

CECÍLIA CHILIMBO ANDRÉ BERNER

**PRÁTICAS DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR. UM ESTUDO APLICADO
A ANGOLA**

Orientador: Professora Doutora Luísa Cagica Carvalho

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa
2016

CECÍLIA CHILIMBO ANDRÉ BERNER

**PRÁTICAS DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR. UM ESTUDO APLICADO
A ANGOLA**

Dissertação defendida em prova pública na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 17 de Junho de 2016, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 251/2016, de 20 de maio 2016, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.^a Doutora Ana Cristina Freitas
Brasão Amador;

Arguente: Prof.^a Doutora Maria de Lurdes Santana
Calisto (Escola Superior de Hotelaria e Turismo do
Estoril);

Orientadora: Prof.^a Doutora Luísa Margarida Cagica
Carvalho (Universidade Aberta).

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa
2016

Dedicatória

A Deus, ao Yehosua e aos meus pais

Agradecimentos

A conclusão do Mestrado é um desafio que exige esforço e muita determinação, e nesta caminhada, marcada pela superação de limites, foi fundamental a presença de um grupo de pessoas que foram importantes e às quais quero expressar o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Luísa Carvalho, por ter estado sempre disponível, dando-me constantes incentivos, pelas oportunas sugestões literárias e pelo seu grande envolvimento na elaboração deste trabalho. Tenho a plena certeza de que só não desisti a meio do caminho porque tive uma grande e excepcional orientadora que soube orientar-me nos momentos de desânimo.

Quero expressar o meu profundo e muito sentido agradecimento à Fundação Cidade de Lisboa por ter acreditado e apostado em mim, sem o vosso apoio a minha caminhada teria sido extremamente penosa. Faltam-me palavras para expressar a minha grande e profunda gratidão, obrigada, muito obrigada!

Quero agradecer de uma forma muito especial ao meu primo Wilson José (Sony) e ao meu tio Cassinda, pois este trabalho só chegou a bom porto porque eles estiveram presente quando precisei. Eu não conhecendo Angola, foram eles que de uma forma altruísta andaram comigo de um lado para o outro na entrega e recolha dos questionários. Não tenho palavras para agradecer tamanho amor por mim demonstrado. Sony, Deus não poderia ter-me dado um primo melhor, a minha gratidão por tudo o que fizeste por mim em Angola é imensurável.

O meu profundo e emotivo agradecimento é dirigido aos meus amados pais. Agradeço por sempre acreditarem, investirem e esperarem o melhor de mim. Agradeço por serem uns pais tão presentes e tão amorosos. Vocês são os meus pilares, o meu maior tesouro e este trabalho só foi possível por que vocês, como sempre, estiveram lá.

Aos meus 10 irmãos, aos cunhados, cunhadas e aos meus sobrinhos agradeço por colorirem a minha vida e pelos grandes incentivos. Amo cada um de vocês profundamente e com tudo o que há em mim.

Ao meu Yehosua, ao Cidri, Asaf, Gerson, Islaine, Geovana, Ana, Marta, Alé, Jadi, Kiame, Davi e ao meu Bae que são o meu sol, meu sorriso e a minha grande inspiração. Loveyou!

Aos meus amigos e colegas que caminharam comigo neste percurso, agradeço o suporte.

Resumo

As Organizações do Terceiro Setor (OTS) têm assumido um papel cada vez mais relevante nas sociedades e nas economias dos países em todo o mundo não sendo Angola uma exceção. O percurso e desenvolvimento das OTS em Angola foi claramente influenciado pelos longos anos de conflito armado em que o país esteve mergulhado e pelas várias culturas características deste país, por este motivo para perceber o Terceiro Setor angolano é preciso olhar para história e para a cultura do país.

Muito se tem escrito sobre o percurso, as liberdades e as áreas de atuação das OTS em Angola, mas existem poucos estudos que se dediquem ao estudo deste tópico neste país.

Este trabalho pretende fazer uma análise aplicada às práticas de gestão das OTS em Angola. Para esse efeito foram selecionadas 63 OTS angolanas situadas nas províncias da Huíla, Benguela, Huambo e Namibe.

Em termos metodológicos aplicaram-se questionários no 2º semestre de 2015 a um conjunto selecionado de OTS. Os dados recolhidos foram tratados estatisticamente através de técnicas de análise de dados de estatística descritiva e inferencial. Os resultados parecem indicar que de uma forma geral os inquiridos percebem a importância de uma gestão eficaz nas OTS.

Palavras – chave: Angola, Organizações do Terceiro Setor, Gestão, Financiamento, Práticas Contabilísticas.

Abstract

The Third Sector Organizations (OTS), have assumed an increasingly important role in the societies and economies of countries worldwide, and Angola is not an exception. The course and development of the OTS in Angola was clearly influenced by the long years of armed conflict in which the country was plunged and the various features cultures of this country,for this reason to realize the Angolan Third Sector is need to look at the history and the culture of the country.

Much has been written about the route, freedoms and the OTS practice areas in Angola, but there are few studies devoted to the study of this topic in this country.

This research intends to analyze the Angolan OTS concerning their management, finance and accounting practices. For this purpose the study selected Angolan OTS from Huíla, Benguela, Huambo and Namibe.

The methodology to collect data, were developed through questionnaires applied in 2nd semester of 2015 to the selected OTS. The data were statistically analyzed using descriptive analysis and inferential statistics. The results seem to indicate that in general the respondents realize the importance of effective management in OTS.

Key-words: Angola, Third Sector Organizations, Management, Finance, Accounting.

ABREVIATURAS

AAD - Acção Angolana para o Desenvolvimento

ADRA - Acção para o Desenvolvimento Rural e o Ambiente

BSC - Balanced Scorecard

CRA - Constituição da República Angolana

DF – Demonstrações Financeiras

DL – Decreto-Lei

DR – Demonstração de Resultados

ETC - Equivalente a Tempo Completo

ESNL – Entidades do Setor Não Lucrativo

FASFIL - Fundações e Associações sem Fins Lucrativos

FESA – Fundação Eduardo dos Santos

GL – Grau de Liberdade

FMI - Fundo Monetário Internacional

IAS – International Accounting Standards

IASB – International Accounting Standard Board

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INE - Instituto Nacional de Estatística

INEA- Instituto Nacional de Estatísticas de Angola

IPSS - As Instituições Particulares de Solidariedade Social

JMPLA - Juventude do Movimento Popular de Libertação de Angola

MPLA - Movimento Popular de Libertação de Angola

OMA - Organização das Mulheres Angolanas

ONG – Organização Não Governamental

OPA - Organização do Pioneiro Agostinho Neto

OTS – Organizações do Terceiro Setor

PO – Planeamento Operacional

UE - União Europeia

UEA - União dos Escritores Angolanos

UNITA - União Nacional para a Independência Total de Angola

VAB Valor Acrescentado Bruto

ÍNDICE GERAL

Introdução.....	1
1. Justificação e relevância do estudo.....	1
2. Objetivos e delimitação do âmbito de investigação.....	2
3. Estrutura da dissertação.....	4
1. CAPÍTULO I . Revisão da literatura.....	6
1.1. Definição e características das Organizações do Terceiro Setor.....	6
1.2. Entidades do Terceiro Setor.....	9
1.3. O Terceiro Setor angolano.....	11
1.3.1. A s fundações e outras OTS.....	13
1.4. A evolução das Organizações do Terceiro Setor em Angola.....	14
1.5. A importância das Organizações do Terceiro Setor na sociedade angolana.....	20
1.6. O peso e a importância das OTS em Portugal e no Brasil.....	21
1.7. Gestão do Terceiro Setor.....	28
1.7.1. Definição e função da gestão do Terceiro Setor.....	28
1.7.2. Avaliação de desempenho no Terceiro Setor.....	31
1.7.3. Financiamento do Terceiro Setor.....	38
1.8. Plano Geral de Contabilidade angolano.....	42
1.9. Prestação de contas no Terceiro Setor.....	46
2. CAPÍTULO 2 - Estudo Empírico.....	52
2.1. Metodologia.....	52
2.2. População e características da amostra.....	54
2.3. Análise estatística.....	57
3. CAPÍTULO 3 - Análise dos dados.....	60
3.1 Análise dos dados.....	60
3.2 Teste de hipóteses da investigação.....	76

3.3 Validação das hipóteses	91
Conclusões.....	93
Referências bibliográficas	97

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Classificação das OTS de acordo com as suas áreas de atuação	10
Quadro 2 - Os vários modelos de desempenho e as suas principais características.	34
Quadro 3 - Os desafios da gestão do Terceiro Setor	42
Quadro 4 - Os objetivos das partes interessadas do Segundo e Terceiro Setor.	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico1 - Género do respondente	61
Gráfico2–Faixasetárias	62
Gráfico 3 - Habilitações literárias.....	63
Gráfico 4 - Tempo de funcionamento da organização.....	66
Gráfico 5 - A missão da organização é clara.....	67

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Relação entre o tipo de organização e o peso da distribuição de emprego remunerado em percentagem.	24
Tabela 2 - Representação das atividades do setor em termos de emprego remunerado e a sua respetiva percentagem.	25
Tabela 3 - Género do respondente.....	60
Tabela4 – Faixa etária	61
Tabela 5 –Habilitações literárias.....	62
Tabela 6 – Função desempenhada na organização.....	63
Tabela 7 – Tempo de função no cargo	64
Tabela 8 - Tipo de Organização.....	64
Tabela 9 - Áreas de actividade da organização	65
Tabela 10 - Tempo de funcionamento da organização	65
Tabela 11- Recursos Humanos.....	66
Tabela 12 - A missão da organização é clara.....	67
Tabela13 - Concordâncias.....	67
Tabela 14 - Publicação de relatórios de atividades	68
Tabela 15 – Periodicidade de publicação de relatórios de atividades	68
Tabela 16 – Faz parcerias para divulgar as ações promovidas.....	69
Tabela 17 - Considera importante a utilização de medidas de desempenho.....	69
Tabela 18 - Planeamento estratégico.....	70
Tabela 19 - Planeamento operacional (PO).....	70
Tabela 20 –Compara as metas estabelecidas	71
Tabela 21 - A divulgação das metas é feita.....	71
Tabela 22 - A organização utiliza orçamento?.....	72
Tabela 23 – Financiamento (mais que 1 opção).....	72
Tabela 24 – Divulgação de informação financeira às partes interessadas	73
Tabela 25 - Prestação de contas (mais que 1 opção)	73
Tabela 26 - Escrituração contabilística das transações	74
Tabela 27 - Demonstrações financeiras utilizadas	74
Tabela 28 - Finalidade da utilização das demonstrações financeiras	75
Tabela 29 - O tipo de demonstração financeira utilizada para as partes interessadas.....	75
Tabela 30 - Testes do Qui-quadrado.....	76
Tabela 31 – O tipo de organização e a publicação de relatório de actividades	76
Tabela 32 - Testes do Qui-quadrado.....	77
Tabela 33 – Relação entre o tipo de organização e o planeamento estratégico	78
Tabela 34 - Testes do Qui-quadrado.....	79
Tabela 35 – Relação existente entre o tipo de organização e planeamento operacional	79
Tabela 36 - Testes do Qui-quadrado.....	80
Tabela 37 – O tipo de Organização e a utilização de orçamentos.....	80
Tabela 38 - Testes do Qui-quadrado.....	81
Tabela 39 –O tipo de Organização e o financiamento por recursos próprios.....	81
Tabela 40 - Testes do Qui-quadrado.....	82

Tabela 41 – O tipo de organização e o financiamento por particulares.....	83
Tabela 42 - Testes do Qui-quadrado.....	84
Tabela 43 – O tipo de organização e escrituração caontabilística.....	84
Tabela 44 - Testes do Qui-quadrado.....	85
Tabela 45 – O tipo de organização e o uso do Balanço.....	85
Tabela 46 - Testes do Qui-quadrado.....	86
Tabela 47 – O tipo de organização e o controlo das operações	87
Tabela 48 - Testes do Qui-quadrado.....	88
Tabela 49 – A função desempenhada e a escrituração contabilística.....	88
Tabela 50 - Testes do Qui-quadrado.....	89
Tabela 51 – O grau académico e o uso do Balanço	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo Vicioso	39
Figura 2 - Mapa de Angola com a divisão das suas respetivas províncias.	55

Introdução

1. Justificação e relevância do estudo

As Organizações do Terceiro Setor (OTS), têm assumido um papel cada vez mais relevante nas sociedades e nas economias dos países em todo o mundo, e Angola não é uma exceção. Olhando para a situação financeira extremamente difícil que Angola está a atravessar neste momento, tendo em conta que até 2013 era tido como um dos países que mais crescia em termos económicos a nível mundial e sabendo ainda que as organizações que compõe o Terceiro Setor podem contribuir de uma forma significativa na economia e no desenvolvimento social, torna-se necessário olhar e perceber a gestão da economia social (Terceiro Setor) neste país. Apesar de não existir ainda dados suficientes sobre o peso que tais organizações têm na economia Angolana, é sabido que as organizações que compõe este setor são importantes no auxílio das políticas sociais, na criação de emprego, na prestação de serviços e ajudam a suprir as falhas e lacunas deixadas pelo Estado e pelas organizações com fins lucrativos.

As grandes e rápidas mudanças que as sociedades têm sofrido tanto a nível económico, social, político e assim como a nível cultural têm afetado tanto os indivíduos como as organizações. As OTS para fazerem face a estas mudanças são desafiadas a aperfeiçoarem a prática de gestão através de técnicas da administração científica. Mas se uma profissionalização da gestão das OTS é fundamental, a transparência financeira é crucial e neste ponto a prestação de contas é imprescindível. Cada vez mais os financiadores estão interessados em saber como e em que projetos são aplicados os recursos que doam às organizações. A prestação de contas é necessária para manter a confiança de que os recursos que são atribuídos às organizações estão sendo utilizados de forma honesta e nas atividades que contribuem para o bem da sociedade.

Estamos cientes que as organizações que compõe o Terceiro Setor também desempenham um papel muito importante no desenvolvimento das sociedades e a sobrevivência destas organizações, num mundo tão dinâmico, passa por uma prática de gestão eficiente. Por este motivo entendemos que é importante perceber como são geridas tais organizações em Angola.

Há já uma literatura considerável sobre o percurso, as liberdades e as áreas de atuação das OTS em Angola, mas existem poucos estudos que se dediquem na compreensão das praticas de gestão das mesmas neste país. Por este motivo no nosso entender, este tema é relevante.

2. Objetivos e delimitação do âmbito de investigação

Tendo sido justificada a escolha do tema do presente estudo, apresentam-se os objectivos que pretendemos alcançar:

1. Objectivo principal - fazer uma análise aplicada às práticas de gestão das OTS em Angola.
2. Objectivos específicos:
 - ✓ Compreender se existe uma relação entre o tipo de organização e a publicação de relatório de atividades.
 - ✓ Entender se existe uma relação entre o tipo de organização e a existência de planeamentos estratégico.
 - ✓ Perceber se há uma relação entre o tipo de organização e a existência de planeamentos operacionais.
 - ✓ Compreender se se verifica uma relação entre o tipo de organização e a utilização de orçamentos.
 - ✓ Identificar a relação entre o tipo de organização e a origem dos recursos (recursos próprios e particulares).
 - ✓ Verificar se existe uma relação entre o tipo de organização e a escrituração contabilística das transações e as demonstrações utilizadas
 - ✓ Compreender se existe uma relação entre o tipo de organização e a utilização da informação contabilística.
 - ✓ Verificar se existe uma relação entre o cargo desempenhado pelo gestor e a escrituração contabilística das transações.
 - ✓ Verificar se existe uma relação significativa entre o grau escolar do gestor e as demonstrações utilizadas.

Para alcançar os objectivos propostos foram seleccionadas OTS angolanas situadas nas províncias da Huíla, Benguela, Huambo e Namibe.

A partir da revisão de literatura e para alcançar os objetivos propostos foram elencadas as seguintes hipóteses, que serão testadas:

- ✓ Hipótese 1 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a publicação de relatório de atividades realizadas pela organização.
- ✓ Hipótese 2 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a existência de planeamentos estratégico.
- ✓ Hipótese 3 – Há relação significativa entre o tipo de organização e a existência de planeamentos operacionais.
- ✓ Hipótese 4 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a utilização de orçamentos.
- ✓ Hipótese 5 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a origem dos recursos (recursos próprios).
- ✓ Hipótese 6 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a origem dos recursos (recursos particulares).
- ✓ Hipótese 7 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a escrituração contabilística das transações.
- ✓ Hipótese 8 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e as demonstrações utilizadas.
- ✓ Hipótese 9 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a utilização da informação contabilística.
- ✓ Hipótese 10 – Há uma relação significativa entre o cargo desempenhado e a escrituração contabilística das transações.
- ✓ Hipótese 11– Há uma relação significativa entre o grau escolar e as demonstrações utilizadas.

Estas hipóteses foram testadas nas Associações, Misericórdias e nas ONG's, por serem aquelas que têm um número elevado de organizações. Não foram testadas nas Fundações, nas Cooperativas, nos grupos “outro” nem naqueles que foram omissos.

Em termos metodológicos a presente pesquisa é classificada como sendo descritiva uma vez que tem como principal objectivo colocar em evidência as características de determinadas populações ou fenómenos. Quanto ao horizonte temporal é um estudo transversal, uma vez que o conjunto de resultados representa um determinado momento (Cooper e Schindler 2003).

A mostra incidiu sobre um conjunto selecionado de OTS em Angola, tendo sido feito um estudo de campo através de questionários aplicados no 2º semestre de 2015. Os dados recolhidos foram tratados estatisticamente através de técnicas de análise de dados de estatística descritiva e inferencial. Em termos de referências bibliográficas foi adotada a norma APA.

3. Estrutura da dissertação

Com vista a atingir os objectivos propostos, esta dissertação compreende três capítulos, excluindo a introdução e as conclusões.

No capítulo 1 apresenta a revisão da literatura, e está dividido em 9 subcapítulos. No primeiro ponto (1.1) faz-se a definição e a caracterização do Terceiro Setor em geral; o ponto 1.2 apresenta as entidades do Terceiro Setor; os pontos 1.3 até 1.5 tratam do Terceiro Setor angolano; o ponto 1.6 trata sobre o peso e a importância do Terceiro Setor em Portugal e no Brasil; o ponto 1.7 apresenta a gestão do Terceiro Setor; o ponto 1.8 faz um breve enquadramento da contabilidade em Angola e por fim o ponto 1.9 fala sobre a prestação de contas no Terceiro Setor.

No capítulo 2 apresenta o estudo empírico. Neste capítulo é descrita a metodologia utilizada, a população, as características da amostra e a análise estatística.

No capítulo 3 inclui a análise dos dados, neste capítulo são testadas as hipóteses formuladas associadas aos objetivos desta investigação.

CAPÍTULO I

REVISÃO DA LITERATURA

1. Revisão da literatura

O presente capítulo tem como objectivo fazer uma revisão bibliográfica sobre o Terceiros Setor. Nele procuramos perceber o que são as organizações do Terceiro Setor e quais são as suas características. Fizemos uma revisão de literatura sobre os caminhos trilhados pelas OTS em Angola, fizemos um enquadramento legal das OTS em Angola, Brasil e Portugal com o objectivo de perceber qual é o peso que tais organizações têm nos respectivos países. Procuramos ainda perceber a prática de gestão, o financiamento e as prestações de contas no Terceiro Setor, procuramos também enquadrar legalmente a contabilidade em Angola.

1.1. Definição e características das Organizações do Terceiro Setor

Podemos encontrar no contexto económico atual três setores distintos que suportam a economia e permitem o crescimento económico, sendo o primeiro setor representado pelo Estado, o segundo setor é composto pelas empresas privadas, com fins lucrativos, e, por fim, o Terceiro Setor envolve uma diversidade de organizações sem fins lucrativos.

O Terceiro Setor surgiu devido a várias razões, embora as mais importantes retratadas na literatura tendem a ser as falhas dos mercados e do governo na prestação de certos bens e serviços aos cidadãos, o surgimento do pluralismo e da liberdade individual nas sociedades modernas, e o aumento das pressões sobre a solidariedade entre as pessoas. Basicamente, poderia dizer-se que o Terceiro Setor é o resultado do desenvolvimento democrático e capitalista da sociedade e o seu crescimento está relacionado com a falta de apoios por parte do Estado para a resolução dos problemas sociais (Pevcin, 2011; Goodin, 2003). Sobre a necessidade do surgimento do Terceiro Setor, Voese e Reptczuk (2011) referem o seguinte:

“as organizações do Terceiro Setor surgem por meio de movimentos mundiais cujo objetivo era suprir certa deficiência nas áreas de educação, saúde, cultura e meio ambiente, em função de o Governo apresentar dificuldade de controlar sozinho por toda a demanda da sociedade.” (Voese e Reptczuk 2011, p. 32).

O que chamamos aqui de Organizações do Terceiro Sector (OTS), tem uma grande variedade de designações tais como: Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL), Economia Social, Setor Voluntário, Setor das Organizações da Sociedade Civil, Setor Sem Fins Lucrativos e Organizações Não Governamentais (ONG). Cada designação está ligada a

diferentes tradições e o caminho trilhado na formação de cada organização influencia a questão da definição da mesma (Parente, 2012; Fischer e Falconer, 1998). Segundo Quintão (2011) a definição de Economia Social apareceu na França no século XIX:

“uma das abordagens mais antigas e difundidas no plano da produção de conhecimento a nível internacional, é a da economia social. Efetivamente a economia social como disciplina de estudo científico obteve um reconhecimento considerável no final do século XIX, em França, tendo tido até ao presente uma grande difusão nos países francófonos e no seu raio de influência” (Quintão, 2011, p.6).

O termo economia social é também usado em alguns países, tais como: Bélgica, Espanha, Portugal, e Quebec (Canadá), assim como na Itália e na Suécia, embora com menor frequência. As designações de Setor Voluntário e Setor Não Lucrativo, foram usadas pela primeira vez na década de sessenta em países anglo-saxónicos, e, em menor escala, em países da Europa do norte e central. As Organizações não Governamentais tiveram a sua estreia na década de 1970 (Parente, 2012). O termo do Terceiro Setor, “é apenas uma designação recente, das muitas designações e abordagens teóricas e conceptuais sobre estas realidades sociais” (Quintão, 2011 p.6). Este termo surgiu na década de 1970 uma vez que este sector foi visto como alternativa ao Estado e ao setor privado. Em contraste, a designação de Sociedade Civil surgiu em 1980, dado que este setor foi associado ao novo evolucionismo e à necessidade de existir uma esfera civil autónoma fora do Estado, que foi particularmente relevante nos regimes totalitários, bem como nos casos de reformas controladas pelo Estado. Da mesma forma, a designação Sem Fins Lucrativos ganhou terreno na década de 1980, e teve como objetivo descrever o setor, como sendo aquele que enfrenta restrições de distribuição de lucro e procura diferenciada como a forma de distinção com o setor com fins lucrativos, setor de governo e de negócios (Pevcin, 2011). Quando a União Europeia (UE) começou a estudar esta questão, optou por adotar a noção de Terceiro Sistema, em vez de Setor, como resultado da dificuldade de encontrar critérios para “Setor” que sejam comuns aos 15 países da UE (Campbell, conforme citado por Parente, 2012 p. 259)¹. Relativamente à definição do Terceiro Setor Fischer e Falconer (1998) referem o seguinte:

“Ao contrário do que pode parecer à primeira vista, esta questão sobre a falta de precisão conceitual do nome que define o conjunto destas organizações, não é uma polémica vazia e de interesse exclusivamente académico. Observando o comportamento das próprias entidades verifica-se que não existe uma

¹Campbell, M. (1999). The third system, employment and local development, Vol. I. synthesis report. Policy Research Institute Leeds Metropolitan University, United Kingdom, European Commission DGV. Retrieved May 26, 2008, from http://ec.europa.eu/employment_social/empl_esf/3syst/vol1_en.pdf.

identificação com o termo, uma manifestação clara e unânime de pertencer ao Terceiro Setor. Algumas organizações, principalmente aquelas com fortes raízes ideológicas, de cunho político ou religioso, preferem ressaltar sua identidade própria, como se temessem que a agregação com as outras provocasse uma espécie de diluição dos valores e preceitos que norteiam sua atuação. Outras, como as entidades representativas parecem hesitar entre dois tipos de identificação: aquela que justifica sua origem, isto é, o segmento ou grupo social que representa; e, aquela que lhe oferece a garantia de pertencer a um setor mais diversificado, porém mais amplo e visível” (Fischer e Falconer, parágrafo 6, 1998).

O termo Terceiro Setor é cada vez mais utilizado tanto por investigadores como por técnicos e políticos e, tal como acontece noutras áreas de investigação, aqui também há uma necessidade de haver um consenso acerca do seu significado. Mas apesar das limitações apontadas relativamente ao seu significado, o termo Terceiro Setor tem tido uma ampla utilização por remeter a uma visão simples da divisão dos setores de um país: Setor Público (primeiro setor), Setor Privado (Segundo Setor) e Setor Não Lucrativo (Terceiro Setor). O Terceiro Setor complementa os dois primeiros setores através de parcerias e em alguns casos acaba mesmo por substituir o papel e actividades públicas, principalmente na área social (Santos, et al. 2012; Jesus e Costa, 2012). Por este motivo, optámos neste trabalho, por utilizar o termo de Terceiro Setor por ser aquele que, no nosso entender, remete a uma visão simples e perceptível em termos da divisão dos setores de um país.

Relativamente às características específicas que as OTS devem ter, também não existe um consenso entre os académicos. Esta falta de consenso estende-se aos objectivos das organizações, aos métodos utilizados e aos resultados gerados pelos mesmos (Guimarães, 2008). Segundo alguns autores as características das actividades das OTS variam de acordo com o ambiente político, social e económico em que operam e isto difere de país para país, e, para além disso possuem aspectos particulares que as diferenciam das entidades dos demais setores (Salamon e Anheier 1997; Taylor e Taylor, 2014). O Terceiro Setor assume funções distintas em cada país de acordo com os fatores económicos, políticos e sociais internos. Uma das suas principais missões é a de proporcionar serviços de proximidade financiados pelo Estado, ou seja, responde à externalização das políticas sociais do Estado Providência por meio de parcerias entre o governo e as organizações sem fins lucrativos. (Parente, 2012). Uma das características próprias deste tipo organizações é o facto das actividades desenvolvidas por elas visarem o bem estar social, oferecendo bens e serviços de uma forma que poderia dizer-se quase pública (Santo, et al, 2012).

De acordo com Salamon e Anheier (1997), as organizações que fazem parte deste setor apresentam, as cinco seguintes características:

1. **Estruturadas:** As OTS seguem certas formalidades e regras. Por este motivo são excluídas todas aquelas que não possuam uma estrutura interna formal.
2. **Privadas:** apesar destas instituições poderem receber recursos do Estado, elas são privadas e institucionalmente não estão ligadas ao estado.
3. **Não distribuição de lucros:** Contrariamente às empresas do setor lucrativo que fazem a distribuição dos lucros aos seus acionistas, as OTS não podem fazer a distribuição do lucro gerado aos proprietários e nem aqueles que dirigem a instituição. Os lucros são utilizados para o cumprimento da missão da organização.
4. **Autónomas:** As OTS têm autonomia de gestão, por este motivo não precisam que entidades externas interfiram na gestão das mesmas.
5. **Voluntariado:** estas organizações são caracterizadas por possuírem um grande número de voluntários, isto é, mão de obra não remunerada, sendo que esta varia de organização para organização e de acordo com a atividade que a organização desenvolve.

1.2. Entidades do Terceiro Setor

A definição e delimitação dos tipos de organizações que compõem o Terceiro Setor é tanto inconclusiva como desafiadora, mas em termos gerais, engloba as empresas sociais e as organizações sem fins lucrativos com dois agrupamentos distintos, diferenciados, ou, não no que respeita ao seu modelo de negócio e à forma de obtenção de lucros. Assim, as empresas sociais são empresas com fins lucrativos que têm como objetivo a resolução de uma necessidade social ou ambiental. Algumas das entidades incluídas nestas organizações são os empreendimentos comunitários, as cooperativas e as “empresas sociais.” Por outro lado, as entidades sem fins lucrativos são compostas por voluntários e organizações comunitárias que representam o emprego a milhares de trabalhadores (Clark, et al., 2011; Taylor e Taylor, 2014).

O Handbook of NationalAccounting (2003) classifica as OTS de acordo com a sua área de atuação, tal como se pode verificar na Quadro 1. A título de exemplo, o crédito e poupanças, as cooperativa de crédito, e as instituições financeiras semelhantes, desde que cumpram com as definições das organizações sem fins lucrativos, seriam classificados no grupo 6 (económica, social e desenvolvimento comunitário). Por outro lado, um grupo de

auto-ajuda de viciados em drogas seria classificados no grupo 4 (serviços sociais). As organizações religiosas, tais como as igrejas, as sinagogas, as mesquitas e outras organizações de culto religioso estão incluídas no grupo 10 (religião). Os serviços filiados às organizações religiosas, por exemplo, as escolas, os hospitais, as creches e as clínicas estão incluídas no campo apropriado do serviço em que operam primariamente (educação, saúde, etc.), em vez de serem inseridos no grupo 10 (religião). Deste modo uma escola primária que é afiliada a uma congregação religiosa seria classificada ao abrigo da educação, não ao abrigo da religião.

Quadro 1- Classificação das OTS de acordo com as suas áreas de atuação

Grupo	Subgrupos	Atividades
Grupo 1 - Cultura e Recreação	Cultura e artes Desporto, outras atividades recreativas e clubes sociais	- Edição de livros, jornais, revistas etc. - Produção de cinema, rádio etc. - Atividades desportivas.
Grupo 2 - Educação e Pesquisa	Ensino superior e treinamento vocacional Pesquisa médica, ciência e tecnologia, estudos de política empresarial	- Ensino primário secundário e técnico/profissional - Ensino superior, pesquisa e desenvolvimento etc.
Grupo 3 – Saúde	Hospitais, reabilitação, asilos, saúde mental e saúde pública e outros serviços de saúde	Atividades hospitalares e outras actividades de saúde humana
Grupo 4 - Serviço Social	Bem-estar da criança, jovens, famílias, idosos e deficientes. Ajuda de emergência	Serviço social em geral
Grupo 5 - Meio Ambiente	Ambiente e proteção dos animais	Saneamento e atividades similares, - Jardins e atividades de reservas naturais botânicos, zoológicos etc.
Grupo 6 - Desenvolvimento e Habitação	Desenvolvimento econômico, social e comunitário Habitação	- Engenharia Civil, - Negócios e consultoria de gestão - Atividades imobiliárias com imóveis próprios, arrendados etc.
Grupo 7 - Lei, Direito e Política	Organizações de direito e minorias étnicas, associações civis e partidos políticos.	- Atividades jurídicas Ordem pública e atividades de segurança Atividades de organizações políticas
Grupo 8 - Intermediários Filantrópicos e Promoção do Voluntariado	Grupos econômicos de concessão de recursos, organizações de captação de recursos;	Outras atividades não classificadas em outra parte de intermediação financeira
Grupo 9 - Atividades Internacionais	Programas de intercâmbio, assistência de desenvolvimento, amparo em desastres; Direitos humanos e organizações pacifistas.	Atividades de organizações não classificadas em outra parte.
Grupo 10 - Religião	Organizações Religiosas	Atividades de organizações religiosas

(Continuação do quadro 1)

Grupo	Subgrupos	Atividades
Grupo 11 - Associações Profissionais e Sindicatos	Associações profissionais, sindicatos e organizações de empregados	Actividades de organizações profissionais e sindicais
Grupo 12 - Não Classificados em Outros Grupos	Não Classificados em outros grupos.	

Fonte: Handbook of National Accounting (2003), adaptado

1.3. O Terceiro Setor angolano

De modo a perceber quais são as bases legais em que assentam as organizações do Terceiro Setor em Angola achamos importante incluir neste trabalho um ponto sobre a legislação das OTS neste país. Assim sendo, passamos a apresentar o regime jurídico das Organizações do Terceiro Setor angolano.

O direito de constituição de associações em Angola é consagrado no artigo 48º da Constituição da República de Angola (CRA), e é regulado nos artigos 170º a 185º do Código Civil angolano e na Lei nº 11/91 de 11 de Maio (a chamada Lei das associações).

A CRA no seu artigo 48º diz o seguinte:

1. Os cidadãos têm o direito de, livremente e sem dependência de qualquer autorização administrativa, constituir associações, desde que estas se organizem com base em princípios democráticos, nos termos da lei.
2. As associações prosseguem livremente os seus fins, sem interferência das autoridades públicas, e não podem ser dissolvidas ou as suas actividades suspensas, senão nos casos previstos por lei. (CRA, p. 20).

A Lei nº 11/91 de 11 de Maio, no seu 2º artigo, define a associação como sendo “toda a união voluntária de cidadãos angolanos ou estrangeiros com carácter duradouro, que visa a prossecução de um fim comum e sem intuito lucrativo”.

De acordo com o artigo 3º desta mesma lei, as associações podem ser de âmbito nacional, regional ou local. São nacionais aquelas cuja a actividade é extensível à todo o território nacional. As de âmbito regional são aquelas cuja actividade se circunscreve à uma

região socioeconómica, abrangendo o território de mais de uma província. As associações de âmbito local, por sua vez são aquelas cuja a actividade circunscreve-se a uma província, município, comuna ou bairro.

De acordo com o artigo 7º da lei das associações, todo o cidadão maior de 18 anos em pleno gozo dos seus direitos civis, pode livremente e nos limites da lei, constituir associações. Os menores de 18 anos podem filiar-se desde que a natureza da associação o justifique, mas porém não poderão fazer parte da direção da mesma menores de 16 anos. A lei declara ainda que ninguém deve ser obrigado a pertencer a uma associação. O cidadão é livre de querer pertencer ou não a uma associação.

De acordo com o artigo 8º da Lei nº 11/91 de 11 de Maio, as associações seguem os seguintes fins:

- a) profissionais;
- b) científicos e técnicos;
- c) culturais e recreativos;
- d) educativos;
- e) solidariedade social;
- f) convívio e promoção social;
- g) proteção do meio ambiente;
- h) promoção e desenvolvimento comunitário;
- i) políticos;
- j) solidariedade internacional.

O artigo 9º da lei acima citada afirma que “As associações prosseguem livre e autonomamente os fins, gozando para o efeito de autonomia jurídica, administrativa e financeira.”

Em Angola, de acordo com a lei, as associações são caracterizadas em três tipos:

- associações de direito privado;
- associações de direito público; e
- associações internacionais ou estrangeiras.

Quanto às associações de direito privado, a lei das associações, no seu artigo 12º nº 1 e 2, declara que apenas os cidadãos angolanos e os estrangeiros residentes em Angola podem filiar-se em associações de direito angolano, não o podendo fazer os estrangeiros não residentes. A lei define ainda que a associação a constituir deve ter o número mínimo de sócios exigidos pela lei, ou seja, quinze, no caso de associações que atuem a nível nacional ou regional e sete para as associações que atuem a nível local.

As associações de direito público são aquelas que lhes são atribuídos um conjunto de direitos de poder público. Fazem parte destas associações as ordens profissionais, como é o caso da Ordem dos Advogados, da Ordem dos Médicos ou da Ordem dos Engenheiros, só podendo ser constituídas mediante aprovação dos estatutos por Decreto do Conselho de Ministros, nos termos do art. 6º, n.º 2 da Lei das Associações.

De acordo com o artigo 16º, nº1 da Leis das associações, para se constituir uma associação internacional ou estrangeira no território angolano é necessário ter uma autorização prévia do Ministro da Justiça. Estas associações deverão respeitar os procedimentos tal como descritos nos artigos 13º a 15º da Lei das Associações, isto é, a elaboração dos estatutos da associação, a sua publicação e o respetivo registo.

As fundações e outras OTS

As fundações são regidas nos termos do artigo 185º a 194º do Código Civil Angolano. No entanto existe ainda uma lacuna no código civil angolano sobre a legislação específica de outras OTS. Estas são reguladas nos termos do artigo 6º da lei das associações. De acordo com este mesmo artigo 6º nos nº 1 e 2, algumas organizações estão sujeitas à uma legislação própria como é o caso dos sindicatos, das cooperativas, das organizações religiosas, das associações desportivas e dos partidos políticos. Por outro lado as ordens profissionais e outras associações de direito público são constituídas mediante a aprovação dos respectivos estatutos por decreto do Conselho de Ministros, sem prejuízo da iniciativa dos interessados e da respectiva autonomia.

1.4. A evolução das Organizações do Terceiro Setor em Angola

Para uma melhor compreensão do Terceiro Setor angolano achamos importante incluir neste trabalho, um ponto trate sobre o caminho trilhado por estas organizações e fazer uma contextualização do meio ambiente em que tais organizações estão inseridas uma vez que não podemos olhar para este setor de uma forma homogénea tendo em conta a vasta e diversa cultura característica deste país.

A história da génese das OTS em Angola não começa com a independência do país, para Pestana (2004) Angola tem duas histórias, uma antiga e outra recente. Por sua vez Lopes (1995) defende que existe uma história africana feita por africanos muito antes da chegada dos colonizadores, o grande problema, segundo ele, é que tudo o que está ligado à descoberta e às realizações dos povos africanos lhes é desapropriado e transferido para outro povo, isto é, para o colonizador. Esta inexistência de factos históricos antes da colonização é que está na base da “inferioridade” histórica africana. Não havia qualquer valorização da história africana a não ser aquela que era contada pelos colonizadores, histórias essas que muitas vezes estavam imbuídas de aspectos políticos e etnocêntricos.

Segundo Pacheco (2005) quando o assunto são as OTS africanas regra geral há sempre duas perspectivas: uma centra-se mais nas suas fragilidades e frequentemente põe em causa a sua existência em África. Esta visão, regra geral, é partilhada por autores não africanos; e a outra, endógena, é aquela que se centra na força e no potencial que as OTS têm para poderem contribuir nas mudanças e constituição de um espaço público independente perante o Estado.

Sobre o surgimento das OTS Pestana diz o seguinte:

“É claro que a sociedade civil angolana tem uma história antiga e uma recente. Uma história antiga, porque a independência não é o grau zero da política em Angola, nem mesmo o nacionalismo moderno dos anos 50/60 que conduziu a luta armada de libertação nacional. A história antiga tem a ver com a história do movimento associativo angolano, cujas origens se podem situar em meados do século XIX com as associações culturais e os movimentos cooperativos e mutualistas angolanos que davam corpo à afirmação do direito de cidadania dos africanos nos anos 30 e que se prolongou ao longo de todo o século XX, mesmo depois da declaração de Londres (1960) que indicava a passagem à “acção directa”, ou seja, à luta armada de libertação nacional. A história mais recente tem a ver com o “renascer” do movimento associativo, com a afirmação da sua autonomia e da sua legitimidade de intervenção no espaço público, depois dos movimentos de libertação terem sonogado o espaço público criado no contexto do Estado colonial, ao assumirem-se como partidos-nação” (Pestana, 2004, p.3).

Em Angola, tal como aconteceu com outros países colonizados em África, a potência colonial, neste caso Portugal, não admitia que se realizassem actividades políticas independentes que pudessem de alguma forma desafiar ou ameaçar a ordem colonial em Angola. A única exceção que existia era para as actividades religiosas, todas as outras formas organizacionais como por exemplo: os sindicatos, as associações juvenis, étnicas e regionais, ou os partidos políticos eram vistos como forças desestabilizadoras ou de resistência e por este motivo eram sistematicamente suprimidos (Amundsne e Abreu, 2007). Portugal exerceu repreensões tão fortes e constantes contra os seus próprios cidadãos, que praticamente foram-lhes negados quase todos os seus direitos cívicos, sendo que os nativos, estes, praticamente não tinham nenhum direito válido (Pain, 2008; Davidson, 2000).

No final do século XIX a imprensa surge de uma forma impactante e extremamente significativa no seio da elite letrada angolana. Estas elites começaram a formular críticas à administração colonial, passando a reenvindicar abertamente os seus direitos, e denunciando os abusos a que têm sido sujeitos. Conseguiram fazer com a sua voz fosse ouvida não apenas em Angola mas também em Lisboa (Pain, 2008).

Olhando para o contexto colonial, Pain (2008) afirma que apesar de ter havido manifestações como aquelas que foram feitas pelo movimento de libertação nacional, não se pode afirmar que tenha havido uma efetiva ação livre da sociedade civil. A ditadura que imperava não permitia qualquer tipo de alternativa em termos de participação política por parte da população, a polícia política colonial, na pessoa da PIDE, era extremamente hostil.

Após a independência do país, em 1975, era espectável que as OTS crescessem e ganhassem autonomia para reerguer o país, “para superar a dura herança colonial, acelerar o desenvolvimento, eliminar progressivamente as injustiças sociais e integrar as diversas realidades culturais e regionais” (Pain, 2008, p.6), mas infelizmente não foi isso o que aconteceu, porque “quando em 1975 Angola se torna independente, a sociedade civil era fraca e pouco desenvolvida” (Amundsen e Abreu, 2007, p.2). Por outro lado, mal o país se tornou independente, mergulhou profundamente numa guerra civil que durou mais de duas décadas, tendo ceifado a vida de milhares de pessoas. A guerra esmagou qualquer tentativa de um desenvolvimento autónomo e eficaz por parte das OTS.

Entre 1975 e 1991, devido às ideologias de libertação e alianças geopolíticas estratégicas, O Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA) que era um dos mais fortes movimentos de libertação em Angola, adotou a ideologia e os princípios organizacionais marxistas-leninistas, passando a ser um partido único. Neste período não houve uma grande autonomia por parte das OTS, muito pelo contrário, o partido único passou

a controlar as massas através das organizações criadas por eles como sendo as pseudo-representantes da sociedade civil. A título de exemplo destas organizações temos a Organização das Mulheres Angolanas (OMA), a Juventude do MPLA (JMPLA) e a Organização dos Pioneiros Agostinho Neto (OPA) (Amundsen e Abreu, 2007; Pestana, 2004).

De acordo com Pestana (2004, p. 10) apesar do “jogo de poder de controlar o campo cultural e a vontade de afirmação de uma autonomia da parte dos intelectuais” o surgimento da União dos Escritores Angolanos (UEA), as associações dos estudantes universitários, os debates públicos e alguns jornais universitários que surgiram nos anos 80, foram criando espaços, ainda que timidamente, fora do contexto político do partido único. Além disso a constante agravamento da situação política, económica, social e sobretudo militar, a que o país estava sujeito “produziu uma conjuntura favorável à intervenção na regulação social de outros atores, para além do partido-Estado e das suas projeções organizativas de massas”. Para fazer face à crise económica e de modo a melhorar as condições de vida do povo que cada vez se afastavam do ideal da base económica do socialismo, o partido único sentiu-se obrigado a fazer uma reforma económica. Mas apesar de usar um discurso envergonhadamente tímido em relação ao desempenho da economia socialista, que adotara até então, viu-se obrigado a propor uma mudança nas formas de mobilização do povo. Apesar do regime, continuar a falar em socialismo de mercado, abriu-se às ideias do capitalismo e permitiu a existência da concorrência individual.

Com base neste contexto e para fazer face às dificuldades em que se encontrava, no plano social, o governo permitiu a intervenção de outros intervenientes sociais como foi o caso das ONG, sendo que as primeiras a intervirem no país foram as estrangeiras, oriundas de países ocidentais mas que regra geral tinham uma ligação com os movimentos da mesma família ideológica adotada pelo regime angolano. Movidos pelo exemplo das ONGs, alguns nacionais seguiram as mesmas pisadas, o que veio permitir uma abertura de discurso de cidadania para lá do respectivo movimento no campo da cultura, que ia muito mais além da “cidadania revolucionária, consubstanciada nas duas únicas figuras admitidas pelo poder (a do cidadão-soldado e a do cidadão-militante, sendo o primeiro um pouco a continuação do segundo)” (Pestana 2004, p. 16) e colocou-se, de um lado, fora do partido único e de todas as suas extensões e por outro, ampliou o reduzido espaço político que lhe foi consentido até então.

Com este cenário traçado, começam a surgir, ainda que de uma forma semi-clandestina e de um modo informal alguns grupos de reflexão. Com isso a cidadania passa a

desdobrar-se abertamente para o campo da solidariedade social, e nesta altura surgem as primeiras organizações não governamentais angolanas. É neste contexto que nasce a Ação Angolana para o Desenvolvimento (AAD) e a Ação para o Desenvolvimento Rural e o Ambiente (ADRA). Sobre estas duas associações Pestana (2004) diz o seguinte:

“ (...) apresentaram propostas de intervenção no espaço público, até aí completamente controlado pelo partido único, trabalhando em programas de desenvolvimento sustentado junto das comunidades, nomeadamente rurais e também, no caso da ADRA, em projectos de educação cívica onde ocupavam lugar privilegiado os Direitos Humanos e o reforço da sociedade civil. Estas associações inscrevem-se na linha directa dos grupos culturais dos anos 80 que, não se colocando no terreno político de combate ao partido único senão por formas esbatidas, procuravam no espaço da cultura combater o pensamento único, o que era por si só algo de “subversivo” em relação à ordem autoritária instituída,” (Pestana, 2004, p. 16).

Em 1991 com o fim do regime do partido único Angola passa a ser um Estado multipartidário e de direito. Esta mudança de paradigma trás consigo uma grande evolução no quadro jurídico do país. Leis com cariz de extrema importância para a cidadania são criadas nomeadamente a Lei das Associações, a Lei da reunião Pacífica, a Lei dos Partidos Políticos Independentes, assim como outras.

A Lei das Associações, lei nº 11/91 de 11 de Maio, defini a associação como sendo “toda a união voluntária de cidadãos angolanos ou estrangeiros com carácter duradouro, que visa a prossecução de um fim comum e sem intuito lucrativo”.

De acordo com o artigo 7º da lei das associações, todo o cidadão maior de 18 anos em pleno gozo dos seus direitos civis, pode livremente e nos limites da lei, constituir associações.

No entanto, apesar da criação desta lei Isaksen et al. afirmam que:

“A sociedade civil historicamente tem sido fraca em Angola e o seu espaço político e social é limitado. As autoridades angolanas não têm aceiteado completamente o papel da voz e das funções de vigilância da sociedade civil e o quadro legal é restritivo. A maior parte das organizações são cautelosas no seu contacto e aproximação com o governo. O medo de uma reacção excessiva baseado em anteriores experiências negativas, é tangível,” (Isaksen et al. 2007, p. 80).

Os traumáticos longos anos de guerra em que a sociedade angolana esteve sujeita, mergulharam-na numa “espécie de cultura da violência e do medo que se refletiu claramente na falta de participação, na omissão e na submissão por parte dos angolanos em determinadas situações” (Pain e Reis, 2006, p. 52). A guerra, segundo estes dois autores, criou uma cultura de grande desconfiança entre os cidadãos e as instituições, tendo prejudicado visivelmente

uma cultura de diálogo.

Um estudo realizado pela Chr. MichelsenInstitute (CMI), em 2007 dizia o seguinte:

“Para além do legado colonial, o legado pré-independência, existem pelo menos três factores políticos na história recente de Angola que vêm impedindo o desenvolvimento de um movimento activo da sociedade civil no país. Estes factores são a ideologia marxista-leninista adoptada pelo governo do MPLA pós-independência, o estabelecimento de um sistema político fortemente presidencialista em Angola (mesmo para os padrões africanos), e um sistema de clientelismo de favores e apadrinhamento”, (Amundsen e Abreu, 2007, p.2).

As 4 Angolas dentro de Angola

Segundo Milando (2006) para uma melhor compreensão dos caminhos trilhados pelo Terceiro Setor angolano é necessário perceber que, em Angola, há várias realidades tanto a nível social, cultural e assim como a nível político. Por este motivo, uma observação deste país de uma forma homogénea não é recomendável principalmente nas questões do campo cultural. Não ter em conta estas realidades levará apenas a uma compreensão superficial da caminhada que o Terceiro Setor tem dado naquele país. É importante, por tanto, perceber que dentro de Angola existem várias outras Angolas.

Segundo Pain (2008), as OTS angolanas devem trilhar caminhos que as ajudem a implementar políticas que não tenham em conta apenas as várias culturas, mas que acima de tudo estas políticas, devem respeitar honestamente esta diversidade cultural, porque sem isso estas organizações correm um grande risco de serem artificiais. Sobre este assunto Santos², (2003) profere o seguinte:

“ (...) o desafio é o da construção de um modelo político social e cultural genuinamente angolano, um modelo que assuma o legado cultural do país (muito dele preexistente ao colonialismo) e o faça de maneira não tradicionalista, ou seja, em nome de uma racionalidade mais ampla que a ocidental e de uma modernidade menos imperial e mais multicultural do que a imposta pelo colonialismo e pela globalização neoliberal.” (Santos, 2003).

²Santos, Boaventura de Sousa - *Angola na viragem* - Publicado na revista *Visão* em 21 de Agosto de 2003, disponível em: <http://www.ces.uc.pt/opiniao/bss/086.php> consultado a 30 de Novembro de 20015.

É com base na compreensão destas múltiplas realidades existentes em Angola que, Milando (2006), faz a análise da diversidade das dinâmicas sociais destas realidades segundo duas perspectivas:

- a gestão efetiva ou não destas realidades pelo governo central.
- o tipo de racionalidades e de mecanismos de produção e de reprodução sociais predominantes.

Com base nestes critérios ele faz uma caracterização das múltiplas dinâmicas sociais existentes em Angola dividindo-as em quatro partes: a Angola Governamental, a Angola ad hoc, a Angola de Ninguém e por fim a Angola Constitucional.

Angola Governamental corresponde à parte do país onde é visível tanto a administração central do estado como a gestão política e militar do governo. Esta Angola pode ser sentida principalmente na capital do país, Luanda, nas capitais provinciais e em algumas zonas urbanas e suburbanas do país. É nesta Angola onde é sentida de uma forma direta a influência das autoridades centrais.

Angola Ad Hoc corresponde àquelas zonas do país que estiveram sob o domínio das forças armadas da União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA) por um tempo muito prolongado.

Angola de Ninguém é constituída por aquelas áreas do país que não sofreram a influência política nem de Angola Governamental nem de Angola Ad Hoc. Esta Angola é constituída por áreas rurais que se encontram dispersas no norte, leste e sudoeste do país.

Angola Constitucional ou Angola Projeto é aquela que é sustentada pela constituição, pelo discurso oficial da Angola Governamental e pelos organismos das relações internacionais. Esta é Angola desejada pelas Nações Unidas, pelo Banco Mundial, pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e pela comunidade em geral, ou seja, esta é a Angola ideal, é nesta Angola onde o Governo profere os seus discursos e é para esta Angola que a Governamental está a caminhar.

Toda essa configuração da história política de Angola é importante para entendermos o porquê do seu espaço público não poder ser visto e nem compreendido como sendo um espaço neutro. É preciso perceber que esse espaço tem a sua própria história que é traumática

e que tem uma profunda influência sobre a forma como os angolanos são capazes de se organizarem e de falarem publicamente (Pain e Reis, 2006).

1.5. A importância das Organizações do Terceiro Setor na sociedade angolana

O desenrolar da história recente de Angola deixou claro que a política não deve ser deixada única e exclusivamente nas mãos dos políticos. Deve haver um diálogo entre o governo e as OTS, com vista a desenvolver políticas melhores para o povo. O governo sozinho não é capaz de dar toda assistência que a população precisa, principalmente no campo da saúde e da educação. Neste sentido torna-se crucial uma parceria entre o governo e as OTS, mesmo porque estas acabam por ter um conhecimento mais profundo não só da região e do contexto em si, mas também das reais necessidades das populações. Vendo por esta perspectiva as OTS podem ser grandes aliadas do governo para a implementação de melhores políticas, para o desenvolvimento socio-económico e principalmente para um melhor desenvolvimento humano. Um trabalho conjunto entre o governo e as OTS levará a uma melhoria das condições de sobrevivência da população e à um melhor combate à pobreza (Pain, 2008).

As OTS são importantes na sociedade angolana, assim como em todas as sociedades, porque estas podem “desempenhar um papel central na monitorização da preparação e execução de políticas orçamentais e isto pode contribuir para reforçar a transparência, a responsabilidade de prestação de contas e eficiência na gestão das finanças públicas” (Jensen e Paulo, 2011, p. 77). Em Angola cerca de 70% da população vive no limiar da pobreza OTS acabam por ter um papel preponderante no combate à pobreza, intervindo de uma forma melhor na saúde, na educação, na produção, nos direitos Humanos, e na cidadania (Pestana, 2004).

O presidente da república angolana reconheceu a importância das OTS em Angola no seu discurso proferido em 2006, dizendo o seguinte:

“As fundações, hoje também denominadas veículos de terceiro setor, são instrumentos valiosíssimos para a promoção do desenvolvimento social e para o exercício da plena cidadania. São, por outro lado, forças que têm servido para realização de ações e objectivos de utilidade pública e interesse social nos domínios como a investigação científica, ambiente, educação, saúde, filantropia,

cultura, desporto, etc.” (José Eduardo dos Santos³).

1.6. O peso e a importância das OTS em Portugal e no Brasil

Não tendo dados suficientes sobre o peso das OTS na economia angolana, e estando cientes de que tais organizações podem contribuir, quando bem geridas, significativamente no desenvolvimento socioeconómico dos países, achamos por bem trazer o exemplo do que acontece em dois países com fortes ligações com Angola, ainda que de uma forma resumida. Portanto, esta secção pretende apresentar em termos globais o peso e a importância do Terceiro Setor em Portugal e no Brasil. Numa primeira parte procuraremos fazer o enquadramento legal das organizações dentro do país e seguidamente tentaremos perceber que importância podem ter tais organizações no desenvolvimento sócio-económico destes países.

Portugal

Em Portugal o Terceiro Setor é composto por um grande conjunto de instituições com uma grande diversidade entre si. As OTS em Portugal encontram-se organizadas em diversas formas tais como: associações, fundações, misericórdias, cooperativas, mutualidades, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) etc. Todas estas organizações encontram-se devidamente regulamentadas dentro do regime jurídico Português.

As Associações

Em Portugal a liberdade de associação é consagrada pelo artigo 46º da Constituição da República Portuguesa (CRP) e pelo Decreto-Lei (DL) 594/74 de 7 de novembro (alterado pelo DL 71/77 de 25 de fevereiro). Estes asseguram a liberdade de associação, dando aos cidadãos o direito de, livremente, constituírem associações. De acordo com o mesmo Decreto-Lei, existe, em Portugal, vários tipos de associações tais como: as associações de bombeiros voluntários, as associações profissionais, as associações de estudantes, as associações de defesa dos consumidores, as associações de defesa dos utentes de saúde, as associações de pais, as associações de família, as associações de imigrantes, as associações juvenis, as associações de pessoas portadoras de deficiência, etc.

³in: Sessão de abertura da X Jornada Técnico-Científica. *Angola e o terceiro setor, 10 anos da FESA*. Luanda 22.08.2006

As Fundações

A Lei nº 150/2015 de 10 de setembro veio alterar o Código Civil, aprovado pelo Decreto-Lei 47 344, de 25 de novembro de 1966, e procedeu à primeira alteração à Lei-Quadro das Fundações, que tinha sido aprovada pela Lei nº 24/2012, de 9 de julho. De acordo com esta lei as fundações podem ser: privadas, públicas de direito público, públicas de direito privado e podem também ser privadas. É de ressaltar que as fundações públicas de direito público são regidas nos termos da Lei nº 3/2004, de 15 de janeiro, que foi alterada pela Lei nº 51/2005, de 30 de agosto, pelo Decreto-Lei nº 200/2006, de 25 de outubro, pelo Decreto-Lei nº 105/2007, de 3 de abril, pela Lei nº 64-A/2008, de 31 de dezembro, pelo Decreto-Lei nº 40/2011, de 22 de março, pela Resolução da Assembleia da República nº 86/2011, de 11 de abril, pela Lei nº 57/2011, de 28 de novembro, e pelo Decreto-Lei nº 5/2012, de 17 de janeiro.

As fundações desenvolvem as suas actividades em áreas muito diversificadas, tais como: na educação, nos serviços sociais, na arte e cultura, na ciência, no desenvolvimento comunitário, no emprego, na filantropia, no voluntariado, na ajuda humanitária etc.

As Cooperativas

As cooperativas são regidas nos termos da Lei 51/96, de 7 de setembro. De acordo com esta lei, no seu artigo 3º, afirma que este tipo de entidades, na sua constituição e funcionamento, seguem os princípios adoptados pela Aliança Cooperativa Internacional, tais como: os princípios da adesão voluntária e livre; os da gestão democrática pelos membros; os da participação económica dos membros; os da autonomia e independência; os da educação, os da formação e informação; os de intercooperação; e os de interesse pela comunidade.

As Mutualidades

As Mutualidades são regidas nos termos do Decreto-Lei 72/90, de 3 de março. Estas atuam em áreas de benefícios de segurança social e de saúde, tais como: nas prestações de invalidez, de velhice e de sobrevivência; nas prestações por doença, maternidade, desemprego, acidentes de trabalho ou doenças profissionais.

As Misericórdias e as Instituições Particulares de Solidariedade Social

A história das actividades das misericórdias é muito antiga, estas têm a sua génese nos finais do séc. XV. Segundo consta, a primeira misericórdia Portuguesa foi criada pela

Rainha D. Leonor e desenvolvida mais tarde pelo rei D. Manuel. As irmandades da Misericórdia ou santas casas da Misericórdia são associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs. As irmandades associam leigos, animados pela mesma fé e unidos pelos mesmos objetivos de testemunharem em colegialidade uma caridade fraternalista, constituindo uma presença e uma força de esperança junto dos mais carenciados. As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), por sua vez, realiza atividades relacionadas com: o apoio às crianças e jovens; o apoio à família; o apoio à integração social e comunitária; a proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; a promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; educação e formação profissional dos cidadãos e resolução dos problemas habitacionais das populações. As IPSS são regulamentadas nos termos do Decreto-Lei 119/83, de 25 de fevereiro.

O peso e a importância das OTS em Portugal

O Terceiro Sector em Portugal tem sido o foco de atenção entre os diversos setores da sociedade. De políticos a académicos, de mentores de políticas sociais aos profissionais de meios de comunicação, todos reconhecem, por unanimidade, a sua importância na sociedade Portuguesa. Esta não é certamente alheia ao contexto da União Europeia, que desde o início da década de 1990 viu o Terceiro Setor como sendo capaz de contribuir de forma eficaz na resolução dos novos problemas sociais. O reconhecimento da importância do Terceiro Setor é parte de um movimento mais amplo no mundo ocidental que convida a sociedade civil organizada para cooperar com o setor privado e o Estado, a fim de promover um desenvolvimento económico e social sustentável e estável (Parente, 2012).

O universo das OTS em Portugal é constituído por dezenas de milhares de organizações. Na década de 90 as OTS tiveram um grande crescimento em termos de oferta de emprego, quando comparadas com o setor lucrativo. Um estudo piloto realizado na época demonstrou que o Terceiro Setor representava cerca entre 1% a 2,5% do emprego em Portugal. Estimava-se que em 2001 as OTS representariam cerca de 2,2% do emprego, sendo

que as IPSS seriam as que mais iriam contribuir com o número total de empregados neste setor (Parente, 2012).

Um estudo comparativo entre os 25 Estados membros da União Europeia (UE), realizado pelo Comité Económico e Social Europeu revelou que entre 2002 e 2003 as OTS portuguesas tiveram uma taxa de emprego de cerca de 4,4%, o que representou um aumento significativo, apesar de ter sido menor do que a média da UE 5,9% (Chaves e Monzón, citados por Parente, 2012 p. 265)⁴. Em 2006, as IPSS em Portugal empregavam cerca de 185.000 trabalhadores, o que representava cerca de 4.3% do emprego total e os bens e serviços produzidos por elas tinham um valor de cerca de € 5.700.000.000 (Araújo, et. al, 2012; Parente, 2012).

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), das 55383 mil unidades consideradas no âmbito de OTS em 2010, as Associações e outras OTS tinham um peso de 94,0%, sendo responsáveis por cerca de 54,1% do Valor Acrescentado Bruto (VAB), 64,9% do emprego Equivalente a Tempo Completo (ETC remunerado) e 62,7% das remunerações. As Cooperativas ocupavam o segundo lugar de entidades com maior peso relativo, em termos do número de unidades, VAB e Remunerações. Já as Mutualidades, por sua vez, foram as entidades que tiveram o VAB gerado por ETC e a remuneração média mais elevados. Quanto à distribuição do emprego remunerado, as Associações e outras OTS representaram cerca de 64,9% do emprego das OTS, as Misericórdias 14,3%, as Cooperativas 14,0%, as Fundações 4,7% e as Mutualidades 2,0% do emprego, tal como se pode verificar na tabela 1 .

Tabela 1 – Relação entre o tipo de organização e o peso da distribuição de emprego remunerado em percentagem.

Tipo de Organização	Peso da distribuição do emprego remunerado em %
Associações e outras OTS	64,9%
Misericórdias	14,3%
Cooperativas	14%
Fundações	4,7%
Mutualidades	2%

Fonte: INE (Conta Satélite da Economia Social, 2010).

⁴ Chaves, R., & Monzón, J. (2007). A Economia Social na União Europeia – Síntese. Bruxelles: International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) and Comité Económico e Social Europeu (CESE).

No entanto, os dados do INE, acima citados, indicam que em termos de distribuição do emprego remunerado por atividade, e comparando-o com o peso que cada atividade representa no universo total das OTS, conclui-se claramente que há uma hierarquização distinta entre ambas. Ora vejamos, se em termos de peso as áreas da cultura, desporto e recreio representavam cerca de 50% já em termos de emprego estão no fim, representavam apenas 5,4% do emprego remunerado. Com 48,6% verifica-se que são as atividades de ação social que claramente mais empregavam, seguindo-se as atividades de cultos e congregações com 15,8%, o ensino e investigação com 10,5%, tal como se pode verificar na Tabela 2.

Tabela 2 - Representação das atividades do setor em termos de emprego remunerado e a sua respetiva percentagem.

O setor em termos de emprego	Peso dos postos de trabalho remunerados em %
Serviços sociais	48,6%
Cultos e congregações	15,8%
Ensino e investigação	10,5%
Saúde	9,1%
Cultura, desporto e recreio	5,4%

Fonte: INE (Conta Satélite da Economia Social, 2010).

As OTS representam cerca de 10% do total das empresas europeias, o que representa 2 milhões de empresas, que na sua maioria são pequenas ou micro empresas, que empregam diretamente mais de 11 milhões de pessoas, ou seja, 6,7% da população ativa da UE. Além disso, associam-se à elas uma parte muito significativa da sociedade, já que se calcula que mais de 25% dos cidadãos da UE estão relacionados com este setor seja na qualidade de produtores, aforradores, inquilinos, segurados, estudantes, trabalhadores voluntários, etc. As OTS representam cerca de 7,9% do emprego na União Europeia, segundo alguns estudos realizados (Parente, 2012; Liz, 2010).

Brasil

No Brasil, à semelhança de Portugal, Terceiro Setor também é composto por uma grande variedade de instituições com uma grande diversidade entre si. Destacamos, de uma forma muito breve, a legislação sobre algumas delas, nomeadamente sobre: as associações, as

fundações, as organizações da sociedade civil de interesse público, as organizações de assistência social, organizações sociais e destacamos ainda a legislação sobre o serviço voluntário no Brasil.

Associações

As associações brasileiras estão regulamentadas nos termos da Constituição Federal no seu Artigo 5º e nos termos dos artigos 53 a 61 do Código Civil - Lei 10406 de Janeiro de 2002.

Fundações

No Brasil as fundações estão regulamentadas pela Constituição Federal nos seus artigos 127 a 129; pelos artigos 62 a 69 do Código Civil – Lei 10.406 de Janeiro de 2002 e encontram-se ainda regulamentadas pela Lei 5.869 de 11 de Janeiro de 1973 do Código de Processo Civil (Organização e Fiscalização das Fundações) nos seus artigos 1.199 a 1204 e pela Lei nº 13.151, de 2015. De acordo com a lei brasileira as fundações atuam nas áreas de: assistência social, cultura, educação, saúde, segurança alimentar e nutricional, defesa, preservação e conservação do meio ambiente, promoção do pesquisa científica, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos, promoção da ética, da cidadania, da democracia dos direitos humanos, nas atividades religiosas etc.

Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

A qualificação das entidades como sendo Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, é regida nos termos da Lei 9.790 de 23 de Março de 1999 e esta qualificação é regulamentada pelo Decreto 3.100 de 30 de Junho de 1999.

Organizações Sociais

A qualificação das entidades como pertencentes a organizações sociais é feita nos termos da Lei 9.637 de Maio de 1998.

Assistência Social

A legislação das organizações de Assistência Social está assente na Constituição Federal, nos artigos 203 e 204. A Lei 8.742 de 7 de Dezembro de 1993 é a Lei Orgânica da Assistência Social. A Assistência Social é ainda regulamentada nos termos do Decreto 6.308

de 14 de Março de 2007; Decreto 5.003 de 4 de Março de 2004; Lei 12.101 de 27 de Novembro de 2009 (Certificação das Entidades beneficentes) e pelo Decreto 7237 de 20 de Julho de 2010 (regulamentação da Certificação das Entidades beneficentes).

Serviço Voluntário

O Serviço Voluntário é regulamentado nos termos da Lei 9.608 de 18 de Fevereiro de 1998. De acordo com esta lei, no seu Art.1º, o serviço voluntário é todo aquele que é realizado sem receber uma remuneração por ele. Este serviço é prestado por pessoa física a uma entidade pública de qualquer natureza, ou a uma instituição privada sem fins lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social.

O peso e a importância das OTS no Brasil

O crescimento das OTS tem permitido um espaço para o surgimento de uma geração nova de trabalho e renda, que se tem revelado extremamente importante tanto no Brasil como em todo o mundo. Esse novo mercado de trabalho surge com novas exigências em termos de formação profissional e na vontade de agir em prol da melhoria da sociedade (Manãs e Medeiros 2012).

No Brasil o Terceiro Setor, em termos de capacidade de geração de emprego e renda, tem apresentado significativa contribuição o que vem comprovar sua importância para o crescimento social. Os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Fundações e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) afirmam que a quantidade de pessoas abrangidas era de 897 mil empregados em 1990 e em 2007 já totalizava 1 milhão e 700 mil trabalhadores assalariados nas 338 mil OTS. Este número representava 22,1% do total dos empregados na Administração Pública do país e 70,6% do total de emprego formal no universo das 338 mil OTS dentro do período considerado. (Manãs e Medeiros 2012).

No Brasil a média salarial dos empregos gerados pelas OTS chega a variar entre 2,9 e 4,5 salários, o que constitui uma média realmente significativa e que se projeta muito acima da grande maioria dos empregos pertencentes ao setor público e privado, que se restringem a apenas um salário mínimo. Em termos de investimentos das OTS no Brasil, os dados da FASFIL revelaram que em 2007 estas investiram cerca de R\$ 12 bilhões. No entanto um estudo realizado pelo IBGE em 2005, revelou que as OTS tinham crescido cerca de 22,6% entre 2002 e 2005, contra 157% do período de 1996 a 2002, sendo que em 2007 as OTS

representavam mais de 32 bilhões de reais do PIB brasileiro. Quanto às doações recebidas por parte de pessoas físicas chegaram aos R\$ 1,1 bilhões (Manãs e Medeiros 2012; Parente et al. 2012).

De acordo com os estudo, 77% das OTS no Brasil não tinham empregados na década de 1990, com isso pode visualizar-se a importância e os benefícios que estas organizações trouxeram para a para a economia e para a sociedade brasileira. Ao criar empregos coloca-se como sendo uma alternativa no combate ao desemprego e à perda do poder de compra das classes sociais de média e baixa renda. O total de pessoas que trabalham voluntariamente nas OTS foi estimado pelo IBGE em 19,7 milhões de pessoas em 2005. (Manãs e Medeiros 2012; Parente et al. 2012).

1.7. Gestão do Terceiro Setor

Este ponto tem como objetivo fazer uma revisão de literatura sobre gestão das OTS, nele tentaremos perceber como devem posicionar-se mediante os novos paradigmas que se apresentam perante as sociedades. Que desafios são enfrentados na captação de financiamentos.

1.7.1. Definição e função da gestão do Terceiro Setor

Teixeira (2005, p. 3) define a Gestão como sendo o “processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros”. Para Santos (2008) gestão é entendida como sendo:

“um processo para atingir eficazmente os objectivos organizacionais traçados, utilizando eficientemente os recursos escassos, num contexto em permanente mudança. Acrescentando ainda que se pode compreender a gestão como um “processo de coordenação e integração, através do planeamento, organização, direcção e controle, tendente a assegurar a consecução dos objectivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente”, (Santos, 2008, p. 27).

Para Maximiano (2000, p.4) “o modelo de gestão é um conjunto de doutrinas e técnicas do processo administrativo”. Reed (1997) defende que o estudo da função da gestão nas organizações contemporâneas fundamenta-se tanto em questões teóricas como práticas sociais que variam de acordo com o contexto social no qual se desenvolveram, revelando valores culturais e os atributos ideológicos que lhes são características.

Teixeira (2005) define a função da gestão da seguinte forma:

“Basicamente, a tarefa da Gestão é interpretar os objectivos propostos e transforma-los em acção empresarial, através de planeamento, organização, direcção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, afim de atingir esses mesmos objetivos”, (Teixeira, 2005, p. 3).

Para Chaland (1995) os modelos de gestão são uma construção social que podem ser influenciados tanto por fatores internos como externos. Ele define os fatores internos como sendo aqueles que estão relacionados com a estratégia, a tecnologia a história, as tradições da empresa os recursos, o tipo de recursos humanos incluindo a personalidade dos responsáveis pela direcção. Os fatores externos, define-os como os que estão relacionados com a componente económica, política, cultural, e social na qual a empresa está inserida. Os modelos de gestão são constituídos pela componente prescrita e pela componente real. A componente prescrita é abstrata formal e estática. Esta componente origina o modelo de gestão planeado. A componente real tem uma característica concreta, informal e dinâmica. Esta origina o modelo real.

A gestão das OTS tem despertado grandes interesses no meio acadêmico nos últimos anos, movidos pelo crescimento, pela diversificação e pelas grandes mudanças organizacionais que se tem observado nestas instituições. Alguns pesquisadores têm defendido que é necessário fazer-se uma análise criteriosa sobre as especificidades do segmento, as características, as habilidades e competências individuais e coletivas necessárias para a gestão dessas organizações. Se a gestão de qualquer organização representa sempre um desafio, na gestão de uma OTS este desafio é maior uma vez que a função organizacional neste tipo de organizações é bastante abrangente e requer sempre cuidados especiais, tendo em conta que os recursos, regra geral, são escassos tanto a nível material, financeiro assim como a nível de humanos. Merecem destaque neste tipo de organizações os voluntários, uma vez que não buscam a remuneração salarial, mas sim a satisfação intrínseca em contribuir na mudança social e na construção de um mundo mais justo (Pereira et al. 2013; Aguiar e Martins, 2006).

Nos últimos tempos as sociedades têm sofrido grandes mudanças tanto a nível económico, social, político e cultural. Estas mudanças têm afetado tanto os indivíduos como as organizações, obrigando-os a adotarem novos valores de modo a fazerem face à atual procura do mercado. Apesar destas mudanças não serem totalmente recentes, nas últimas décadas evoluíram com uma extrema rapidez atingindo novos patamares de impactos na humanidade e no meio ambiente. Este ambiente instável levou à que as organizações

desenvolvessem formas de gestão mais flexíveis (Soares e Melo 2009). Sobre estas mudanças Dearlove (1998) refere o seguinte:

“ A revolução da prática de gestão nos últimos anos tem-se caracterizado por uma plethora de técnicas e filosofias de gestão mais ou menos recentes que influenciaram profundamente a maneira como as empresas funcionam” (Dearlove, 1998 p. 15).

Durante muitos anos a filantropia olhou para as OTS e a para a sua gestão como sendo apenas organizações e pessoas de boa vontade que supriam as necessidade básicas de pessoas carenciadas. Durante este tempo não houve qualquer preocupação com a gestão a não ser aquela ligada ao cumprimento dos objectivos de assistência no curto prazo. A intervenção de assistência às populações carenciadas eram menos exigentes em termos de gestão, recursos humanos e em termos do financiamento envolvido. Nos dias de hoje as OTS atuam em campos diversos, e, como tal os seus objetivos também diversificaram “nomeadamente em termos de paradigmas de intervenção, onde a inovação social ganha força com metodologias voltadas para a capacitação e empoderamento de populações alvo de novas formas de pobreza e exclusão social” (Parente et al. 2013, p. 2).

O Terceiro Setor, quando comparado com o primeiro e segundo setor, tem aspetos estruturais e operacionais distintos. Estas particularidades exigem que tenham uma gestão diferenciada. Ebsen e Laffin (2004) afirmam que no tocante à objectivos, gestão e origem dos recursos, as OTS têm características que lhes inerentes, por esta razão não podem ser confundidas com as entidades do 1º e 2º setores. Os gestores das OTS enfrentam maiores dificuldades na gestão quando comparados com os gestores de empresas lucrativas. Estas dificuldades devem-se essencialmente à origem e à escassez de recursos humanos e financeiros e ao perfil das partes interessadas com as quais esse tipo de organizações precisam se relacionar (Pereira, et al. 2013).

Um dos maiores problemas das OTS é a gestão deficiente, para se atingir melhores resultados é imprescindível que se aperfeiçoe a gestão destas organizações. Se há 30 ou 40 anos os grandes problemas das OTS prendiam-se essencialmente com a sobrevivência num ambiente político hostil e a luta pelo reconhecimento público das suas causas, já nos últimos 20 anos a grande luta tem sido adquirir “a competência de agir de forma eficiente e eficaz na prestação de serviços,” (Falconer, 1999, p.10). Sobre este ponto Azevedo, et. al. (2010, p. 138) referem que “O foco da gestão tem sido, então, a competitividade da organização, a procura da eficiência na utilização dos recursos e da eficácia na relação com o meio e

respectivos *stakeholders*⁵”.

Na óptica de Soares e Melo (2010), é crucial que haja uma evolução na gestão do Terceiro Setor. A profissionalização da gestão deste setor justifica-se no sentido em que os gestores precisam de estar preparados para enfrentarem as diversidades e as transformações que nele acontecem. Além disso, para que se alcancem os objetivos propostos e para que se executem os projetos é necessário que os gestores estejam devidamente preparados com técnicas de gestão. No entanto, estes mesmos investigadores afirmam que o aperfeiçoamento da gestão do Terceiro Setor apenas será possível quando houver uma abertura para uma profissionalização específica deste setor. Concluem dizendo que há de chegar o tempo em que esta profissionalização será o requisito para a gestão deste setor.

Na luta pela sobrevivência as OTS são desafiadas a traçarem o seu plano estratégico de uma forma clara e nele deve constar: a missão, que deve explicar para que serve e qual é a razão da existência da organização; a visão, que deve indicar onde a organização quer chegar; os valores que devem esclarecer qual deve ser a forma de conduta de todas as pessoas da organização e a estratégia, onde deve constar o que deve ser feito para alcançar a visão. A estratégia deve ser desdobrada e neste desdobramento deverá indicar as competências organizacionais, isto é, explicar quais são as capacidade que a organização possui ou precisa desenvolver para poder alcançar a visão. Sobre a importância da missão Santos (2011) diz o seguinte:

“A Missão é a sua razão de ser e conjuntamente com os Mandatos constitui a justificação social da sua existência. No caso de um organismo estatal ou organização não governamental isso significa identificar as necessidades sociais e políticas, que a organização procura preencher. Mas, mais, a identificação da Missão significa o envolvimento dos agentes internos e externos para os quais essa organização é relevante. Neste caso, um parceiro (*stakeholder*), interno e externo, define-se como qualquer pessoa, grupo ou organização que mobiliza a atenção, os recursos e os resultados do trabalho de uma organização ou que pode ser afectado por ela”, Santos (2011, p. 15).

1.7.2. Avaliação de desempenho no Terceiro Setor

A forte e crescente competição global enfrentada pela maioria das organizações (independentemente do setor a que a pertença) aliada às extremamente rápidas mudanças e

⁵ Partes interessadas

evoluções tecnológicas, têm traçado novos cenários para as organizações. Estas, por sua vez, para fazerem face à forte competição são obrigadas não só a melhorar a sua prática de gestão, mas como também a implementar novas tecnologias. Um plano estratégico bem elaborado é um meio caminho andado para enfrentar a forte competição do mercado. No entanto, há que estar ciente de que as organizações estão inseridas num ambiente com grandes e rápidas mudanças, as incertezas e volatilidade que as rodeiam são constantes, tudo isto obriga-as a não olharem apenas para o seu plano estratégico mas a estarem atento tanto às exigências como ao comportamento de todas as partes interessadas sejam eles concorrentes, clientes, sociedade, governo, órgãos reguladores, colaboradores e fornecedores (Soares e Melo 2010; Mendes e Sarmiento, 2010).

O desenvolvimento e a implementação das medidas de desempenho têm sido temas de grande interesse para a investigação, nos últimos anos. As OTS têm tido uma crescente importância na economia, no emprego e na prestação de serviços, por este motivo é importante que se façam pesquisas sobre as lacunas que existem no conhecimento das OTS e em particular, há uma necessidade de uma análise mais crítica na medição de desempenho e nos métodos utilizados pelas OTS, até porque as medidas de desempenho são fundamentais para a viabilização da organização a longo prazo uma vez que são utilizadas para convencer os financiadores no financiamento dos projetos (Taylor e Taylor, 2014; Franco e Raja 2014).

MacArthur (1996) define o indicador como sendo a função que permite quantificar as medidas relacionadas a um sistema, produto ou grandeza, com o objectivo de fazer uma comparação com o que foi planeado. Para Kaplan e Norton (1992) os indicadores de desempenho, isoladamente não conseguem fazer uma representação clara da performance de uma organização e nem podem estar focados em todas as áreas com grande relevância ao mesmo tempo.

As medidas de desempenho são projetadas com o intuito de ajudar os gestores de forma a controlarem e a manterem-se no caminho traçado. Estas medidas ajudam a determinar se eles estão a mover-se em direção ao que almejam alcançar. O destino final, nestes casos, é a satisfação das necessidades das partes interessadas. Por este motivo é importante e crucial que a organização saiba sempre quais são os desejos e as necessidades dos seus principais *stakeholders*⁶ (Neely, et. al, 2002). Assim pode entender-se que medir o desempenho organizacional “consiste na avaliação dos resultados dos processos desenvolvidos por uma

⁶ Partes interessadas

empresa, por meio da utilização de indicadores com objectivos previamente determinados” (Filho e Otani 2007, p. 9).

No entanto, avaliar o desempenho não é fácil, não será semelhante à resposta que se obtém quando se quer saber qual foi o lucro que determinada empresa alcançou. A medição de resultados exige tempo para implementação de medidas e critérios de avaliação que respondam de uma forma clara e objectiva às necessidades da entidade (Filho e Otani 2007). Por este motivo há uma divergência relativamente aos métodos de medição de desempenho, isto porque há quem questione se as diferenças sectoriais interferem nos resultados e na abordagem a ser adotada. Boyne (2002) e Moxham (2009) defendem que a medição de desempenho das OTS não difere da medição do setor privado nem do estado. Por outro lado Callen, et al. (2010) e Dacombe (2011) defendem que as OTS possuem características únicas que as obrigam desenvolver métodos de medição mais complexos que permitam a responsabilização e que satisfaçam as reivindicações das partes interessadas.

É necessário que haja uma gestão por objetivos, isto é, as entidades devem ter as suas declarações de missão bem definidas, devem especificar quais são os seus objectivos, o que esperam alcançar, o que esperam dos seus colaboradores e devem implementar medidas de desempenho, medidas estas que dirão, em função do que era esperado, se foram eficientes ou não. Os indicadores de desempenho acabam por ser cruciais no fornecimento dos dados ou informações que permitem às organizações avaliarem até que ponto as medidas de melhoria implementadas estão ou não a produzir resultados e permitem ver se os objetivos traçados foram alcançados, se os processos estão sob controlo e além disso os indicadores permitem ver onde houve desvios.(Filho e Otani, 2007; Micklethwait e Woodrigde, 1998; Osborne e Gaebler, 1998).

De uma forma muito resumida no Quadro 2 fazemos uma relação entre os vários modelos de desempenho existentes e as suas principais características. Dos cinco modelos apresentados neste quadro desenvolvemos apenas o *Performance Prism* por ser considerado por muitos autores como sendo o mais indicado na medição desempenho para o Terceiro Setor.

Quadro 2 - Os vários modelos de desempenho e as suas principais características.

Modelo de medição de desempenho	Principais caraterísticas
<i>Performance Measurement Matrix</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de desempenho interna e externa, financeiras e não financeiras. • Medidas de desempenho ligadas à estratégia.
<i>Smart – Performance Pyramid</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de desempenho de eficiência interna e eficácia externa. • Medidas de desempenho desdobradas da estratégia da empresa.
<i>Balanced Scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectiva. • A relação de causa e efeito entre as perspectivas reflete a estratégia.
<i>Integrated Performance Measurement System</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desdobramento estratégico para negocio, unidade de negocio, processos e atividades para medidas considerando os requisitos dos <i>stakeholders</i>. • Monitoramento externo, objetivos e medidas de desempenho.
<i>Performance Prism</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Medição de desempenho da satisfação dos <i>stakeholders</i>. • Comunicação da estratégia. <p>Abordagem pela gestão de processos de negocio.</p>

Fonte: Attadia e Martins, 2003, p. 38

Nos últimos anos o desenvolvimento e a implementação de sistemas de medição de desempenho têm se tornado o alvo de estudo por parte de muitos pesquisadores, através de temas variados. Apesar de muitos estudos fornecerem dados empíricos de uma aplicação eficaz de medidas de desempenho no setor privado e público, continua haver uma escassez comparativa de tais trabalhos aplicados ao Terceiro Setor. Apesar de ter sido proposta uma versão modificada do *Balanced Scorecard*, (BSC) para as OTS, argumenta-se que este não é universalmente adequado à natureza altamente diversificada deste setor. Em geral, tem havido pouca pesquisa empírica para examinar as realidades da implantação do BSC em organizações sem fins lucrativos. A investigação comparativa que foi realizada, relata que a implementação do BSC é insatisfatório, uma vez que tem o foco na medição, em vez de estratégia, e dá uma ênfase maior nos indicadores financeiros do que nas perspectivas não financeiras a longo prazo, (Taylor e Taylor, 2014; Greiling, 2010; Moxham, 2009 e Bourne, 2005). Relativamente a este ponto Frederico e Cavenaghi (2009) afirmam que em relação ao *Balanced Scorecard*, um modelo amplamente utilizado hoje em dia, o *Performance Prism*

destaca-se por ter um aspecto mais amplo em relação às partes interessadas, que são considerados como foco do modelo.

1.7.2.1 Performance Prism

Alguns pesquisadores têm apontado o *Performance Prism* como sendo um modelo de medição de desempenho indicado para o setor não lucrativo. Neely, et. al. (2002) Consideram-no como sendo extremamente relevante para o setor público e para o Terceiro Setor.

Frederico e Cavenaghi (2009) afirmam que a medição de desempenho organizacional sofreu mudanças em relação ao seu foco de medição. Se antes a perspectiva era exclusivamente financeira, agora passou-se a considerar também perspectivas não financeiras e passou-se a incluir também a relação de causa e efeito entre a dimensão operacional e a dimensão estratégica das organizações. Com base nesta visão atual, o *Performance Prism* apresenta-se como uma alternativa de sistema de medição de desempenho para ser utilizado pelas organizações, com seu foco principal nas partes interessadas da sua área de atuação. O modelo *Performance Prism* apresenta-se como uma nova alternativa de sistema de medição de desempenho dentro da necessidade atual que vai além da abordagem financeira.

O *Performance Prism* é uma medida de desempenho criada em 2002 por Neely, Adams e Kennerley. Segundo os mesmos, o *Performance Prism* é uma ajuda de pensamento que procura integrar cinco perspectivas relacionados e fornecer uma estrutura que permita aos executivos responder à cinco questões fundamentais:

- 1. Satisfação das partes interessadas:** Quem são as partes interessadas da empresa, o que eles querem e quais são as suas necessidades?
- 2. Contribuição das partes interessadas:** O que queremos e precisamos das nossas partes interessadas?
- 3. Estratégias:** Que estratégias a empresa precisa de colocar em prática para satisfazer as necessidades das partes interessadas?
- 4. Processos:** Quais são os processos críticos necessários para realizar essas estratégias?

5. Capacidades: Que capacidades (recursos humanos, procedimentos, tecnologia e infraestrutura) a empresa precisa ter para operara e melhorar esses processos de uma forma eficiente e eficaz?

Os autores defendem que juntos, esses cinco pontos de vista, proporcionam um quadro abrangente e integral para gestão no desempenho organizacional. As respostas dada às perguntas acima feitas ajudam as organizações na construção de um modelo de desempenho de negócios bem estruturado.

Performance Prism está estruturado de forma a lançar luz sobre a complexidade das relações organizacionais com as suas múltiplas partes interessadas dentro do contexto do seu ambiente operacional particular. Ele fornece uma estrutura inovadora e holística que direciona a atenção da administração para o que é importante para o sucesso e viabilidade a longo prazo e ajuda as organizações a projetar, a construir, a operar e a atualizar os seus sistemas de medição de desempenho de uma forma que seja relevante para as condições específicas do seu ambiente operacional. O *Performance Prism* ilustra a verdadeira complexidade de gestão e medição de desempenho (Neely, et al. 2002).

As estratégias, os processos e a capacidade precisam de estar interligados uns aos outros, a fim de perceber como satisfazer as necessidades das partes interessadas ao mesmo tempo que são satisfeitas e cumpridos os objetivos da organização. Esta interligação é fundamental por que é a partir dela que se pode garantir que eles estão alinhados e integrados entre si e a organização deve estar posicionada de forma a oferecer um valor real à todos as suas partes interessadas (Neely, et al. 002).

As perspetivas do *Performance Prism*

Neely, et al. (2002) propõe cinco perspectivas que se encontram interligadas entre si conforme se segue.

Primeiro perspectiva: satisfação das partes interessadas:

As organizações precisam de ter uma noção clara sobre aquilo que as partes interessadas valorizam. As partes interessadas incluem, por exemplo, os investidores, os clientes, os funcionários, os fornecedores, o estado e o público em geral. Cada um deste grupo valoriza algo diferente, por exemplo os clientes valorizam produtos de alta qualidade com preços acessíveis e que sejam entregues com a máxima rapidez possível, os

trabalhadores, por sua vez, valorizam a remuneração, a formação e desenvolvimento com vista à progressão de carreira, já os acionistas valorizam a maximização do lucro, querem ver o retorno dos seus investimentos, valorizam o crescimento da empresa em relação aos seus concorrentes.

Segunda perspectiva: Contribuição das partes interessadas

Nesta perspectiva a organização terá que descobrir não só o que precisa das partes interessadas, mas também o que estas precisam e valorizam na empresa. Há uma tensão dinâmica e subtil entre os dois conjuntos de desejos e necessidades. Por exemplo, se por um lado os clientes procuram facilidades de pagamentos, rapidez nas entregas, nos preços competitivos, nos produtos e serviços de alta qualidade, já as organização por outro lado, gostariam que os clientes fossem mais leais e rentáveis. Da mesma forma, os trabalhadores gostariam de ter empregos que os motivem, que lhes proporcionem uma boa remuneração, com perspectivas de progressão de e formação, enquanto os empregadores, por seu lado, procuram lealdade, flexibilidade, produtividade e criatividade.

Terceira perspectiva: Estratégias

Tendo-se definido quais são as necessidades das partes interessadas, os gestores terão que definir quais destas necessidades serão priorizadas no desenvolvimento da estratégia (garantindo também a satisfação das necessidades da empresa). A satisfação das necessidades das partes interessadas a longo prazo pode ser vista como o destino da empresa, enquanto a estratégia para satisfazer tais necessidades pode ser vista como o caminho traçado para chegar à este destino.

Quarta perspectiva: Processos

A estratégia escolhida deve ser apoiada por processos alinhados e destinados a facilitar a sua realização com sucesso. Os processos representam os planos de como o trabalho é feito, onde e quando, e como ele deverá ser executado. Muitas organizações distinguem os seus processos de negócios de nível mais alto em quatro categorias distintas: o desenvolvimento de produtos e serviços, a criação de clientes para estes produtos e serviços, o suprimento da procura. Com efeito, as organizações e as suas partes interessadas precisam de reconhecer que há uma relação de reciprocidade entre eles.

Quinta perspectiva: Capacidades

Os processos não podem funcionar por conta própria. Eles precisam de pessoas com certas habilidades, algumas políticas e procedimentos sobre a forma como as coisas devam ser feitas, algumas infraestruturas físicas para que isso aconteça e alguma tecnologia para habilitar ou melhorá-lo. Estes recursos podem ser definidos como sendo o conjunto de práticas, tecnologia e infraestrutura de uma organização que representam coletivamente qual é a capacidade da organização para criar valor para os seus públicos de interesse através das suas operações de processo.

1.7.3. Financiamento do Terceiro Setor

As OTS enfrentam uma certa dificuldade na obtenção de financiamentos para os seus projetos sociais. Um dos principais desafios de qualquer projeto empresarial, ligado ao Terceiro Setor é a contratação de trabalho, isto porque num ambiente de recursos de trabalho escassos e a falta de concorrência na licitação de contratos, podem ter como consequência o aumento dos custos do projeto. Esta dificuldade acontece porque a quantidade de organizações novas que surgem anualmente não é proporcional à quantidade de instituições que as financiam (Crane et al., 2007; Santos et al., 2008).

As OTS são por natureza pequenas, tanto a nível de profissionais como a nível de recursos. Esta limitação provoca um desempenho deficitário nas organizações, que acabam por ter resultados insatisfatórios.

As organizações precisam de assumir uma postura empresarial, é importante que os gestores estejam munidos de técnicas de administração, só assim é que poderá ser possível alcançar resultados positivos. Há alguns anos atrás, verificava-se que “a simples existência de uma OTS ou a nobreza da causa defendida eram suficientes para justificarem uma doação de recursos, sem maiores exigências quantos aos resultados a serem alcançados, já nos tempos atuais as OTS têm que adotar um discurso e uma postura empresarial” (Falconer, 1999, p. 11). Sobre este assunto Azevedo et al. (2010) dizem o seguinte:

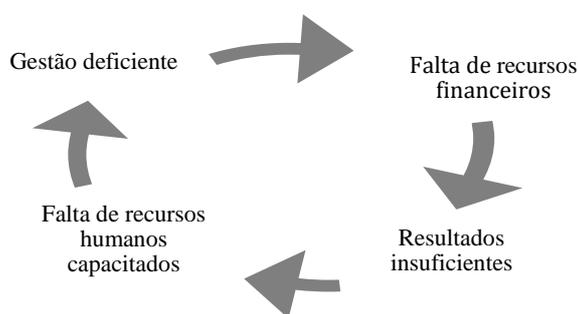
“à semelhança das empresas, as OSFL também estão sujeitas a uma envolvente dinâmica e, cada vez mais, em permanente mudança, pelo que a capacidade de análise e adaptação contínuas são também factores críticos de sucesso. E mesmo quando não atuam em contextos de mercado, não só a competição por fundos e outros tipos de recursos é cada vez mais intensa, como os seus stakeholders são cada vez mais exigentes. Por isso, a profissionalização da gestão e a qualidade da

liderança são, cada vez mais, um imperativo de sobrevivência” (Azevedo et al. 2010, 153).

Pace et al. (2004) defendem que apesar das OTS não terem fins lucrativos, têm clientes aos quais destinam os seus serviços e por este motivo precisam de financiar as suas atividades e isto obriga-as a usarem raciocínios e métodos de empresas com finalidades lucrativas. As OTS precisam de usar estratégias de gestão. Precisam de ter uma maior divisão tanto do trabalho como das tarefas e precisam de ter uma administração mais complexa e muito bem estruturada. Agindo desta forma tornar-se-ão mais produtivas, rentáveis, eficientes e poderão competir melhor pela captação dos recursos. É importante que as mesmas sigam o caminho da profissionalização.

Segundo Falconer (1999) as OTS atuam num meio desfavorável que é caracterizado pela escassez de recursos e muitas vezes pela falta de apoio do poder público. Estes fatores fazem com que as organizações vivam um ciclo vicioso difícil de ser rompido, conforme o esquema proposto na Figura 1.

Figura 1 - Ciclo Vicioso



Fonte: Falconer (1999) adaptado.

Parente et al. (2012) afirmam que na busca por recursos para resolver os problemas sociais, as OTS acabam por inserir-se em várias áreas, perdendo com isso, o foco. Esta falta de foco dificulta claramente a elaboração de uma estratégia consistente. Além disso as OTS contrariamente ao primeiro e segundo setor, nem sempre olham com clareza para os seus *stakeholders*, isto é, as partes interessadas, não costumam olhar para os outros setores como sendo seus concorrentes e não costumam encarar os seus beneficiários como sendo seus clientes. Estes factos acabam por dificultar bastante o planeamento das ações.

Santos et al. (2008) afirmam que muitos projetos são rejeitados pelos financiadores por não haver objectivos claro e específicos. Os financiadores precisam de ver respondidas questões do tipo: Quais são os objectivos deste projeto? Que atividades serão realizadas? Que

tipo de benefícios se espera alcançar e quem são os beneficiários do projeto? A falta de respostas a estas perguntas tem sido o motivo pelo qual muitos projetos sociais têm sido rejeitados pelos financiadores. Sobre este assunto Santos et al. (2008) dizem o seguinte:

“Nem sempre somente uma boa administração de recursos é suficiente para organizações com fins sociais, já que há casos em que as receitas são inferiores às despesas operacionais. Nesses casos, para fechar o saldo de caixa com zero, e não negativo, são necessários recursos adicionais externos. Como conseguir captar esses recursos externos? No intuito de aumentar a captação de recursos financeiros, projetos sociais são elaborados e encaminhados para determinadas instituições nacionais ou internacionais provedoras de recursos financeiros. Infelizmente, muitos projetos sociais são rejeitados pelas instituições financiadoras, em razão da falta de especificação dos objetivos, impactos, atividades, resultados e beneficiários do projeto.” Santos et al. (2008, p.77).

As dificuldades financeiras que muitas OTS enfrentam têm-nas obrigado a procurarem novas alternativas na captação de recursos financeiros. Muitas organizações, para cumprirem com os seus objetivos de ajudar os mais necessitados, têm procurado gerar recursos financeiros próprios através de produção e comercialização de produtos e serviços. Uma vez que a obtenção de recursos passa muito pela forma como a OTS é financiada, a diversificação de fontes de recursos acaba por tornar-se uma mais valia. Por outro lado, algumas entidades do setor privado reclamam da concorrência desleal por parte das OTS, uma vez que para além de usufruírem de subsídios do estado, estas ainda gozam de isenções de impostos. Por este motivo uma ala do setor privado exerce pressão perante os legisladores para que haja restrições às atividades comerciais das OTS (Foster e Jeffrey, 2005; Philips e Hebb, 2010).

Apesar de ser positivo por parte de algumas OTS esta forma de obtenção de recursos, há que ter cuidado para não comprometer a sua missão social. As OTS devem adaptar-se ao ambiente competitivo em que estão inseridos sem, com isso, comprometer as suas qualidades e todas as particularidades que as qualificam como sendo pertencentes às organizações do setor não lucrativo. Afinal o objetivo das OTS não é a maximização do lucro, mas sim promover mudanças na sociedade, na área em que a organização se propõe a trabalhar e esta atração ao mercado comercial acarreta um grande risco no cumprimento dos objetivos sociais básicos das organizações (Dees, 1998 e Yoff, 2004).

No Terceiro Setor, os empreendedores sociais adquirem o financiamento de diferentes fontes, isto porque os contextos em que trabalham variam de país para país.

Relativamente aos modelos de financiamento, Parente et al. (2013, p.21), enumeraram cinco tipos de modelos que as OTS utilizam para financiarem-se.

- Modelo dependente do Estado – é característico de organizações que se financiam exclusivamente através do estado e por aquelas que além do estado são financiadas também por quotas e donativos.
- Modelo dependente de privados - é característico de organizações que possuem um financiamento exclusivo por quotas, donativos e campanhas de angariação de fundos.
- Modelo Pluridependente - são modelos usados por organizações que combinam subvenções do estado com outros financiamentos institucionais (europeus, fundações e institutos).
- Modelo híbrido simplificado – é típico das organizações que combinam a atividade comercial com donativos e campanhas de angariação de fundos.
- Modelo híbrido complexo – é o modelo tipo de organizações que combinam as subvenções do Estado com financiamentos que resultam de atividade comercial, rendimentos de património ou campanhas de angariação de fundos.

Os modelos dependentes do Estado, dependente de privados e pluridependente são os modelos mais tradicionais, com uma abordagem clássica em termos de financiamento. Neste tipo de modelos não há qualquer tipo de trocas comerciais uma vez que os objetivos são exclusivamente sociais. Verifica-se uma grande dependência de financiamento externo por parte destas organizações. Os financiadores típicos destas organizações são a filantropia, a responsabilidade empresarial na área social e as partes interessadas. Esta grande dependência aos financiadores externos faz com que as organizações sejam afetadas por qualquer oscilações que aconteçam aos seus financiadores. Pela vulnerabilidade e pelo risco que acarreta, este modelo é considerado por alguns investigadores como sendo não atrativo, e a nível social não é considerado empreendedor (Peredo e Maclean, 2006; Hartigan e Elkington, 2008; Boschee e Maclurg, 2003).

Os modelos híbridos simplificados ou complexos são característicos das organizações que apresentam uma autonomia financeira, tendo em conta que estas organizações desenvolvem atividades comerciais. Estas organizações combinam as receitas clássicas com as receitas provenientes da venda dos produtos ou dos serviços prestados. Uma

das características destas organizações é promover as mudanças sociais através do reinvestimento das receitas obtidas pela venda dos produtos e ou prestação de serviços e desta forma o seu públicos alvo é alcançado. O quadro 3 resume as questões relacionadas com os desafios da gestão das OTS abordadas neste ponto.

Quadro 3 - Os desafios da gestão do Terceiro Setor

Desafio (Gestão)	Descrição (Enfâse)
Legitimidade	Sair da clandestinidade, divulgar as suas atividades para toda a sociedade, ou seja, buscar a formalização legal.
Sustentabilidade	Capacidade de captar recursos, interagir com a sociedade e desenvolver política de gestão ambiental, dando suporte às estruturas de gestão, de maneira suficiente e continuada, sem comprometer a capacidade das gerações futuras.
Capacidade de articulação	Poder articular junto ao poder público e à iniciativa privada, sem interesses individuais, tornando-se mais participativo e parceiro.
Utilização de indicadores de desempenho	Mensurar as práticas de gestão utilizadas, para melhoria da qualidade de vida das pessoas da comunidade, como forma de quantificar e evidenciar esses resultados.
Converter doadores em contribuintes	Adotar postura de independência em relação aos doadores, para obtenção dos recursos, saindo da dependência dos mesmos.
Criar objetivos e identidades comuns	Ter a finalidade de transformação de cada cidadão em membro atuante e dinâmico dentro da sociedade, visando sempre à causa social em questão.
Expandir as ações sociais	Poder multiplicar as técnicas de gestão para outras regiões, com o propósito de disseminar as práticas para o bem-comum.
Accountability (transparência)	Necessidade de transparência e responsabilidade de prestar contas perante os diversos públicos com interesses legítimos diante delas.
Qualidade dos serviços	Uso eficiente dos recursos e adequada avaliação do que deve ser priorizado, em função da disponibilidade dos mesmos e das necessidades do publico e das alternativas existentes.

Fonte: Júnior, Faria, e Silveira (2009 p. 4).

1.8. Plano Geral de Contabilidade angolano

Esta secção pretende enquadrar o Plano Geral de Contabilidade angolano (PGC). O objetivo deste enquadramento é perceber a base de preparação das demonstrações financeiras em Angola.

O PGC é aprovado pelo Decreto nº 82/01 de 16 de Março. A aprovação deste Decreto justificou-se com a “crescente globalização da economia mundial e a necessidade de harmonizar as práticas locais com as internacionais” (Decreto nº 82/01 de 16 de Março).

No seu artigo 2º, o Decreto acima citado afirma que o Plano Geral de Contabilidade é obrigatoriamente aplicável às Sociedades comerciais e Empresas Públicas que:

- Exerçam actividade em Angola
- Exerçam actividade em outros países mas que tenham a respectiva sede em Angola.

As políticas contabilísticas

De acordo com o PGC as políticas contabilísticas compreendem 5 categorias:

- As características qualitativas da informação financeira;
- Base de apresentação das demonstrações financeiras;
- Critérios para o reconhecimento das demonstrações financeiras;
- Princípios contabilísticos;
- Valorimetria.

Demonstrações financeiras

Segundo o Plano Geral de Contabilidade Angolano, um conjunto completo de demonstrações financeiras (DF) é composto por:

1. Balanço;
2. DR (por natura ou por funções);
3. Demonstração dos Fluxos de Caixa (encontra-se temporariamente suspensa nos termos do Decreto 82/01); e
4. Notas às contas.

As demonstrações financeiras podem ainda incluir mapas suplementares e informação baseada em tais demonstrações ou derivada delas, e que se espera que seja lida conjuntamente com elas. Tais mapas e informações suplementares podem tratar, por exemplo, de informação financeira de segmentos industriais e geográficos e de divulgações acerca dos efeitos das variações de preços.

As demonstrações financeiras não incluem elementos preparados pelo órgão de gestão, tais como relatórios, exposições, debate e análise e elementos similares que possam ser incluídos num relatório financeiro anual.

Objetivos das demonstrações financeiras

O objetivo das demonstrações financeiras é o de proporcionar informação acerca da posição financeira, desempenho e das alterações na posição financeira de uma entidade. As demonstrações financeiras preparadas com esta finalidade vão ao encontro das necessidades dos utilizadores e influenciam no processo de tomadas de decisão (Rodrigues, 2010). Freitas (2009), afirma que as demonstrações financeiras têm como objectivo dar informação independentemente da natureza destes, criando um conjunto de informação com características que vá de acordo, de forma igual, às necessidades daqueles que procuram a informação financeira da empresa. As demonstrações financeiras dam informação diferenciada em função do interesse de cada utilizador. Oliveira et al. (2010), por sua vez, destacam que uma vez que as demonstrações financeiras são a forma privilegiada de informar os interessados acerca da posição económica e financeira das entidades económicas, é normal que as mesmas sejam objecto de preocupação constante sobre a forma como devem ser preparadas.

As características qualitativas da informação financeira

Quanto às características qualitativas das demonstrações financeiras, o PGC apresenta duas:

- a. Relevância
- b. Fiabilidade

Relevância- uma informação é relevante sempre que esta seja útil na tomada de decisões dos utentes, sendo que esta informação influencia nas decisões económicas dos utentes ajudando-os na avaliação dos acontecimentos passados, presentes ou futuros ou ajudando-os a confirmar, ou a corrigir as suas avaliações passadas.

Fiabilidade - uma informação é fiável sempre que esta for digna de confiança dos seus utentes, mas para que isso aconteça é necessário que a informação esteja isenta de erros materiais e de preconceitos, representando de uma fidedigna tanto as operações como todos outros acontecimentos que ela represente.

Princípios contabilísticos

O PGC ressalta ainda que na base da apresentação das demonstrações financeiras deve indicar-se se as mesmas foram preparadas em obediência aos princípios contabilísticos da:

- a. Consistência;
- b. Materialidade;
- c. Não compensação de saldos; e
- d. Comparabilidade.

Consistência – Consiste em manter a apresentação e classificação dos, itens das demonstrações financeiras, de um período para o outro, sempre que não se verifique uma alteração significativa nas operações da entidade ou uma revisão da apresentação das demonstrações financeiras, que possa resultar numa apresentação mais adequada da apresentação dos acontecimentos e transações. A consistência não é mantida sempre que entra em vigor novas políticas contabilísticas que imponham alteração na apresentação e classificação das demonstrações financeiras.

Materialidade – A estrutura conceptual define que a informação é considerada material se a sua omissão puder influenciar a decisão económica dos utentes baseada nas demonstrações financeiras. A materialidade depende do tamanho e da natureza de cada item avaliados nas circunstâncias particulares da sua omissão .

A materialidade está diretamente ligada à característica qualitativa de da relevância. “A materialidade de pende do item ou do erro julgado nas circunstâncias particulares da sua omissão ou distorção. Assim a materialidade proporciona um patamar ou ponto de corte a partir do qual uma inexatidão ou omissão pode influenciar as decisões dos utentes” (Almeida, Miranda, Nogueira, Silva, e Pinheiro, 2014; p. 47).

Não compensação de saldos - consiste em não compensar saldo entre os ativos e passivos. No entanto não é considerado como compensação de saldos a apresentação no Balanço, de rubricas pelo seu valor líquido de amortizações e previsões, (Almeida et al. 2014).

Comparabilidade – a informação contabilística cumpre com a característica qualitativa de comparabilidade quando esta proporciona aos utentes a possibilidade de fazer comparações das demonstrações financeiras, de uma determinada entidade no tempo, com finalidade de verificar tendências relativamente à sua posição financeira e desempenho. Esta característica deve possibilitar também, aos utilizadores da informação financeira, efetuar comparações de diferentes entidades, de modo a possibilitar a avaliação da posição financeira, do desempenho e das alterações na posição financeira relativamente às demais entidades (Rodrigues, 2010).

Base de apresentação das demonstrações financeiras

As demonstrações financeiras são apresentadas sob dois pressupostos: o de acréscimo e a continuidade. O regime de acréscimo, consiste em reconhecer os efeitos das operações quando estas ocorrem, independentemente do recebimento ou pagamento. A continuidade consiste na capacidade da entidade poder continuar a operar, nos próximos 12 meses, sem a necessidade de cessar ou reduzir drasticamente as suas operações.

Valorimetria - Relativamente à este ponto o PGC refere que a base de valorimetria global adoptado na preparação das demonstrações financeiras é o custo histórico ou o custo corrente.

Critérios para o reconhecimento e bases de valorimetria específicas

Quando ao critério de reconhecimento das demonstrações financeiras específicas o PGC diz que deve indicar-se nestes casos os critérios que foram utilizados. Isto aplica-se a algumas classes de contas como por exemplo nas imobilizações corpóreas e incorpóreas, nos investimentos em subsidiárias e associadas, nas *royalties*, nas vendas, nos juros etc.

Efetuada este enquadramento, importa analisar a importância da prestação de contas no Terceiro Setor, conforme secção seguinte.

1.9. Prestação de contas no Terceiro Setor

A pesar de estar direccionado para a vertente social, o Terceiro Setor também tem claramente um processo económico que precisa e deve ser controlado e divulgado aos seus utilizadores. As entidades que integram o Terceiro Setor respondem à finalidades de interesse geral que transcendem a atividade e a venda de produtos ou prestação de serviços. A Prestação de contas é necessária para manter a confiança de que os recursos

públicos estão sendo usados de forma honesta e nas atividades que contribuem para o bem público (Milbourne Cushman, 2012).

No intuito de promover a confiança entre todas as partes interessadas, a transparência não deve servir apenas para informar, mas deve fazer parte das boas práticas da entidade, reconhecendo que uma boa comunicação interna e externa exige um compromisso de toda a direção da organização. Essa prática não deve restringe-se apenas às informações financeiras obrigatórias, mas deve-se ter em conta também as informações voluntárias de diferentes naturezas que possam reduzir as assimetrias existentes entre os *stakeholders*. Os gestores devem prestar contas da sua atuação a quem os elegeu e devem responder integralmente por todos os atos que praticarem no exercício dos seus mandatos. Tanto os gestores como os responsáveis pela condução da entidade, assim como os membros representativos da OTS, devem responder e fornecer todas as informações procuradas pelas partes interessadas sejam elas Governo, doadores, fornecedores, utentes, voluntários e outros *stakeholders*. Todos devem ter acesso à informação sobre a origem e destino dos recursos recebidos, as metas, o desempenho, os riscos envolvidos etc. Partindo do princípio de que as entidades do Terceiro Setor correspondem a um espaço de atuação das instituições da sociedade civil organizada e que têm como finalidade o bem comum, percebe-se a extrema necessidade de melhorar a fiabilidade e a transparência das demonstrações financeiras (Souza et al., 2012; Filho e Milani, 2011). Relativamente a este ponto Laffin, Borba e Cruz (2002) afirmam o seguinte:

“Onde existe um património a ser administrado, a contabilidade, com os seus conhecimentos teóricos e práticos, sempre estará presente. Assim, o património como um conjunto de bens, direitos e obrigações vinculados a uma pessoa física ou jurídica, com ou sem fins lucrativos, necessita de registos e de controle como requisito básico para a sua mensuração e configuração.” Laffin, Borba e Cruz (2002 p. 135).

Neste sentido a contabilidade impõe-se como uma ferramenta indispensável no processo de transparência das OTS.

Em termos gerais podemos afirmar que na prestação de contas todo e qualquer tipo de informação deve ser credível de forma a que as pessoas a quem a mesma se destinam possam dela retirar conclusões idóneas. Se este princípio for considerado como o objetivo a atingir na generalidade da informação ele será, contudo, da maior importância para a informação financeira produzida pelas empresas, uma vez que a mesma irá ser interpretada por uma vasta gama de destinatários. Hoje em dia considera-se que existem diversas pessoas envolvidas nas demonstrações financeiras, como sejam: as que a

preparam, as que auditam, as que a analisam e as que a utilizam (Costa, 2010).

Refere a Estrutura Conceptual que os utentes das demonstrações financeiras que desejam avaliar o zelo ou a responsabilidade do Órgão de Gestão pelos recursos que lhes foram confiados, fazem-no a fim de que possam tomar decisões económicas; estas decisões podem incluir, por exemplo, deter ou vender o seu investimento na entidade ou reconduzir ou substituir o Órgão de Gestão. Sobre este ponto Filho (2004), citado por Carneiro et al. (2011) diz o seguinte:

“a prestação de contas efetivas e transparentes é o desafio do milénio para todos os tipos e organizações, visto que, cada vez mais há disputa pela fiabilidade e credibilidade em qualquer que seja o campo de atuação. Para as organizações do Terceiro Setor, este princípio é uma premissa básica a ser cumprida em busca da credibilidade face à sociedade.” Filho,⁷ (tal como citado por Carneiro et al. 2011 p.94).

Pinho e Sacramento (2009) afirmam que a ideia contida na palavra *Accountability* traz implicitamente a responsabilização pessoal pelos atos praticados e explicitamente a exigente prontidão para a prestação de contas, seja no âmbito público ou no privado.

Carneiro et al. (2011) defendem que tendo em conta que os interessados nas informações financeiras podem estar tanto dentro como fora das organizações, neste caso todas as entidades do Terceiro Setor devem ter a preocupação de não direcionar as suas prestações de contas apenas aos órgãos reguladores ou fiscalizadores, pelo contrário devem visar toda a comunidade através de relatórios claros e compreensíveis. A título de exemplo o quadro 4 faz uma comparação entre os objetivos das partes interessadas do Segundo e Terceiro Setor (tomando como exemplo o Terceiro Setor português).

⁷ MILANI FILHO, Marco Antonio Figueiredo. **A função controladoria em entidades filantrópicas:** uma contribuição para a avaliação de desempenho. São Paulo, 2004. P,140,. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Quadro 4 - Os objetivos das partes interessadas do Segundo e Terceiro Setor.

Entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor em Portugal)	Entidades do setor lucrativo (Segundo Setor)
Utilizadores e objectivos	Utilizadores e objectivos
Doadores, financiadores e associados	Investidores
Pretendem conhecer o grau de cumprimento dos objectivos desenvolvidos.	Necessitam de informação que os ajudam na determinação daquilo que devem comprar, deter ou vender. Os acionistas estão também interessados em informação que lhes facilite determinar a capacidade da entidade pagar dividendos.
Credores	Mutuanes
Procuram obter informação acerca da capacidade da entidade solver os seus compromissos.	Os mutuantes estão interessados em informação que lhes permita determinar se os seus empréstimos, e os juros que a eles respeitam, serão pagos quando vencidos.
Membros das OTS	Fornecedores e outros credores comerciais
Estão interessados em saber o modo como os donativos e outros fundos são aplicados nas actividades.	Estão interessados em informação que lhes permita determinar se as quantias que lhes são devidas serão pagas no vencimento.
Empregados	Empregados
Têm interesse em informação que lhes permita avaliar a estabilidade dos empregadores, bem como a capacidade da entidade proporcionar remuneração, benefícios de reforma e oportunidades de emprego.	Têm interesse em informação que lhes permita avaliar a estabilidade dos empregadores, bem como a capacidade da entidade proporcionar remuneração, benefícios de reforma e oportunidades de emprego
Voluntários	
Pretendem conhecer os resultados da sua dedicação, bem como os programas realizados e as necessidades de recursos.	
Clientes	Clientes
Têm interesse em informação que lhes permita avaliar a continuidade dos fornecedores de bens e serviços e das prestações de serviços.	Os clientes têm interesse em informação acerca da continuação de uma entidade, especialmente quando com ela têm envoltimentos a prazo, ou dela estão dependentes.

(continuação do quadro 4)

Estado	Estado
Na medida em que proporciona os recursos para a actividade de diversas entidades do sector não lucrativo, tem necessidade de controlar os fluxos/meios que permitam cumprir os fins sem diminuir o património	Está interessado na locação de recursos e, por isso, nas actividades das entidades. Também exigem informação a fim de regularem as actividades das entidades, determinar as políticas de tributação e como base para estatísticas do rendimento nacional e outras semelhantes.
Público em geral	Público em geral
Este grupo deve ter a possibilidade de avaliar o contributo da entidade no seu bem estar ou no desenvolvimento económico do sector em que se insere.	As demonstrações financeiras podem ajudar o público ao proporcionar informação acerca das tendências e desenvolvimentos recentes na prosperidade da entidade e leque das suas actividades.

Fonte: Elaboração própria baseado no Decreto de Lei 36-A/2011, de Março de 2011

CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO

2. Estudo Empírico

O presente capítulo está dividido em 2 pontos. No primeiro faz-se a descrição da metodologia utilizada, a classificação da pesquisa, a população e as características da amostra. No ponto seguinte faz-se a descrição da análise estatística utilizada.

2.1. Metodologia

Em termos metodológicos a presente pesquisa é classificada como sendo descritiva uma vez que tem como principal objectivo colocar em evidência as características de determinadas populações ou fenómenos. Quanto ao horizonte temporal é um estudo transversal, uma vez que o conjunto de resultados representa um determinado momento (Cooper e Schindler 2003). Fez-se um estudo com o levantamento de dados primários que incluiu a aplicação de um questionário. De acordo com Miranda (2011) o questionário representa uma técnica de investigação constituída por um número de questões que são apresentadas por escrito e que têm como objetivo fornecer certos conhecimentos ao investigador. Prossegue dizendo:

“investigação por questionário é uma maneira alternativa muito fiável para a investigação em ciências sociais. Se for corretamente aplicado e devidamente tratado poderá dar grandes avanços neste campo da investigação. Existem várias maneiras de fazer o questionário, passando pela maneira como se escolhe as perguntas, as respostas, a maneira de serem respondidas e a análise dos casos no final. Tem que se ter algum cuidado com as limitações e problemas que este tipo de investigação acarreta, tentando-se arranjar soluções viáveis para evitar o chamado enviesamento” (Miranda, p. 15-16, 2011).

No entanto o autor acima citado continua dizendo que a investigação por questionários tem vantagens, desvantagens e algumas limitações, **e como vantagens aponta as seguintes:**

- Adequação dos instrumentos de recolha de dados depende do tipo de investigação e da população;
- Garante o anonimato, que é uma condição para autenticidade do questionário;
- Possibilita atingir grande número de pessoas de diversas localizações geográficas com baixo custo;
- Permite que as pessoas respondam quando estiverem disponíveis;

- Não há exposição do pesquisado à influencia do pesquisador.

Miranda (2011) indica as seguintes limitações na investigação por questionários:

- Exclui pessoas analfabetas;
- Impede o auxílio do inquirido quando este não entende determinada pergunta;
- Impede o conhecimento das circunstâncias em que o questionário foi respondido;
- Não oferece garantia de que a maioria das pessoas o devolva preenchido completamente;
- Envolve geralmente um número pequeno de perguntas;
- Os resultados podem ser criticados em relação à objetividade.

Como desvantagens deste tipo de investigação o autor acima citado aponta as que se seguem:

- Este tipo de investigação só é eficaz quando é aplicados numa população com alguma homogeneidade;
- Só pode ser aplicada a indivíduos alfabetizados e sem dificuldades de compreensão escrita;
- Se o inquirido responder em grupo pode perturbar informação que se quer individualizada;
- A devolução para além de não ser certa, pode ser morosa.

Segundo Aaker, Kumar e Day (2001), a construção de um questionário não é fácil e não há um manual de procedimentos exatos que garantam que a medição dos objetivos seja alcançada em boa qualidade. Há muitos fatores que podem influenciar na qualidade dos resultados e por este motivo há uma sequência que o pesquisador deve seguir na elaboração do questionário.

A primeira fase na elaboração do questionário, de acordo com o autor acima citado, é o Planeamento do que vai ser mensurado. Nesta fase o pesquisador deve colocar em evidência os objetivos da pesquisa, definir o assunto da pesquisa no seu questionário, obter informações adicionais sobre o assunto a ser pesquisado a partir de fontes de dados secundários e também através de pesquisa exploratória e por fim determinar que perguntas serão feitas sobre o

assunto em pesquisa.

Na segunda fase o pesquisador dá forma ao questionário. Nesta fase para cada assunto ele determina o conteúdo de cada pergunta e decide sobre o formato de cada pergunta.

A terceira fase tem a ver com texto das perguntas. Aqui o pesquisador determina a forma como as questões serão redigidas, avalia cada uma das questões em termos da sua facilidade de compreensão, conhecimentos e habilidades exigidos, e disposição dos respondentes.

Na quarta fase o pesquisador decide a sequência e aparência das questões, que devem ser colocadas em uma ordem adequada e grupa todas as questões de cada sub-tópico de modo a que se obtenha um único questionário.

Por fim na quinta fase faz-se um pré-teste e a correção de todos os problemas encontrados. Nesta fase o questionário deve ser lido por inteiro para verificar se faz sentido, e se é capaz de mensurar o que está previsto para ser investigado. Deve-se ainda verificar os possíveis erros que o questionário possa ter, fazer o pré-teste no questionário e corrigir os problemas encontrados. No nosso caso, para a nossa pesquisa adaptamos o questionário de Santos (2010).

2.2. População e características da amostra

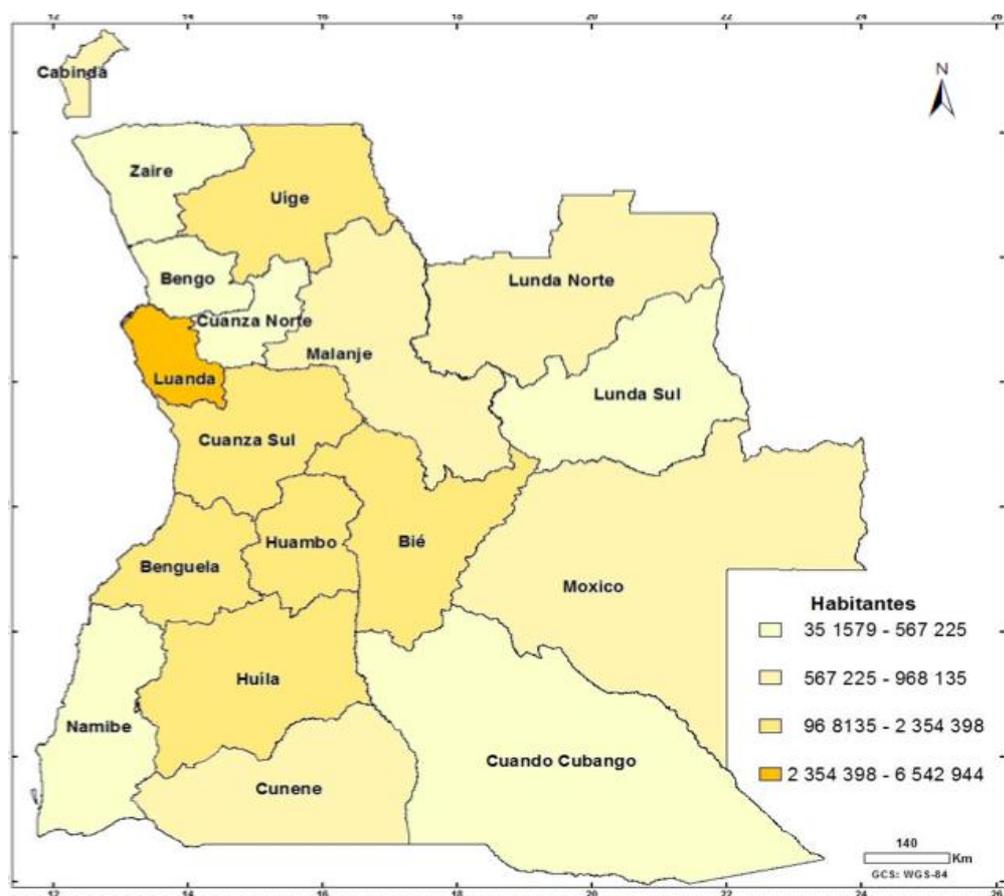
De acordo com Freund e Simon (2000) a população consiste num conjunto de dados de todas as observações possíveis sejam elas concebíveis ou hipotéticas. A amostra, por sua vez, consiste num conjunto de dados de uma parte da população.

Para a nossa pesquisa entramos em contacto, no 2º semestre de 2015, com a direção das organizações da sociedade civil da Huíla, esta facultou-nos um mapa das OTS e seus respetivos contactos. Por ser Angola um país muito grande e sendo este um trabalho de mestrado não houve disponibilidade temporal nem financeira para recolher informação em todo o país, por este motivo e tanto pela proximidade geográfica como pelas características próprias de cada província que abaixo descrevemos, optamos por recolher informações das OTS da província da Huíla, Benguela, Huambo e Namibe. A figura 2 representa o mapa de Angola com a divisão das suas respetivas províncias e o número de habitantes. De acordo com a informação recolhida na direção das organizações da sociedade civil na Huíla, estão

cadastradas 35 OTS na Huíla, 32 OTS no Huambo, 29 OTS em Benguela e 23 OTS no Namibe. De acordo com os dados da CMI (2007) Existem provavelmente mais organizações a trabalhar, particularmente e que não se encontram alistada, sendo que muitas das organizações que estão alistadas podem até ser insignificantes e inoperativas.

Entramos em contacto com as organizações destas províncias (20 de Benguela, 15 do Huambo, 10 do Namibe e 31 da Huíla) e fizemos uma abordagem prévia por telefone, explicando o motivo da nossa pesquisa e posteriormente entregamos os questionários em papel, em mãos, tendo-os recolhido mais tarde e, em um ou outro caso foram enviados e recebidos via email. Tivemos 63 respostas e foi sobre este conjunto que incidiu a análise do nosso estudo. O anexo 1 inclui o modelo do questionário aplicado.

Figura 2 - Mapa de Angola com a divisão das suas respectivas províncias.



Fonte: Instituto Nacional de Estatísticas de Angola

Seguidamente fazemos uma pequena caracterização das quatro províncias onde foi

efectuado o estudo e de acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatísticas de Angola (INEA) em 2014.

Huíla

A Huíla é uma província com uma área de 79,023km², localiza-se no sudoeste do país. Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatísticas de Angola, obtidos no senso de 2014, a província tem 14 municípios e cerca de 2.354.398 habitantes, o que representa aproximadamente 10% do total nacional de 2.4383.301 pessoas. É a segunda província com mais população em Angola, depois de Luanda. Desta população 67,9% dos habitantes com mais de 15 anos era alfabetizada, mas apenas 5,7% das crianças frequentavam o ensino pré-escolar, a percentagem do trabalho infantil nesta província era elevada, cerca 33,5% das crianças com idade compreendida entre os 5 e os 14 anos trabalhavam. Em termos de habitação uma esmagadora maioria (97,5%) da população vivia em habitações com materiais inapropriados para habitação. Os dados referem ainda, que apenas 55,9% da população tinha acesso a água potável. Em termos de saneamento apenas 46% da população usava o saneamento apropriado e apenas 31,7% da população tinha acesso a eletricidade da rede.

Benguela

Benguela é uma província da região central e oeste de Angola com uma área de 39.827 km², localiza-se a 692 quilómetros da capital nacional, Luanda. De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatísticas de Angola, obtidos no senso de 2014, a província tem 10 municípios e uma população de 2.036.662 pessoas, o que representa aproximadamente 8% do total nacional, é a terceira província com mais habitantes em Angola. Desta população 60,5% de pessoas com mais de 15 anos era alfabetizada, 3,6% das crianças frequentavam o ensino pré-escolar, sendo que o trabalho infantil nesta província rondava os 15,1%. Em termos de habitação 79,1% da população vivia em habitações com materiais inapropriados para habitação. 46% da população tinha acesso a água potável, em termos de saneamento só 34,8% da população usava o saneamento apropriado, uma percentagem muito reduzida de apenas 29,4% tinha acesso a eletricidade da rede.

Huambo

Huambo é uma província com uma área de 34,270 km², é uma das províncias geograficamente menores de Angola e está situado na Região Central do país. Segundo os

dados do Instituto Nacional de Estatísticas de Angola, obtidos no senso de 2014, a província tem 11 municípios e com uma população de 1 .896 147 pessoas, aproximadamente 8% do total nacional de 2.4383.301 pessoas. Apenas 60,5% da população com mais de 15 anos era alfabetizada, 19,2% das crianças frequentavam o ensino pré-escolar, sendo que o trabalho infantil nesta província rondava os 23,8%. Em termos de habitação, quase que na sua totalidade (97,6%) da população vivia em habitações com materiais inapropriados para habitação. 38,6% da população tinha acesso a água potável, em termos de saneamento 79% da população usava o saneamento apropriado, mas apenas 14,5% tinha acesso a eletricidade da rede.

Namibe

O Namibe é uma província com uma área de 57,091km², situa-se no litoral sul de Angola. Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatísticas de Angola, obtidos no senso de 2014, a província tem 5 municípios e com uma população de 471.613 pessoas, o que representa aproximadamente 1,9% do total nacional. Apenas 53,6% da população com mais de 15 anos era alfabetizada, cerca de 12,2% das crianças frequentavam o ensino pré-escolar, a percentagem do trabalho infantil nesta província rondava os 17,3% das crianças com idade compreendida entre os 5 e os 14 anos de idade e que trabalhavam. Em termos de habitação, tal como nas outras províncias a sua grande maioria (87,8%) da população vivia em habitações com materiais inapropriados para habitação. Segundo os mesmo dados apenas 43,5% da população tinha acesso a água potável, em termos de saneamento uma pequena percentagem da população (26,7%) da população usava o saneamento apropriado e apenas 32,1% tinha acesso a eletricidade da rede.

2.3. Análise estatística

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e desvios padrão) e estatística inferencial. Para testar as relações entre as variáveis usou-se o teste do Qui-quadrado. O pressuposto do Qui-quadrado de que não deve haver mais do que 20,0% das células com frequências esperadas inferiores a 5 foi analisado. Nas situações em que este pressuposto não estava satisfeito usou-se o teste do Qui-quadrado por simulação de Monte Carlo. As diferenças foram analisadas com o apoio dos resíduos ajustados estandardizados.

O nível de significância foi fixado em $(\alpha) \leq 0,10$.

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*StatisticalPackage for the Social Sciences*) versão 20.0 para Windows

CAPÍTULO III - ANÁLISE DOS DADOS

3. Análise dos dados

Neste capítulo é feita toda a análise dos dados da nossa pesquisa, assim como os testes e as validações das hipóteses. A análise dos dados é feita no ponto 3.1, e está dividido em 4 partes, sendo que na primeira parte é feita a análise dos dados sociodemográficos; na segunda parte descrevem-se as características das organizações participantes na pesquisa; na terceira parte caracteriza-se a gestão e o financiamento da organização e na quarta parte procurou-se perceber a importância que as organizações dão às práticas de contabilidade e à prestação de contas. O teste das hipóteses é feito no ponto 3.2 e sua validação é feita no ponto 3.3.

3.1 Análise dos dados

Dados Sociodemográficos

Nesta primeira parte descrevem-se as características da pessoa participante na pesquisa. Investigou-se portanto, o género, a idade, as habilitações literárias, a função desempenhada na organização e o tempo de desempenho desta mesma função na organização. Os resultados podem ser verificados nas tabelas 3 a 7 e nos gráficos 1 a 3.

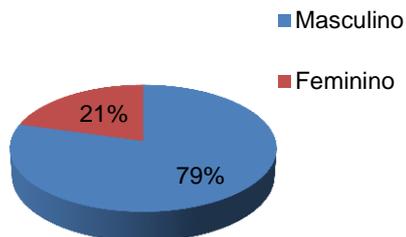
Conforme anteriormente referido colaboraram no estudo 63 Organizações. A maioria era do género masculino ($n = 50$, 79,0%) enquanto o género feminino se encontrava representado por apenas 21,0% ($n = 13$), conforme se pode comprovar pela observação da tabela 3 e do gráfico 1.

Tabela 3 - Género do respondente

	Frequência	Percentagem	Percent. válida
Masculino	50	79,4	79,4
Feminino	13	20,6	20,6
Total	63	100,0	100,0

Fonte: elaboração própria

Gráfico1 - Género do respondente



Fonte: elaboração própria

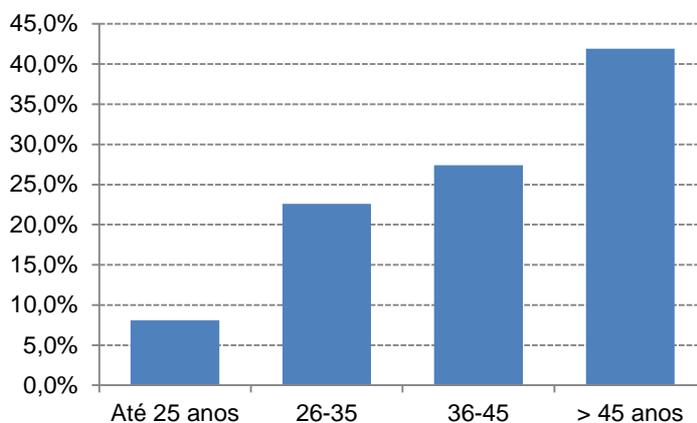
Tabela4 – Faixa etária

	Frequência	Percentagem	Percent. Válida
Até 25 anos	8,1%	7,9	8,1
26-35	22,6%	22,2	22,6
36-45	27,4%	27,0	27,4
> 45 anos	41,9%	41,3	41,9
Total	62	98,4	100,0
Omissos	1	1,6	
Total	63	100,0	

Fonte: elaboração própria

A distribuição dos inquiridos por escalão etário pode ser apreciada na tabela 4 e no gráfico nº 2. A maioria dos inquiridos tem mais de 45 anos (41,9%), seguindo-se os da faixa etária dos 36 aos 45 que representam 28%, entre os 25 e os 36 anos representam 22% e por último os mais novos com idade até os 25 anos representam 8,1%.

Gráfico2–Faixasetárias



Fonte: elaboração própria

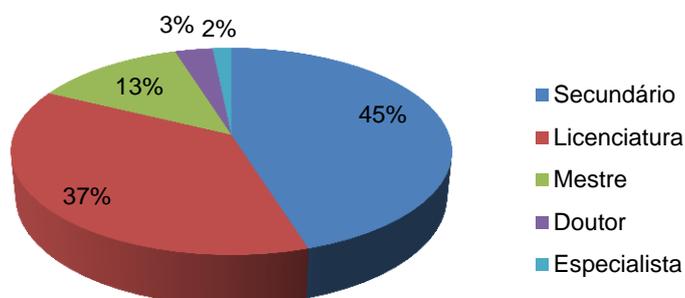
Em termos de graus de escolaridade, a maioria dos sujeitos inquiridos possui o ensino secundário (45,0%), seguindo-se a licenciatura (37,0%), os que possuem o grau de mestre representam 13,0%, os doutores representam 3% e por ultimo os que têm algum tipo de especialização representam 2%, conforme se pode verificar na tabela 5 e no gráfico 3

Tabela 5 –Habilitações literárias

	Frequência	Percentagem	Percent. Válida
Secundário	28	44,4	45,2
Licenciado	23	36,5	37,1
Mestre	8	12,7	12,9
Doutor	2	3,2	3,2
Especialista	1	1,6	1,6
Total	62	98,4	100,0
Omissos	1	1,6	
Total	63	100,0	

Fonte: elaboração própria

Gráfico 3 - Habilitações literárias



Fonte: elaboração própria

Quando à função desempenhada na organização, conforme se pode verificar na tabela 6, um pouco mais de um terço (34,9%) são membro da direção e 22,2% desempenham a função de Presidente, no grupo “outro” encontram-se essencialmente os líderes religiosos.

Tabela 6 – Função desempenhada na organização

	Frequência	Percentagem
Presidente	14	22,2
Administrador	6	9,5
Membro direção	22	34,9
Contabilista	2	3,2
Outro	19	30,2
Total	63	100,0

Fonte: elaboração própria

O tempo de função variava entre um mínimo de 1 ano e um máximo de 30 anos. A média era de 6,21 anos (DP = 4,9 anos), conforme a tabela 7.

Tabela 7 – Tempo de função no cargo

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Tempo em função	1	30	6,21	4,974

Fonte: elaboração própria

Dados da organização

Nesta segunda parte, descrevem-se as características das organizações participantes na pesquisa. Investigou-se portanto, os seguintes aspectos: o tipo de organização, a área de atividade, o tempo de funcionamento, o número de funcionários e voluntários. Os resultados podem ser verificados nas tabelas 8 a 11 e no gráfico 4.

Quando ao tipo de organização, a maioria das organizações inquiridas são associações (45,0%), seguindo-se depois as ONG (21,7%) as Misericórdias (15,0%) outros (10%), as Cooperativas (6,7%), e por fim as Fundações (1,7%) conforme a tabela 8.

Tabela 8 - Tipo de Organização

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Associação	27	42,9	45,0
Cooperativa	4	6,3	6,7
Fundação	1	1,6	1,7
Misericórdia	9	14,3	15,0
ONG	13	20,6	21,7
Outro	6	9,5	10,0
Total	60	95,2	100,0
Omissos	3	4,8	
Total	63	100,0	

Fonte: elaboração própria

Em termos de áreas de actividade das 63 organizações inquiridas, 24,1% são da área de cultura e recreação, 22,9% assistência social, 13,3% saúde e bem-estar, 13,3% educação e

pesquisa e 14,5% outras, conforme a tabela 9. No grupo “outras” encontram-se os direitos humanos, a assistência religiosa e outras atividades não classificadas.

Tabela 9 - Áreas de actividade da organização

	Frequência	Percentagem
Cultura e recreação	20	24,1
Assistência social	19	22,9
Saúde e bem-estar	11	13,3
Educação e pesquisa	11	13,3
Comércio e serviços	5	6,0
Actividades financeiras	2	2,4
Organizações profissionais, sindicais...	3	3,6
Outras	12	14,5
Total	83	100,0

Fonte: elaboração própria

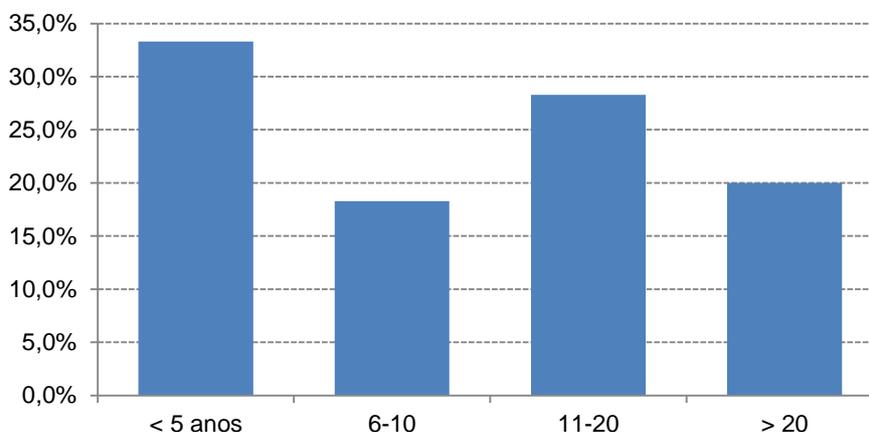
Quando ao tempo de funcionamento, a maioria das organizações inquiridas é relativamente recente, pois funciona há menos de 5 anos (33,3%), entre os 11 e os 20 anos representam 28%, as organizações que funcionam há de mais de 20 anos representam 20% das inquiridas e por último com 18,7% estão as organizações que estão a funcionar entre 6 a 10 anos, conforme a tabela 10 e o gráfico 4 .

Tabela 10 - Tempo de funcionamento da organização

	Frequência	Percentagem	Percentagem. Válida
< 5 anos	33,3%	31,7	33,3
6-10	18,3%	17,5	18,3
11-20	28,3%	27,0	28,3
> 20	20,0%	19,0	20,0
Total	60	95,2	100,0
Omissos	3	4,8	
Total	63	100,0	

Fonte:elaboração própria

Gráfico 4 - Tempo de funcionamento da organização



Fonte: elaboração própria

Em termos de recursos humanos em média as organizações têm 18 funcionários, 19 voluntários e 7 estagiários, conforme a tabela 11.

Tabela 11- Recursos Humanos

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Funcionários	1	140	18,39	29,23
Voluntários	5	90	19,52	21,73
Estagiários	1	20	7,40	6,60

Fonte: elaboração própria

Gestão e financiamento da organização

Nesta terceira parte caracteriza-se a gestão e o financiamento da organização. Investigou-se a missão da organização, o financiamento, os orçamentos e os planeamentos das organizações. Os dados podem ser verificados nas tabelas 12 a e no gráfico 5.

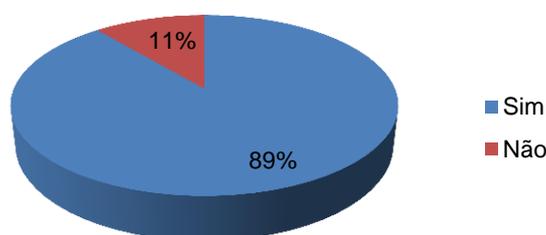
Quando à missão da organização, 89,0% dos inquiridos afirma que a sua organização possui uma declaração de missão explícita e apenas uma minoria (11%) considera que a missão da organização não é explícita, conforme a tabela 12 a 23 e no gráfico 5.

Tabela 12 - A missão da organização é clara

	Frequência	Percentagem
Sim	56	88,9
Não	7	11,1
Total	63	100,0

Fonte: elaboração própria

Gráfico 5 - A missão da organização é clara



Fonte: elaboração própria

A maior percentagem de concordâncias ocorre nas afirmações A missão da organização é o principal propósito a ser atingido (85,7%), Ocorrem reuniões sistemáticas entre as equipas (74,6%), Os projetos desenvolvidos atendem à missão da organização (68,3%). Já a maior percentagem de discordâncias ocorre na afirmação A captação de recursos é a principal meta da sua organização (78,8%), conforme a tabela 13.

Tabela 13 - Concordâncias

	Freq.	%
1. A missão da organização é o principal propósito a ser atingido	54	85,7
2. Os projetos desenvolvidos atendem à missão da organização.	43	68,3
3. Você encontra dificuldades em desenvolver projetos sociais.	30	47,6
4. A captação de recursos é a principal meta da sua organização.	14	22,2

Fonte: elaboração própria

Um grande número dos inquiridos (77,4%) afirmou que a sua organização faz relatórios de actividade, sendo que a maioria indicou que estas são feitas com uma periodicidade trimestral (52,1%) conforme as tabelas 14 e 15.

Tabela 14 - Publicação de relatórios de atividades

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Sim	48	76,2	77,4
Não	14	22,2	22,6
Total	62	98,4	100,0
Omissos	1	1,6	
Total	63	100	

Fonte: elaboração própria

Tabela 15 – Periodicidade de publicação de relatórios de atividades

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Trimestral	25	39,7	52,1
Semestral	9	14,3	18,8
Anual	14	22,2	29,2
Total	48	76,2	100,0
Omissos	15	23,8	
Total	63	100,0	

Fonte: elaboração própria

Conforme a tabela 16, uma grande proporção indica que as suas organizações fazem algum tipo de parcerias para divulgar as ações promovidas pelas suas organizações (83,6%).

Tabela 16 – Faz parcerias para divulgar as ações promovidas

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Sim	51	81,0	83,6
Não	10	15,9	16,4
Total	61	96,8	100,0
Omissos	2	3,2	
Total	63	100,0	

Fonte: elaboração própria

Uma proporção muito elevada considera importante a utilização de medidas de desempenho no Terceiro Setor t (94,8%), conforme a tabela 17.

Tabela 17 - Considera importante a utilização de medidas de desempenho

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Sim	55	87,3	94,8
Não	3	4,8	5,2
Total	58	92,1	100,0
Omissos	5	7,9	
Total	63	100,0	

Fonte: elaboração própria

Conforme se pode verificar na tabela 18, 68,3% dos inquiridos indicam que a organização faz um planeamento estratégico que inclui o plano financeiro e o institucional de longo prazo, enquanto que 28,6% afirma que a organização apenas faz o planeamento operacional anual.

Tabela 18 - Planeamento estratégico

	Frequência	Percentagem
Sim	43	68,3
Apenas PO	18	28,6
Não	2	3,2
Total	63	100,0

Fonte: elaboração própria

Quanto ao planeamento operacional, um pouco mais de metade (52,4%) indica que fazem a parte financeira e institucional, 22,9% respondeu que a organização faz apenas a parte institucional e para 19,7% que fazem apenas a parte financeira, conforme se pode verificar na tabela 19.

Tabela 19 - Planeamento operacional (PO)

	Frequência	Percentagem
Apenas parte financeira	12	19,7
Apenas parte institucional	14	22,9
Financeira e institucional	32	52,4
Não possui PO	3	4,9
Total	63	100,0

Fonte: elaboração própria

Quanto às metas estabelecidas no plano estratégico, tal como se pode verificar na tabela 20, para 91,4% dos inquiridos estas metas são comparadas periodicamente para verificar se estão de acordo com o planeado.

Tabela 20 – Compara as metas estabelecidas

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Sim	53	84,1	91,4
Não	5	7,9	8,6
Total	58	92,1	100,0
Omissos	5	7,9	
Total	63	100,0	100,0

Fonte: elaboração própria

(31,7%) afirmou que divulgação das metas estabelecidas é feita aos membros da direção, aos funcionários, aos voluntários e à comunidade em geral. 23,8% afirmou que só aos membros da direção é que feita a divulgação, os outros 23,8% afirmaram que incluem também os doadores / financiadores, e apenas (4,7%) é que afirmaram não fazer qualquer tipo de divulgação das metas estabelecidas, conforme a tabela 21.

Tabela 21 - A divulgação das metas é feita

	Frequência	Percentagem
Só aos membros da direção	15	23,8
Aos membros da direção, funcionários e voluntários	10	15,9
Aos membros da direção, funcionários, e comunidade interessada nos trabalhos da organização	20	31,7
Também aos doadores / financiadores	15	23,8
Não há divulgação	3	4,7

Fonte: elaboração própria

Mais de metade (63%) respondeu que a sua organização utiliza orçamento, 26% afirma que só utiliza orçamento em projetos importantes e 11% respondeu que não utiliza orçamento, conforme se pode verificar na tabela 22.

Tabela 22 - A organização utiliza orçamento?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Sim, para todos os projetos	39	61,9	62,9
Sim, só para projetos importantes	16	25,4	25,8
Não	7	11,1	11,3
Total	62	98,4	100,0
Omissos	1	1,6	
Total	63	100,0	100,0

Fonte: elaboração própria

Quando ao financiamento, maioria das organizações (58,7%), afirma que utiliza recursos próprios (dentro dos recursos próprios encontram-se também as quotas e os dízimos, no caso de organizações religiosas) seguindo-se aquelas que se financiam através de doações de pessoas particulares (39,7%), os financiamentos através de empresas particulares e do estado representam 14,3% cada um deles. Os recursos internacionais, representam cerca de 9,5%, conforme a tabela 23.

Tabela 23 – Financiamento (mais que 1 opção)

	Frequência	Percentagem
Recursos próprios	37	58,7
Doações de empresas privadas	9	14,3
Doações de pessoas particulares	25	39,7
Recursos públicos	9	14,3
Recursos internacionais	6	9,5

Fonte: elaboração própria

Contabilidade e prestação de contas

Nesta quarta parte procurou-se perceber a importância que as organizações dão às práticas contabilísticas. Investigou-se a divulgação da informação financeira às partes interessadas, a escrituração contabilística, o tipo de demonstrações financeiras utilizadas e a finalidade da sua utilização. Os resultados são apresentados nas tabelas 24 a 29.

Quando à divulgação da informação financeira, uma percentagem muito elevada dos inquiridos (91,9%) considera importante a divulgação da informação financeira às partes interessadas e apenas 8,1% considera que a divulgação desta informação não tem importância, conforme se pode verificar na tabela 24.

Tabela 24 – Divulgação de informação financeira às partes interessadas

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Sim	57	90,5	91,9
Não	5	7,9	8,1
Total	62	98,4	100,0
Omissos	1	1,6	
Total	63	100,0	

Fonte: elaboração própria

Quando à prestação de contas, pode verificar-se na tabela 25 que maioria das organizações faz prestação de contas aos doadores/financiadores/associados (60,3%), ao governo (33,3%), ao público em geral (25,4%) e às agências de cooperação internacional (7,9%).

Tabela 25 - Prestação de contas (mais que 1 opção)

	Frequência	Percentagem
Ao governo	21	33,3
Aos doadores	38	60,3
Às agências de cooperação	5	7,9
Público em geral	16	25,4
Outra	3	4,7

Fonte: elaboração própria

Quando à escrituração contabilística, cerca de 74,2% dos inquiridos indica que a organização a que pertencem faz a escrituração contabilística das transações e 25,8 respondeu que não há escrituração contabilística na sua organização, conforme se pode verificar na tabela 26.

Tabela 26 - Escrituração contabilística das transações

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Sim	46	73,0	74,2
Não	16	25,4	25,8
Total	62	98,4	100,0
Omissos	1	1,6	
Total	63	100,0	

Fonte: elaboração própria

Relativamente às demonstrações financeiras utilizadas, o Balanço é a DF mais utilizada (63,4%), seguindo-se as Demonstrações de Resultados (44,4%) por fim as Notas explicativas com 39,7%, tal como se pode verificar na tabela 27.

Tabela 27 - Demonstrações financeiras utilizadas

	Frequência	Percentagem
Balanço	40	63,4
Demonstração de resultados	28	44,4
Notas explicativas	25	39,7

Fonte: elaboração própria

Quando à finalidade da utilização das demonstrações financeiras, verifica-se que estas são utilizadas principalmente com o objectivo de controlar as operações (57%) ou prestar contas aos financiadores (46,0%), apenas 14% as utiliza com finalidades fiscais, conforme a tabela 28.

Tabela 28 - Finalidade da utilização das demonstrações financeiras

	Frequência	Percentagem
Fins fiscais	9	14,3
Prestar contas financiadores	29	46,0
Controlo das operações	36	57,1
Outras	1	1,6

Fonte: elaboração própria

Relativamente ao tipo de demonstrações financeiras utilizadas para cada uma das partes interessadas, verifica-se que o Balanço e a DR são os mais utilizados para prestar contas aos doadores (20), para o público e para o Estado o Balanço também é o mais utilizado, com 16 e 13 respectivamente. As Notas explicativas são utilizadas para doadores (15), conforme se pode verificar na tabela 29.

Tabela 29 - O tipo de demonstração financeira utilizada para as partes interessadas

	Balanço	DR	Notas explicativas
Estado	13	9	5
Doadores	20	20	15
Agências	6	7	6
Público	16	6	4
Outros	5	1	2

Fonte: elaboração própria

3.2 Teste de hipóteses da investigação

Conforme anteriormente referido, esta investigação formulou no decurso da revisão de literatura um conjunto de hipóteses, que se tentam validar nesta secção.

Hipótese 1 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a publicação de relatório de atividades.

A hipótese 1 é testada nas tabelas 30 e 31, nelas pode verificar-se que a publicação de relatório de atividades é mais elevada nas ONG e mais baixa nas Associações (92,3% vs 74,1%), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $\chi^2(2) = 2,161$, $p = ,466$, com um grau de liberdade (gl) de 2 e com o grau de significância de (sig.) 0,466.

Tabela 30 - Testes do Qui-quadrado

	Valor	gl	Sig.
Pearson Chi-Square	2,161	2	0,466
Likelihood Ratio	2,345	2	0,419
Fisher'sExactTest			0,466
N of Valid Cases	48		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 31 – O tipo de organização e a publicação de relatório de actividades

		Publicação		Total
		Sim	Não	
Associação	Frequências	20	7	27
	% Organização	74,1%	25,9%	100,0%
	% Publicação	51,3%	77,8%	56,2%
	% do total	41,7%	14,6%	56,2%
Misericórdia	Frequências	7	1	8
	% Organização	87,5%	12,5%	100,0%
	% Publicação	17,9%	11,1%	16,7%
	% do total	14,6%	2,1%	16,7%

(Cont. tab. 31)

		Sim	Não	Total
ONG	Frequências	12	1	13
	% Organização	92,3%	7,7%	100,0%
	% Publicação	30,8%	11,1%	27,1%
	% do total	25,0%	2,1%	27,1%
Total	Frequências	39	9	48
	% Organização	81,2%	18,8%	100,0%
	% Publicação	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	81,2%	18,8%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 2 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a existência de planeamentos estratégico.

As tabelas 32 e 33 testam a hipótese 2 e conforme se pode verificar nas mesmas, a utilização de medidas de desempenho é mais elevada nas ONG e mais baixa nas Associações (91,7% vs 88,9%), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $\chi^2 (2) = 3,813, p = 0,148$.

Tabela 32 - Testes do Qui-quadrado

	Valor	gl	Sig.
Pearson Chi-Square	3,813	2	0,148
Likelihood Ratio	4,139	2	0,173
Fisher'sExactTest	3,282		0,235
N of Valid Cases	48		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 33 – Relação entre o tipo de organização e o planeamento estratégico

		Planeamento		
		Sim	Apenas PO	Total
Associação	Frequências	18	9	27
	% Organização	66,7%	33,3%	100,0%
	% Medidas	48,6%	81,8%	56,2%
	% do total	37,5%	18,8%	56,2%
Misericórdia	Frequências	8	1	9
	% Organização	88,9%	11,1%	100,0%
	% Medidas	21,6%	9,1%	18,8%
	% do total	16,7%	2,1%	18,8%
ONG	Frequências	11	1	12
	% Organização	91,7%	8,3%	100,0%
	% Medidas	29,7%	9,1%	25,0%
	% do total	22,9%	2,1%	25,0%
Total	Frequências	37	11	48
	% Organização	77,1%	22,9%	100,0%
	% Medidas	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	77,1%	22,9%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 3 – Há relação significativa entre o tipo de organização e a existência de planeamentos operacionais.

Na página seguinte, de acordo com as tabelas 34 e 35, que testam a hipótese 3, as Misericórdias fazem menos planeamento da parte financeira e institucional do que as Associações e ONG (88,9% vs 44,4% e 53,8%), sendo a diferença estatisticamente significativa, $\chi^2(2) = 5,401, p = 0,069$.

Tabela 34 - Testes do Qui-quadrado

	Valor	Gl	Sig.
Pearson Chi-Square	5,401	2	0,069*
Likelihood Ratio	6,098	2	0,058
Fisher'sExactTest	5,394		0,063
N of Valid Cases	49		

* $p \leq ,10$

Fonte: Elaboração própria

Tabela 35 – Relação existente entre o tipo de organização e planeamento operacional

		Financeiro e institucional		Total
		Sim	Não	
Associação	Frequências	15	12	27
	% Organização	55,6%	44,4%	100,0%
	% Medidas	68,2%	44,4%	55,1%
	% do total	30,6%	24,5%	55,1%
Misericórdia	Frequências	1	8	9
	% Organização	11,1%	88,9%	100,0%
	% Medidas	4,5%	29,6%	18,4%
	% do total	2,0%	16,3%	18,4%
ONG	Frequências	6	7	13
	% Organização	46,2%	53,8%	100,0%
	% Medidas	27,3%	25,9%	26,5%
	% do total	12,2%	14,3%	26,5%
Total	Frequências	22	27	49
	% Organização	44,9%	55,1%	100,0%
	% Medidas	100%	100%	100%
	% do total	44,9%	55,1%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 4 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a utilização de orçamentos.

De acordo com tabelas 36 e 37, que testam a hipótese 4, a proporção de Associações que fazem orçamentos só para projetos importante é significativamente mais elevada (33,3% vs 12,5% e 0,0%), sendo a diferença estatisticamente significativa, $\chi^2(4) = 8,505, p = 0,076$.

Tabela 36 - Testes do Qui-quadrado

	Valor	gl	Sig.
Pearson Chi-Square	8,505	4	0,076**
Likelihood Ratio	10,809	4	0,044
Fisher'sExactTest	8,512		0,040
N of Valid Cases	48		

** $p \leq ,10$ Fonte: Elaboração própria

Tabela 37 – O tipo de Organização e a utilização de orçamentos

		Faz orçamentos			Total
		Sim, todos os projetos	Sim, só proj. importantes	Não	
Associação	Frequências	17	9	1	27
	% Organização	63,0%	33,3%	3,7%	100,0%
	% Medidas	51,5%	90,0%	20,0%	56,2%
	% do total	35,4%	18,8%	2,1%	56,2%
Misericórdia	Frequências	6	1	1	8
	% Organização	75,0%	12,5%	12,5%	100,0%
	% Medidas	18,2%	10,0%	20,0%	16,7%
	% do total	12,5%	2,1%	2,1%	16,7%
ONG	Frequências	10	0	3	13
	% Organização	76,9%	0,0%	23,1%	100,0%
	% Medidas	30,3%	0,0%	60,0%	27,1%
	% do total	20,8%	0,0%	6,2%	27,1%
Total	Frequências	33	10	5	48

(Continuação da tabela 37)

	Faz orçamentos			Total
	Sim todos proj.	Só proj. importantes	Não	
% Organização	68,8%	20,8%	10,4%	100,0%
% Medidas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% do total	68,8%	20,8%	10,4%	100,0%

Fonte: elaboração própria

Hipótese 5 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a origem dos recursos (recursos próprios)

Nas tabelas 38 e 39 serão testada a hipótese 5. Podemos verificar, através destas tabelas, que recursos próprios são mais elevados nas Misericórdias e mais baixos nas Associações é (66,7% vs 48,1%), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $\chi^2(2) = 1,232, p = 0,580$.

Tabela 38 - Testes do Qui-quadrado

	Valor	gl	Sig.
Pearson Chi-Square	1,232	2	0,580
Likelihood Ratio	1,244	2	0,580
Fisher's Exact Test	1,216		0,580
N of Valid Cases	49		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 39 – O tipo de Organização e o financiamento por recursos próprios

		R. próprios		Total
		Sim	Não	
Associação	Frequências	13	14	27
	% Organização	48,1%	51,9%	100,0%
	% Recursos	48,1%	63,6%	55,1%
	% do total	26,5%	28,6%	55,1%
Misericórdia	Frequências	6	3	9
	% Organização	66,7%	33,3%	100,0%
	% Recursos	22,2%	13,6%	18,4%

(Continuação da tabela 39)

		Recursos próprios		
		Sim	Não	Total
Misericórdia	% do total	12,2%	6,1%	18,4%
	Frequências	8	5	13
ONG	% Organização	61,5%	38,5%	100,0%
	% Recursos	29,6%	22,7%	26,5%
	% do total	16,3%	10,2%	26,5%
	Frequências	27	22	49
Total	% Organização	55,1%	44,9%	100,0%
	% Recursos	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	55,1%	44,9%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 6 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a origem dos recursos provenientes de doações de pessoas particulares.

Olhando para as tabelas 40 e 41, onde é feito o teste da hipótese 6, verifica-se que os recursos provenientes de pessoas particulares são significativamente mais elevados nas Misericórdias (77,8%) e mais baixos nas ONG (7,7%) sendo a diferença estatisticamente significativa, $\chi^2 (2) = 11,354, p = 0,003$.

Tabela 40 - Testes do Qui-quadrado

	Valor	gl	Sig.
Pearson Chi-Square	11,354	2	0,003***
Likelihood Ratio	12,946	2	0,003
Fisher'sExactTest	11,638		0,003
N of Valid Cases	49		

*** $p \leq ,10$

Fonte: Elaboração própria

Tabela 41 – O tipo de organização e o financiamento por particulares

		F. particulares		Total
		Sim	Não	
Associação	Frequências	13	14	27
	% Organização	48,1%	51,9%	100,0%
	% Recursos	61,9%	50,0%	55,1%
	% do total	26,5%	28,6%	55,1%
Misericórdia	Frequências	7	2	9
	% Organização	77,8%	22,2%	100,0%
	% Recursos	33,3%	7,1%	18,4%
	% do total	14,3%	4,1%	18,4%
ONG	Frequências	1	12	13
	% Organização	7,7%	92,3%	100,0%
	% Recursos	4,8%	42,9%	26,5%
	% do total	2,0%	24,5%	26,5%
Total	Frequências	21	28	49
	% Organização	42,9%	57,1%	100,0%
	% Recursos	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	42,9%	57,1%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 7 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a escrituração contabilística das transações.

A hipótese 7 é testada nas tabelas 42 e 43, na página seguinte, e nelas pode verificar-se que a escrituração contabilística das transações é mais elevada nas Misericórdias e mais baixa nas Associações (88,9% vs 66,7%), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $\chi^2(2) = 2,596, p = 0,325$.

Tabela 42 - Testes do Qui-quadrado

	Valor	gl	Sig.
Pearson Chi-Square	2,596	2	0,325
Likelihood Ratio	2,740	2	0,295
Fisher'sExactTest	2,201		0,356
N of Valid Cases	48		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 43 – O tipo de organização e escrituração contabilística

		Escrituração contabilística		
		Sim	Não	Total
Associação	Frequências	18	9	27
	% Organização	66,7%	33,3%	100,0%
	% Medidas	48,6%	75,0%	55,1%
	% do total	36,7%	18,4%	55,1%
Misericórdia	Frequências	8	1	9
	% Organização	88,9%	11,1%	100,0%
	% Medidas	21,6%	8,3%	18,4%
	% do total	16,3%	2,0%	18,4%
ONG	Frequências	11	2	13
	% Organização	84,6%	15,4%	100,0%
	% Medidas	29,7%	16,7%	26,5%
	% do total	22,4%	4,1%	26,5%
Total	Frequências	37	12	49
	% Organização	75,5%	24,5%	100,0%
	% Medidas	100,0%	100,0%	100,0%
Total	% do total	75,5%	24,5%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 8 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e as demonstrações utilizadas.

De acordo com as tabelas 44 e 45, que testam a hipótese 8, a escrituração do Balanço é mais elevada nas Associações e ONG (100,0% vs 87,5%), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $\chi^2 (2) = 3,600, p = 0,219$.

Tabela 44 - Testes do Qui-quadrado

	Valor	gl	Sig.
Pearson Chi-Square	3,600	2	0,219
Likelihood Ratio	3,111	2	0,219
Fisher'sExactTest	2,829		0,219
N of Valid Cases	36		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 45 – O tipo de organização e o uso do Balanço

		Balanço		Total
		Sim	Não	
Associação	Frequências	17	0	17
	% Organização	100,0%	0,0%	100,0%
	% Medidas	48,6%	0,0%	47,2%
	% do total	47,2%	0,0%	47,2%
Misericórdia	Frequências	7	1	8
	% Organização	87,5%	12,5%	100,0%
	% Medidas	20,0%	100,0%	22,2%
	% do total	19,4%	2,8%	22,2%
ONG	Frequências	11	0	11
	% Organização	100,0%	0,0%	100,0%
	% Medidas	31,4%	0,0%	30,6%
	% do total	30,6%	0,0%	30,6%
Total	Frequências	35	1	36
	% Organização	97,2%	2,8%	100,0%

(Continuação da tabela 45)

		Balanço		
		Sim	Não	Total
	% Medidas	100,0%	100,0%	100,0%
Total	% do total	97,2%	2,8%	100,0%

Fonte: elaboração própria

Hipótese 9 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a utilização da informação contabilística para controlo das operações.

O teste da hipótese 9 é feita na tabela 46 e na tabela 47 que se encontra na página seguinte. Olhando para estas tabelas pode verificar-se que a utilização da informação contabilística para controlo das operações da organização é mais elevada nas Misericórdias e mais baixa nas ONG's (77,8% vs 46,2%), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $\chi^2(2) = 2,317, p = 0,384$.

Tabela 46 - Testes do Qui-quadrado

	Valor	gl	Sig.
Pearson Chi-Square	2,317	2	0,384
Likelihood Ratio	2,364	2	0,335
Fisher'sExactTest	2,211		0,384
N of Valid Cases	49		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 47 – O tipo de organização e o controlo das operações

		Controlo das operações		Total
		Sim	Não	
Associação	Frequências	17	10	27
	% Organização	63,0%	37,0%	100,0%
	% Medidas	56,7%	52,6%	55,1%
	% do total	34,7%	20,4%	55,1%
Misericórdia	Frequências	7	2	9
	% Organização	77,8%	22,2%	100,0%
	% Medidas	23,3%	10,5%	18,4%
	% do total	14,3%	4,1%	18,4%
ONG	Frequências	6	7	13
	% Organização	46,2%	53,8%	100,0%
	% Medidas	20,0%	36,8%	26,5%
	% do total	12,2%	14,3%	26,5%
Total	Frequências	30	19	49
	% Organização	61,2%	38,8%	100,0%
	% Medidas	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	61,2%	38,8%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 10 – Há uma relação significativa entre o cargo desempenhado e a escrituração contabilística das transações.

O teste da hipótese 10 é feito nas tabelas 48 e 49, da página seguinte, e nelas pode verificar-se que a escrituração contabilística das transações é mais elevada nos Membros da direção e mais baixa nos Presidentes (86,4% vs 64,3%), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $\chi^2 (2) = 5,887, p = 0,211$.

Tabela 48 - Testes do Qui-quadrado

	Valor	gl	Sig.
Pearson Chi-Square	5,887	4	0,211
Likelihood Ratio	5,927	4	0,257
Fisher'sExactTest	5,522		0,206
N of Valid Cases	62		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 49 – A função desempenhada e a escrituração contabilística

Função		Escrituração		Total
		Sim	Não	
Presidente	Frequências	9	5	14
	% Função	64,3%	35,7%	100,0%
	% Escrituração	19,6%	31,2%	22,6%
	% do total	14,5%	8,1%	22,6%
Administrador	Frequências	5	1	6
	% Função	83,3%	16,7%	100,0%
	% Escrituração	10,9%	6,2%	9,7%
	% do total	8,1%	1,6%	9,7%
Membro conselho	Frequências	19	3	22
	% Função	86,4%	13,6%	100,0%
	% Escrituração	41,3%	18,8%	35,5%
	% do total	30,6%	4,8%	35,5%
Contabilista	Frequências	0	1	1
	% Função	0,0%	100,0%	100,0%
	% Escrituração	0,0%	6,2%	1,6%
	% do total	0,0%	1,6%	1,6%
Outro	Frequências	13	6	19
	% Função	68,4%	31,6%	100,0%
	% Escrituração	28,3%	37,5%	30,6%

(continuação da tabela 49)

	Escrituração contabilística			
		Sim	Não	Total
Outro	% do total	21,0%	9,7%	30,6%
	Frequências	46	16	62
Total	% Função	74,2%	25,8%	100,0%
	% Escrituração	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	74,2%	25,8%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 11 – Há uma relação significativa entre o grau escolar e as demonstrações utilizadas.

A hipótese 11 é testada nas tabelas 50 e 51, e nelas pode verificar-se que a relação entre escrituração do Balanço e o grau académico não é estatisticamente significativa, $\chi^2(4) = 7,380$, $p = 0,163$.

Tabela 50 - Testes do Qui-quadrado

	Valor	gl	Sig.
Pearson Chi-Square	7,380	4	0,163
Likelihood Ratio	4,399	4	0,163
Fisher'sExactTest	8,261		0,163
N of Valid Cases	41		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 51 – O grau académico e o uso do Balanço

		Balanço		Total
		Sim	Não	
Secundário	Frequências	19	0	19
	% habilitações	100,0%	0,0%	100,0%
	% Balanço	47,5%	0,0%	46,3%
	% do total	46,3%	0,0%	46,3%
Superior	Frequências	15	0	15
	% habilitações	100,0%	0,0%	100,0%
	% Balanço	37,5%	0,0%	36,6%
	% do total	36,6%	0,0%	36,6%
Mestre	Frequências	4	1	5
	% habilitações	80,0%	20,0%	100,0%
	% Balanço	10,0%	100,0%	12,2%
	% do total	9,8%	2,4%	12,2%
Doutor	Frequências	1	0	1
	% habilitações	100,0%	0,0%	100,0%
	% Balanço	2,5%	0,0%	2,4%
	% do total	2,4%	0,0%	2,4%
Especialista	Frequências	1	0	1
	% habilitações	100,0%	0,0%	100,0%
	% Balanço	2,5%	0,0%	2,4%
	% do total	2,4%	0,0%	2,4%
Total	Frequências	40	1	41
	% habilitações	97,6%	2,4%	100,0%
	% Balanço	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	97,6%	2,4%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

3.3 Validação das hipóteses

O nosso estudo teve como objetivo fazer uma análise aplicada à gestão, financiamento e práticas de contabilidade das OTS em Angola. Para alcançar estes objetivos formularam-se as hipóteses que se seguem no quadro 4.

Quadro 4 – Hipóteses formuladas

Hipóteses	Nível de Significância (Qui-quadrado)	Aceita / Rejeita
Hipótese 1 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a publicação de relatório de atividades realizadas pela organização.	0,466	Rejeita
Hipótese 2 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a existência de planeamentos estratégico.	0,148	Rejeita
Hipótese 3 – Há relação significativa entre o tipo de organização e a existência de planeamentos operacionais.	0,069	Aceita
Hipótese 4 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a utilização de orçamentos.	0,076	Aceita
Hipótese 5 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a origem dos recursos (recursos próprios).	0,580	Rejeita
Hipótese 6 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a origem dos recursos (recursos particulares).	0,003	Aceita
Hipótese 7 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a escrituração contabilística das transações.	0,325	Rejeita
Hipótese 8 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e as demonstrações utilizadas.	0,219	Rejeita
Hipótese 9 – Há uma relação significativa entre o tipo de organização e a utilização da informação contabilística.	0,384	Rejeita
Hipótese 10 – Há uma relação significativa entre o cargo desempenhado e a escrituração contabilística das transações.	0,211	Rejeita
Hipótese 11 – Há uma relação significativa entre o grau escolar e as demonstrações utilizadas.	0,163	Rejeita

Fonte: Elaboração própria

Das 11 hipóteses formuladas foi possível validar 3 o que nos permite comentar o seguinte:

Confirma-se a hipótese 3, há uma relação significativa entre o tipo de organização e a existência de planeamentos operacionais, sendo que as Misericórdias são aquelas que fazem menos o planeamento da parte financeira e institucional quando comparadas com as Associações e com as ONG (88,9% vs 44,4% e 53,8%).

Aceitamos a hipótese 4, porque também há uma relação significativa entre o tipo de organização e a utilização de orçamentos. As Associações, quando comparadas com as Misericórdias e ONG, são aquelas que mais fazem orçamentos só para projetos importante (33,3% vs 12,5% e 0,0%). No entanto as ONG são aquelas que mais fazem orçamentos para todos os projetos (76,9%).

E finalmente aceitamos a hipótese 6, que tem a ver com os recursos provenientes de pessoas particulares. Aceitamos esta hipótese porque há uma relação significativa entre o tipo de organização e a origem dos recursos. Estes são significativamente mais elevados nas Misericórdias (77,8%).

Conclusões

Este trabalho teve como objetivo principal fazer uma análise aplicada às práticas de gestão das OTS em Angola. Como objetivo específico procurou-se compreender uma série de relações existentes entre o tipo de organizações com as práticas de gestão, contabilidade e financiamento. Para tal formulou-se 11 hipóteses que foram testadas.

Do ponto de vista metodológico fez-se um estudo com o levantamento de dados primários que incluiu o uso de um questionário que foi aplicado no 2º semestre de 2015 a um conjunto selecionado de OTS. Para esse efeito foram selecionadas as OTS angolanas situadas nas províncias da Huíla, Benguela, Huambo e Namibe. Os dados recolhidos foram tratados estatisticamente através de técnicas de análise de dados de estatística descritiva e inferencial. Para testar as relações entre as variáveis usou-se o teste do Qui-quadrado. O nível de significância foi fixado em $(\alpha) \leq 0,10$.

Para se atingir os objetivos e sustentar a pesquisa efetuou-se uma revisão de literatura sobre a gestão, financiamento e prestação de contas no Terceiro Setor, da qual concluímos o seguinte:

1. As OTS podem contribuir de uma forma significativa na economia e no desenvolvimento social dos países, apesar de neste sentido não termos dados suficientes sobre Angola, foi possível verificar pelos exemplos dos dados de Portugal e do Brasil que tais organizações, quando bem geridas, podem ser verdadeiros aliados no desenvolvimento social e económico dos países e por este motivo deve ter-se em conta as suas práticas de gestão.

2. As grandes e constantes mudanças que as sociedades têm sofrido têm provocado mudanças de paradigmas nas organizações e perante este cenário as OTS, para sobreviverem, são desafiadas a seguir uma via de profissionalização, isto é, em termos de gestão devem usar os mesmos raciocínios, técnicas e métodos das empresas com fins lucrativos. É imperativo que estas apostem numa gestão que não se limite apenas com o cumprimento dos objectivos de assistência no curto prazo, mas que apostem em planeamentos estratégicos, e que tenham as suas declarações de missão bem definidas e claras. Apesar de não ser fácil, as OTS são ainda desafiadas a implementarem medidas de desempenho que as ajudem no alcance dos objectivos traçados e neste sentido o *Performance Prism* foi apontado, por alguns autores, como sendo a medida de desempenho com mais relevância no universo das OTS.

3. O financiamento é um grande desafio para as OTS, uma vez que os financiadores estão cada vez mais exigentes quanto aos os projetos que financiam. Os novos tempos revelam que a nobreza da causa defendida já não é, por si só, motivo suficiente para financiarem o projeto. Os financiadores querem perceber que tipo de atividades serão realizadas para alcançar os seus objectivos, que tipo de benefícios se espera alcançar e quem são os beneficiários do projeto. A falta de clareza sobre estes pontos juntamente com a falta de transparências quanto à prestação de contas, é a causa de muitos projetos sociais serem rejeitados pelos financiadores. Na luta pelo financiamento ganham as organizações que conseguirem melhor posicionar-se tanto a nível de uma gestão eficaz como a nível da transparência porque a prestação de contas é crucial na parceria com os financiadores. A nossa pesquisa literária revelou ainda que as OTS utilizam cinco tipos de modelos para financiarem-se: modelo dependente do estado, modelo dependente de privados, modelo pluridependente, modelo híbrido simplificado e modelo híbrido complexo.

Sobre os pontos acima expostos a nossa análise descritiva do estudo empírico confirmou as afirmações de Filho e Otani (2007) Micklehtwait e Woodrigde, (1998), sobre a importância das organizações terem as suas declarações de missão bem definidas, uma vez que 85,7% das OTS inqueridas, considera que a missão da sua organização é o principal propósito a ser atingido, 68,3% considera que os projetos desenvolvidos estão de acordo com a missão da organização, que a maioria (89%) considera que é claramente perceptível.

63% dos inquiridos afirmou que a sua organização faz um planeamento estratégico que inclui o plano financeiro e o institucional de longo prazo. Na sua maioria os inquiridos responderam que as metas estabelecidas são divulgadas aos membros da direção, aos funcionários, e à comunidade interessada nos trabalhos da organização, sendo que 91,4% respondeu que estas metas são comparadas periodicamente para verificar se estão de acordo com o planeado. Uma grande maioria (94,8%) afirmou que considera a utilização de medidas de desempenho no Terceiro Setor importante. Cerca de 63% afirmou que faz orçamentos para todos os projetos, 26% diz que só utiliza orçamentos para os projetos mais importantes e apenas 11% afirmou que não faz qualquer tipo de orçamento.

Em termos de financiamento, numa combinação das formas de financiamento, os recurso próprios foram escolhidos por 58,7% dos inquiridos e só 39,7% é que utiliza o modelo “Dependente de privados”, descrito por Parente et al. (2013), este tipo de financiamento apesar de ser o mais tradicional, acarreta riscos para as organizações uma vez que estas são

afetadas por qualquer oscilação que aconteça aos seus financiadores. As misericórdias são aquelas que mais se financiam através dos recursos particulares, o que quer dizer também que são aquelas que mais sentem as oscilações que ocorrem nos seus financiadores. Os recursos públicos e as doações de empresas privadas foram escolhidos por 14% cada e apenas 9,5 afirmou que se financia também através dos recursos internacionais. 48% das organizações afirmou ter dificuldades em desenvolver os projetos sociais.

Quando a contabilidade e a prestação de contas no Terceiro Setor, é importante ter-se em conta os aspetos particulares destas entidades. Em Angola, tendo em conta que só a uma década é que o país saiu da guerra civil em que esteve mergulhado por tantos anos, as OTS ainda não possuem uma contabilidade específica só para elas. Isso deve-se muito provavelmente, pelo facto de apesar de ter Angola 40 anos de independência, na verdade tem apenas 13 anos de paz. 13 anos é muito pouco tempo para reestruturar tudo que foi destruído em 30 anos. Outro motivo talvez seja a falta de conhecimento do peso que tais organizações têm na economia angolana. No entanto a nossa pesquisa revelou que uma grande parte dos inquiridos reconhece a importância da contabilidade nas OTS. Cerca de 74% afirma que não só efetuam a escrituração contabilística das suas transações como também divulgam a informação financeira às partes interessadas. Os financiadores/doadores foram os mais escolhidos na prestação de contas (62%), seguindo-se o Governo com 33,3%, o público em geral com 25,4% e as agencias de cooperação internacional com 7,9%.

Em termos de demonstrações financeiras o balanço, com 63,4%, é o mais utilizado pelas organizações. Na combinação das finalidades da utilização das DF, o controlo das operações foi apontado por 57% como sendo o motivo pelo qual são feitas. 46% escolheu os financiadores/doadores como sendo o motivo pelo qual elaboram as DF, e apenas 14% afirmou que as utilizam também para fins fiscais.

Com base na validação das hipóteses podemos concluir que as ONG são aquelas que melhor estão posicionadas em termos de gestão das suas finanças, isto porque para além de não dependerem do financiamento proveniente de pessoas particulares, são as que mais fazem orçamentos para todos os seus projetos e são das organizações que mais dão importância ao planeamento operacional e principalmente na parte financeira e institucional. No lado oposto estão as Misericórdias, que para além de serem aquelas que menos fazem planeamento financeiro e operacional, são também aquelas que mais dependem do financiamento proveniente de pessoas particulares, o que faz com que sofram com as oscilações que ocorrem nas finanças dos seus doadores, isto porque se as pessoas que doam os recursos às

Misericórdias tiverem algum problema financeiro é provável que cortem esta doação e o facto destas organizações, na sua maioria, não fazerem planeamentos financeiros acaba por ser um grande risco.

Perante estes resultados e apesar de ser preocupante ter um número tão significativo de organizações a funcionarem até 5 anos, em termos gerais somos levados a concluir que as OTS inquiridas não só percebem a importância da contabilidade e da prestação de contas no Terceiro Setor, assim como percebem também que é importante ter uma gestão eficaz nestas organizações, porque os resultados encontrados nos levam à concluir que no geral as organizações inquiridas têm boas práticas de gestão. No entanto, olhando criticamente para a realidade do país nos perguntamos: até que ponto muitas das respostas não terão sido dadas dentro da “Angola projeto” descrita por Milando (2006)?

Limitações do estudo e pistas para investigação futura

Este trabalho teve uma amostra de conveniência que cobriu apenas 4 das 18 províncias angolanas, por este motivo as conclusões encontradas não podem ser generalizadas.

Para estudos futuros ficam as seguintes pistas:

- Alargar este tema para o país inteiro e elaborar um manual de boas práticas para as OTS em Angola;
- Perceber até que ponto a não existência de normas contabilistas para as OTS influencia na prática de contabilidade;
- Perceber a relação existente entre o financiamento e transparência na prestação de contas das OTS;
- Estudar o peso que as OTS representam na economia Angolana;
- Fazer um estudo comparativo sobre as boas práticas das OTS na CPLP.

Referências bibliográficas

Aaker, D.; Kumar, V.; Day, G. S. (2001) *Marketing Research*, 7th edition. John Wiley & Sons, Inc. USA, 2001. ISBN 13:978047136340.

Aguiar, Andson Braga de; Martins, Gilberto de Andrade (2006). *A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas*. Revista de contabilidade e finanças. vol.17, n. especial. São Paulo Aug. 2006. Versão online: ISSN 1808-057X. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772006000400005> consultado em 18 de maio de 2016.

Amador, C. (2013). *Sustentabilidade Financeira das Organizações da Economia Social: novas soluções socialmente inovadoras em época de crise*. In: IV Colóquio Internacional de Doutorando/as do CES “Coimbra C: Dialogar com os Tempos e os Lugares do(s) Mundo(s)” 6 - 7 Dezembro 2013. FEUC, Coimbra. Disponível em: http://cabodostrabalhos.ces.uc.pt/n10/documentos/5.4.3_Claudia_Amador.pdf consultado a 11 de fevereiro de 2015.

Amundsen, I.; Abreu, C. (2007). *Angola: Sociedade Civil como Promotora de Governação e Responsabilidade*. CMI Reports, 2006, ISSN 0805-505X.

Almeida, M. P. de; Miranda, Sabino José; Nogueira, Ana; Silva, José Luís da; Pinheiro, Pedro M. (2014). *Plano Geral de Contabilidade Angolano – explicado*. ATF – Edições Técnicas. ISBN: 978-989-96412-9-7.

Atkinson, A. (2002). *Ethics in financial reporting and the corporate communication professional*. Corporate Communications; vol. 7, nº 4; abi/inform Complete pg. 212.

Attadia, L.; Martins, R. (2003). *Medição de desempenho como base para evolução da melhoria continua*. Estratégia e Organizações. vol.13, n.2, São Paulo disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132003000200004> consultado a 9 de outubro de 2015.

Azevedo, C.; Franco, R.; Meneses, J. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos. O desafio da Inovação Social*. Vida Económica.

Baur, D.; Schmitz, H. (2012). *Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Co-optation*. Journal Business Ethics, n.106, p.9–21.

Borges, A.; Rodrigues, A.; Rodrigues, R. (2010). *Elementos de Contabilidade Geral*. 25ª edição. Áreas Editora.

Boschee, J. e McClurg, J. (2003). *Toward a better understanding of social entrepreneurship: some importante distinctions*. Disponível em: <http://www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.pdf>. Consultado no dia 11 de maio de 2016.

Bourne, M. (2005). *Researching Performance Measurement System Implementation: The Dynamics of Success and Failure*. *Production Planning & Control* vol. 16, n.2, p. 101–113.

Boyne, G. A. (2002). *Public and Private Management: What's the Difference?* *Journal of Management Studies*, vol. 39, n.1, p. 97–122.

Callen, J. L., A. Klein; D. Tinkelman (2010). *The Contextual Impact of Nonprofit Board Composition and Structure on Organizational Performance: Agency and Resource Dependence Perspectives*. *Voluntas*, 21, p. 101–125.

Campos, M. (2013) - *O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso*. Dissertação apresentada na universidade da beira interior, Faculdade de Artes e Letras, para a obtenção do Grau de Mestre em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas. Orientada por Gisela Marques Pereira Gonçalves, Beira Interior. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/m-comunicacao-estrat-2013-marco-campos.pdf>. Consultado 5 de Junho de 2015.

Carneiro, A.; Oliveira, D.; Torres, L. (2011). *Accountability e Prestação de Contas das Organizações do Terceiro Setor: Uma Abordagem à Relevância da Contabilidade*. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, vol. 6, nº. 2, jul/dez 2011.

Chalant, J. (1995). *Modelos de gestão, Saúde e Segurança no trabalho*. In: *Dave, e Vasconcelos, J. Recursos Humanos e Subjetividade*. Petrópolis, Vozes. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572006000200006 consultado em 3 de outubro de 2014.

Challenges of Europe: Growth & Competitiveness - Reversing Trend; Croatia, Split-Bol. 26th – 28th May, 2011, p. 567. Disponível em: <https://www.efst.hr/eitconf/proceedings/NinthInternationalConferenceChallengesOfEurope-ConferenceProceedings-bookmarked.pdf> consultado a 2 de maio de 2015.

Clark, J, J. McHugh; S. McKay (2011). *The UK Voluntary Sector Workforce*

Almanac 2011. NCVO. Disponível em: <http://www.birmingham.ac.uk/generic/tsrc/documents/tsrc/reports/uk-voluntary-sector-workforce-almanac-2011.pdf> consultado a 28 de Fevereiro de 2015.

Cooper, Donald R.; Schindler, Pamela S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. 7ª edição. Porto Alegre, Bookman, 2003.

Costa, C. (2010). *Auditoria Financeira – Teoria e prática*. 9ª edição. Rei dos Livros. ISBN: 978-989-8305-11-4.

Dacombe, R. (2011). *Can We Argue Against It? Performance Management and State Funding of Voluntary Organizations in the UK*. Public Money and Management, vol.31, n.3, p.159 –166.

Dearlove, Des (2000). *Decisões chaves de gestão*. Publicações Don Quixote. ISBN: 9789722017374.

Dees, J. Gregory (1998). *O Significado do “Empreendedorismo Social”*. Versão revista e reformulada em 30 de Maio de 2001. Traduzida por Victor Ferreira, a partir do original “The Meaning of ‘Social Entrepreneurship’”, *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*. Disponível em: <http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/dees>, consultado em 12 de maio de 2016.

Douglas A. (2012) *Gestão de mudanças nas organizações do terceiro setor: O desafio da sustentabilidade financeira*. *Gestão & Regionalidade*, Vol. 28, n.84 set/dez p. 89-102.

Ebsen, K.; Laffin, M. (2004). *Terceiro Setor e Contabilidade: compilações de uma pesquisa*. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. vol. 01, nº 01. Jan/jun.

Falconer, Andres Pablo (1999). *A promessa do terceiro setor Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão*. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor . Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIP'S%20e%20Terceiro%20Setor/A%20promessa%20do%20terceiro%20setor%20-%201.pdf> consultado em 11 de Maio de 2016.

Ferreira, Andreia Manuela Dias; Cruz, Sérgio Nuno Da Silva R. A.; Azevedo, Graça Maria do Carmo (2012). *Estrutura Concetual para as entidades do Setor Não Lucrativo de Portugal e de Espanha*. *Revista Portuguesa de contabilidade*. Volume II, n. 006, 2012.

Filho, Marco Antonio Figueiredo Milani; Milani, Aida Maria Mendes (2011). *Governança no Terceiro Setor: estudo sobre uma organização francesa do século XIX*. Revista Eletrônica de Ciências. Vol.10, n. 1, p. 32-46. ISSN:1677-7387.

Filho, H. A. Esperidião e Otani, Nilo (2007). *A utilização de indicadores na administração pública: Lei N° 12.120/2002 do estado de Santa Catarina*. Departamento de Ciências da Administração Disponível em: http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDQQFjAC&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4012404.pdf&ei=e3r1VObUGsXyUuP-gOAG&usq=AFQjCNEfpuK7_Kqgm1nuxNpkZBKesgBBUQ&sig2=WHmqlWCukzmRUx7c_npyCw&bvm=bv.87269000,d.d24 Consultado a 3 de março de 2015.

Fischer, Rosa Maria; Falconer, Andrés Pablo (1998). *Desafios da Parceria Governo Terceiro Setor* -Escola de Serviço Social da UFRJ. Disponível em: <http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIP'S%20e%20Terceiro%20Setor/Desafios%20da%20Parceria%20Governo%20Terceiro%20Setor.pdf> consultado em 12 de maio de 2015.

Franco, C.M. Martínez; Raja, I. Guzmán (2014). *Medida de la eficiencia en entidades no lucrativas: un estudioempírico para fundacionesasistenciales*. Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review. Vol. 17, nº 1, p. 47–57.

Frederico, Guilherme Francisco; Cavenaghi, Vagner (2009) *The Measurement of Organizational Performance with a Focus on Stakeholders: A Performance Prism Approach*. In: POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A. May 1 to 4, 2009. Disponível em: <http://www.pomsmeetings.org/confpapers/011/011-0471.pdf> consultado a 16 de março do 2015.

Freitas, Guilherme (2009). *O Sistema de Normalização Contabilística. Preparação das Demonstrações Financeiras*. Formação OTOC 2009. Disponível em http://www.otoc.pt/fotos/editor2/Sebenta_DIS3109.pdf consultado a 20 de outubro de 2014.

Freund, John E.; Simon, Gary A. (2000). *Estatística plica – Economia, Administração, e Contabilidade*. 9ª edição, tradução de Alfredo A. Farias. Bookman, Porto Alegre. ISBN: 85-7307-531-7.

Gonçalves, António (2009). *O sistema de Normalização contabilística. Revisores e Auditores*. Disponível em: [hhp://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/JanMan2009/Conatbilidade.pfd](http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/JanMan2009/Conatbilidade.pfd) – consultado em 20

de outubro de 2014.

Gonçalves, Cristina; Santos, Dolores; Rodrigo, José; Fernandes, Sant'Ana (2013). *Relato Financeiro, Intrepretação e Análise 2ª edição*. Vida Económica. ISBN: 978-972-788-657-9.

Goodin, Robert E. (2003). *Democratic Accountability: the Distinctiveness of the Third Sector*. European Journal of Sociology vol. 44, December, pp 359-396.

Greiling, D. (2010). *Balanced Scorecard Implementation in German Non-profit Organizations*. International Journal of Productivity and Performance Management vol. 59, nº 6, p. 534–554.

Guerra, Paula; Santos, Mónica (2014) – *Narrativas das relações entre o Estado e as organizações do terceiro sector: algumas pistas de análise*. Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Vol. XXVIII, p. 145 – 166.

Guimarães, Luciano Sathler Rosa (2008)- *Governança no Terceiro Setor: Estudo Descritivo- Exploratório do Comportamento de Conselhos Curadores de Fundações Empresariais no Brasil*. Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito à obtenção do título de Doutor em Administração, orientado por Rosa Maria Fischer. Disponível em: www.teses.usp.br/.../tese_luciano_sathler_governanca_terceiro_setor.pdf. Consultado a 30 de novembro de 2015.

Handbook of National Accounting (2003). *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. United Nations New York 2003. Disponível em: http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf Consultado a 28 de dezembro de 2015.

Hartigan, Pamela e Elkington, Jonh (2008). *Empreendedores sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo*. Tradução de Ana Gibson. Rio de Janeiro, editora campus-Elsevier. ISBN: 9788535225785.

Isaksen, Jan; Amundsen, Inge; Wiig, Arne e Abreu, Cesaltina (2007). *Orçamento, Estado e Povo. Processo de Orçamento, Sociedade Civil e Transparência em Angola*. Relatórios CMI, 2007. ISSN 0805-505X. Disponível em: <http://www.cmi.no/publications/file/2885-orcamento-estado-e-povo-processo-de-oramento.pdf>. Consultado a 4 de agosto de 2015.

Jensen, S. Kirk e Paulo, F. Miguel (2011). *Reformas ao processo orçamental e gestão das finanças públicas de Angola. A crise foi um sinal de alarme?* CMI. ISBN: 978-82-8062-414-7. Disponível em: www.cmi.no/publications. Consultado a 15 de novembro de 2015.

Jesus, Maria Antónia e Costa, Ana Lúcia de Jesus (2012) - *A Accountability nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O caso particular de algumas Fundações em Portugal*. Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012 vol.3, ISBN 978-989-8472-25-0. ESGHT-Universidade do Algarve, Portugal.

Júnior, Maiso Dias Alves; Faria, Maria Vilma Coelho Moreira e Silveira, Raimundo Eduardo Fontenele (2009). *Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais*, in: XXXIII encontro da ANPD. São Paulo. 19 – 23 de setembro de 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1546.pdf> consultado a 12 de maio de 2016.

Júnior, Sady D. Silva; Luciano, E. Mezzemo e Testa, M. Gregian (2013). *Contribuições do modelo de medição desempenho organizacional da Performance Prism ao Balanced Scorecard: Um estudo sob perspectiva dos stakeholders*. Revista de Ciências da Administração. Vol. 15, nº 37, páginas 136-153. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n37p136>.

Kaplan e Norton (1992). *The balanced scorecard: the measures that drive performance*. The Harvard Business Review, jan./feb. P. 72-80.

Laffin, Marcos; Borba, José Alonso e Cruz, Flávio da (2002). *A contabilidade e Organizações do Terceiro Setor*. Katályis, Jul./Dez. vol. 5, nº. 2, p.133-139.

Liz, J. Pegado. (2010) *A economia social na europa: uma perspectiva da sociedade civil*. disponível em: <https://infoeuropa.euroid.pt/registo/000051710/documento/0001/> consultado dia 10 de dezembro de 2015.

LOPES, Carlos (1995). *A pirâmide invertida – Historiografia africana feita por africanos*. Colóquio: construção e ensino da história da África. Lisboa, GTCDP, p. 01-31.

Lopes, Leandro da Costa (2012). *Um estudo multicaso sobre a gestão de recursos financeiros em Organizações Do Terceiro Setor*. Revista de Contabilidade e Controladoria, ISSN 1984-6266 Universidade Federal do Paraná, Curitiba, vol. 4, nº3, set./dez., p.24-36.

Macarthur, J. B. (1996) *Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance*. Journal of Cost Management, vol. 10, n. 3, p. 39 - 45.

Magalhães, Sofia Alexandra (2012)- *As Entidades do Setor não Lucrativo Aspectos Particulares do SNC-ESNL e referência ao trabalho de auditoria Numa ESNL*. Revista da Ordem do Oficiais de Contas. Disponível em: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/59/Auditoria.pdf> Consultado a 21 de outubro de 2014.

Manãs, A. Vico e Medeiros, E. Ezequiel de (2012). *Terceiro Setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento sócio-económico*. Perspectiva em gestão e conhecimento, João Pessoa. vol. 2, n. 2, p. 15-22.

Maximiano, A. C. Amaru (2000). *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2ª edição, São Paulo. Atlas, 2000.

Mendes, João e Sarmiento, Manuela (2010). *Gestão do desempenho a partir das competências*. Proelium – Revista da Academia Militar. Disponível em: <http://www.academiamilitar.pt/search.html?ordering=0&searchphrase=all&searchword=GESTÃO+DO+DESEMPENHO> consultado e 21 de janeiro de 2016.

Mendes, Luís Augusto Lobão. *Performance Prism: um modelo para gerenciar o sucesso dos negócios*. Disponível: <http://www.fdc.org.br/hotsites/mail/PERFORMANCEPRISMPM.pdf> consultado a 15 de março de 2015.

Micklethwait, John e Woodridge, Adrian (98). *Os bruxos da administração: como entender a Babel dos gurus empresariais*. Revista de Administração de Empresas. vol.38, n.3, p. 77-80. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n3/a09v38n3.pdf> consultado em 20 de maio de 2016.

Milando, João (2006). *O colonialismo em Angola: dinâmicas pós-independência*. Centro de estudos e investigação científica. Universidade Católica de Angola, nº 3, ano 3.

Milbourne, Linda and Cushman, Mike (2012). *From the third sector to the big society: how changing UK Government policies have eroded third sector trust*. Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organisations. nº 24, p. 485-508. DOI: 10.1007/s11266-012-9302-0. ISSN 0957-8765.

Miranda, Fernando (2011). *Investigação por questionário: Teoria e Prática*.

Disponível em: http://miras.ptservidor.com/mestrado/S%C3%ADntese%20das%20aulas%20-%20Total_Fernando_Miranda.pdf. Consultado a 6 de janeiro de 2016.

Moxham, C. (2009). *Performance Measurement: Examining the Applicability of the Existing Body of Knowledge to Nonprofit Organisations*. International Journal of Operations and Production Management. vol. 29, nº 7, p. 740–763.

Neely, Andy; Adams, Chris e Kennerley, Mike (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Harlow: Pearson Education. ISBN: 0273653342.

Oliveira, Helena Maria Santos De; Sousa, Benjamim Manuel Ferreira De; Teixeira, Alfredo Luís Portocarrero Pinto (2010). *O Modelo das Demonstrações Financeiras de Acordo com o Sistema de Normalização Contabilística (SNC)*. Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337 FURB, abr./jun., vol. 6, nº 2, p. 101-120.

Osborne, David e Gaebler, Ted (1998). *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. 10 edição. Brasília: MH Comunicação.

Pace, Eduardo S. Ulrich; Basso, Leonardo F. Cruz; Silva, Roseli da; Kimura, Herbert (2004). *O uso de indicadores de desempenho pelo terceiro setor*. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2004/2004_ENEO321.pdf consultada a 3 de março de 2015.

Pacheco, Fernando (2005) - *Angola: Construindo Cidadania num País em Reconstrução - A experiência da ADRA*. In: V Colóquio Internacional sobre Paulo Freire. Centro Paulo Freire de Estudos e Pesquisas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em: <http://www.catedrapaulofreireufpe.org/seminario-paulo-freire/vi-seminario-paulo-freire/>. Consultado a 7 de Dezembro de 2015.

Pain, Rodrigo de Souza (2008). *As dificuldades da Inserção da Sociedade Civil nas Políticas Públicas em Angola*. Interlector v. 5, n. 9, p. 1-20. ISSN 1807-1260. Disponível em: <http://www.revistaintellecter.cenegri.org.br/ed2008-09/rodrigopain-site.pdf> consultado a 2 de setembro de 2015.

Pain, Rodrigo de Souza e Reis, M. L. dos Reis (2006). *Em busca do despertar: o fortalecimento da sociedade civil angolana após a Segunda República*. Em Tese, Vol. 3, nº. 2, p. 44-66. ISSN 1806-5023.

Parente, Cristina; Cruz, Sofia Alexandra; Marcos, Vanessa; Pais, Celso e Martinho,

Ana Luisa (2013). *Gestão organizacional no terceiro setor*. WorkingInProgress. Disponível em:http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCQOFjAA&url=http%3A%2F%2Fweb3.letras.up.pt%2Fempso%2Findex.php%2Fprodutos%2Fcategory%2F11artigos%3Fdownload%3D55%3Aparentecruzmarcospaismartinho2013gestaoorganizacional&ei=lQbWVPnBFsrbatTpgrgB&usg=AFQjCNFMZgmGpS6oRZY2_tU_qa86J9EOg&sig2=Wcyny2bcutTyEnZBdAPjMA&bvm=bv.85464276,d.ZGU consultado em 6 de fevereiro de 2015.

Parente, Cristina (2012) *Qualified Employment in the Third Sector in Portugal*. Voluntas. n.º 23, p. 257–276. DOI 10.1007/s11266-011-9190-8.

Parente, Tobias Coutinho; Tiscoski, P. Gabriela; Roselen, Talita; Silva, Matheus R. F. da; Campos, Ana Carolina A. e Sakamoto, Douglas Aparecido (2002). *Gestão de mudanças nas Organizações do Terceiro Setor: O desafio da sustentabilidade Financeira*. Gestão e Originalidade. Se / Dez. ,Vol. 28, N.º 84, p.89 – 102. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133424908008> consultado a 29 de janeiro de 2015.

Peredo, Ana M. e Mclean, Murdith (2006). *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*. Journal of wordbusiness. n.º 41, P. 56-65.

Pereira, Raquel da Silva; Morais, Francisca Cândida Candeias De; Júnior, Altino Barros Mattos; Palmisanto, Angelo (2013) *Especificidades da Gestão no Terceiro Setor*. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756, vol. 9, n.º. 18, p. 167-195.

Pestana, Nelson (2004). *As dinâmicas da sociedade civil em Angola*.in: Centro de estudos africanos. Lisboa, ISCTE p. 01-32.

Pevcin, Primož (2011) *Third Sector/Civil Society Development in Global Perspective*. In: The Ninth International Conference - Challenges of Europe: Growth and Competitiveness – Reversing the Trends. Croatia, Split-Bol, 26th-28th May, 2011. ISSN 1847-4497. Disponível em: <https://www.efst.hr/eitconf/proceedings/NinthInternationalConferenceChallengesOfEurope-ConferenceProceedings-bookmarked.pdf>. Consultado em 11 de janeiro de 2015.

Philips, Susan e Hebb, Tess (2010). *Financing the thirrd sector: Introduction*.PolicyandSociety. vol. 29, p. 181-187.

Pinho, José António Gomes de; Sacramento, Ana Rita Silva (2009). *Accountability: Já podemos traduzi-la para o Português?* Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. nov./dez. v. 43, nº6, p.1343-1368.

Quintão, Carlota (2004) - Terceiro Sector - *Elementos para Referenciação Teórica e Conceptual - V Congresso Português de Sociologia* - Maio de 2004, Universidade do Minho. Disponível em: http://www.isociologia.pt/App_Files/Documents/working5_101019094100.pdf Consultado a 6 de maio de 2015.

Quintão, Carlota (2011). *O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar*. IS WorkingPapers. 2ª série, nº 2. Porto, Instituto de Sociologia, Universidade do Porto. Disponível em: http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns-002_110411025242.pdf. Consultado em 6 de maio de 2015.

Reed, M. (1997) - *Sociologia da gestão*. 1ª edição. Lisboa: Celts, 1997.

Robert E. Goodin (2003). *Democratic Accountability: The Distinctiveness Of The Third Sector*. European Journal of Sociology, v.44, p.359-396 Doi:10.1017/S0003975603001322.

Salamon, Lester M.; Sokolowski, S. Wojciech; Haddock, Megan e Tice, Helena Stone (2012). *Portugal's Nonprofit Sector In Comparative Context*. A publication of the Johns Hopkins Center for Civil Society Studies in cooperation with Portugal's Instituto Nacional de Estatística (INE). With support from The Luso American Foundation The Caloust Gulbenkian Foudantion and The Aga Khan Foundation. Disponível em: http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2012/04/Portugal_Comparative-Report_FINAL_4.2012.pdf. consultado Consultado a 20 de dezembro de 2015.

Salamon, Lester M.; Anheier, Helmut K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross national analysis*. Manchester University Press. Disponível em: http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/11/BOOK_Defining-Cross-national_1997.pdf, consultado em 5 novembro, 2015.

Santos, José Gomes; Raimundo, José Neves; Lima, Rui (2012)- *Entidades do Setor não Lucrativo (NCRF-ESNL e fiscalidade)*. Ordem Dos Técnicos Oficiais De Contas. Retirado: outubro, 10, 2014 de http://conteudos.otoc.pt/2012/DIS3412/Sebenta_DIS3412.pdf

Santos, Marcos Olímpio Gomes dos (2011). *Texto de apoio sobre planeamento estratégico aplicado às organizações sem fins lucrativos*. Disponível em: http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrategONGS_28Jul11.pdf consultado no dia 22 de Maio de 2016.

Santos, Cleston Alexandre dos (2010). *Práticas de Contabilidade das Organizações Sem Fins Lucrativos de Curitiba*. Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em Contabilidade, área de Concentração em Contabilidade e Finanças, PPG mestrado em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Contabilidade. Orientado por professor doutor Luiz Panhoca. Disponível em: <http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/wp-content/uploads/2015/05/D039.pdf> Consultado em 15 de outubro de 2014

Santos, Nilceia Cristina dos; Sublan, Cleusa; Neto, Mário; Guiliani, António e Spers, Valéria (2008). *Captação de recursos em organizações sem fins lucrativos: A utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais*. Revista de Gestão USP, São Paulo, vol. 15, n. Especial, p.75-91.

Santos, Boaventura de Sousa (2003). *Angola na viragem* - Publicado na revista *Visão* em 21 de agosto de 2003, disponível em: <http://www.ces.uc.pt/opiniao/bss/086.php> consultado a 30 de novembro de 2015.

Sinclair, Rowena; Bolt, Rebecca (2013). *Third Sector Accounting Standard Setting: Do Third Sector Stakeholders Have Voice?* International Society for Third-Sector. Research Voluntas n. 24, p. 760–784.

Soares, A. ; Melo, M. (2009). *Gestão do Terceiro Setor: Uma Prática Social?* *Revista de Gestão USP*, São Paulo, vol. 17, nº 1, janeiro-março, p. 1-11.

Souza, Selma Austriciano De; Júnior, César Valentim De Oliveira Carvalho; Albuquerque, Kátia Silene Lopes de Souza (2012). *Auditoria externa em organizações do Terceiro Setor: um estudo da percepção de contadores e não contadores*. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB, Salvador, v. 2, n. 2, p. 47-60, maio/agosto 2012.

Taylor, Margaret; Taylor, Andrew (2014). *Performance measurement in the Third Sector: the development of a stakeholder-focussed research agenda*. *Production Planning & Control*. Vol. 25, 16, P. 1370-1385. DOI: 10.1080/09537287.2013.839065.

Teixeira, Sebastião (2005) – *Gestão das organizações*. 2ª edição. McGraw Hill, 2005. ISBN: 978-989-642-082-6.

Voese, Simone Bernardes e Reptczuk, Roseli maria (2011). *Características e Peculiaridades das Entidades do Terceiro Setor*. ConTexto, Porto Alegre, vol. 11, nº. 19, p. 31-42, ISSN (Online): 2175-8751. Disponível em: www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/download/16314/pdf. Consultado a 7 de janeiro de 2015.

Yoffe, D. (2004). *Captação de recursos no campo social*. In: Voltolini, R..Terceiro Setor: planejamento e gestão. 2 ed. São Paulo: Senac, 2004.

Legislação consultada

Legislação Angolana:

Código Civil.

Constituição da República Angolana.

Decreto Nº 82/01 de 16 de novembro – Plano Geral de contabilidade de Angola.

Lei nº 2/09 de 6 de Janeiro.

Lei nº 11/91 de 11 de maio - Lei das associações.

Legislação Brasileira:

Código Civil.

Código de Processo Civil.

Constituição Federal.

Decreto 7237 de 20 de julho de 2010 - regulamentação da Certificação das Entidades Beneficentes.

Decreto 6.308 de 14 de março de 2007 - Assistência Social.

Decreto 5.003 de 4 de março de 2004 - Assistência Social.

Decreto 3.100 de 30 de junho de 1999 - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

Lei 12.101 de 27 de novembro de 2009 - Certificação das Entidades beneficentes.

Lei 9.790 de 23 de março de 1999 - Organizações da Sociedade Civil de Interesse

Público.

Lei 9.637 de Maio de 1998. - Organizações Sociais.

Lei 9.608 de 18 de fevereiro de 1998 – Voluntariado.

Lei 8.742 de 7 de dezembro de 1993 - Assistência Social.

Legislação Portuguesa:

Constituição da República Portuguesa.

Decreto-Lei nº 36-A/2011, de 9 de março – SNC-ESNL.

Decreto-Lei nº 158/2009, de 13 de julho – Estrutura conceptual.

Decreto de Lei 72/90, de 3 de março – Mutualidades.

Decreto de Lei 119/83, de 25 de fevereiro – Misericórdias – IPSS.

Decreto de Lei 594/74, de 7 de novembro – Associações.

Despacho nº 20183/2009 - *Diário da República, 2.a série — N° 173 — 7 de setembro de 2009.*

Lei nº 30/2013, de 8 de maio – Lei de bases da economia social.

Lei 51/96, de 7 de setembro – Cooperativas.

Portaria nº 104/2011 de 14 de março - Normalização contabilística para micro entidades.

Portaria nº 986/2009, de 7 de setembro – Modelo das demonstrações Financeiras.

Internet – Sites visitados

<http://www.terceirosetoronline.com.br> - Consultado a 4 de maio de 2016

<http://www.namibe.gov.ao> - Consultado a 20 de janeiro de 2016

<http://www.benguela.gov.ao> - Consultado a 20 de janeiro de 2016

<http://www.huambo.gov.ao> - Consultado a 20 de janeiro de 2016

ANEXOS

II - Dados da organização

Para cada uma das questões que se seguem por favor marque com X no espaço correspondente.

1 – Em qual destes grupos a sua organização faz parte?

Associação	
Cooperativa	
Fundação	
Misericórdia	
ONG	
Outro: Qual?	

2 - Escolha uma das seguintes áreas de atividade a que se refere a sua organização:

- () Cultura e recreação
- () Assistência social
- () Saúde e bem estar
- () Educação e pesquisa
- () Comércio ou serviços
- () Atividades financeiras
- () Organizações profissionais, sindicais e políticas
- () Outra: Qual?

3 - Há quantos anos funciona esta organização? Assinale com um x.

- a) () Há menos de 5 ano c) () Entre 11 e 20 anos
- b) Entre 6 e10 anos d) () Há mais de 20 anos

4 - Pessoas que fazem parte da organização:

Tipo de vínculo	Número de pessoas
Funcionários	
Voluntários	
Estagiários	

III Gestão e Financiamento da Organização

Para cada uma das questões que se seguem por favor marque com X no espaço correspondente.

1- A organização possui uma declaração de missão clara?

Sim () Não ()

2- De acordo com as afirmações marque com X na coluna (SIM, NÃO).

	SIM	NÃO
1. A missão da organização é o principal propósito a ser atingido		
2. Os projetos desenvolvidos atendem à missão da organização.		
3. Você encontra dificuldades em desenvolver projetos sociais.		
4. A captação de recursos é a principal meta da sua organização.		

3 – A sua organização publica relatórios das suas atividade?

Sim () Não ()

4 – Se sim, com que periodicidade?

- () Trimestral
- () Semestral
- () Anualmente

5 – A sua organização faz algum tipo de parcerias para divulgar as ações promovidas?

- () Sim
- () Não

6 – Considera importante a utilização de medidas de desempenho no terceiro setor?

Sim () Não ()

7 - A organização faz planeamento? Marque com X.

a) () **Sim**, a organização faz um planeamento estratégico que inclui o plano financeiro e o institucional de longo prazo.

b) () A organização faz apenas o planeamento operacional anual.

c) () **Não**, a organização não faz planeamento.

8 – A organização possui planeamento operacional:

a) () Apenas para a parte financeira

b) () Apenas para a parte institucional

c) () Financeira e institucional

d) () A empresa não possui planeamento operacional .

9 - As metas estabelecidas no planeamento estratégico são comparadas, periodicamente, para verificar se estão de acordo com o planeado?

a) () Sim

b) () Não

10– As metas estabelecidas pela organização são divulgadas:

a) () Somente para os membros da direção.

b) () Para os membros da direção, funcionários e voluntários.

c) () Para os membros da direção, funcionários, voluntários e comunidade interessada nos trabalhos da entidade.

d) () Para os membros da direção, funcionários, voluntários, comunidade interessada nos trabalhos da entidade e para os doadores / financiadores.

e) () Não há divulgação.

11 - A organização utiliza orçamento?

- a) Sim, para todos os projetos.
- b) Sim, mas apenas para os projetos mais importantes.
- c) Não.

12 - Qual é a origem dos recursos da organização (pode ser marcada mais do que uma opção).

- a) Recursos próprios.
- b) Doações de empresas privadas.
- c) Doações de pessoas particulares.
- d) Recursos públicos.
- e) Recursos internacionais.
- f) Outra. Qual?

VI – Contabilidade e prestação de contas

Para cada uma das questões que se seguem por favor marque com X no espaço correspondente.

1 - Considera importante a divulgação da informação financeiras às partes interessadas?

Sim () Não ()

2 – Indique a quem a organização faz a prestação de contas dos seus recursos:

- a) () Ao governo
- b) () Aos doadores/ financiadores / associados
- c) () Às agências de cooperação
- e) () Ao Público em geral
- f) () Outra. Qual? _____

3 – A organização possui escrituração contabilística das suas transações?

() Sim () Não

4 - Que demonstrações financeiras (DF) a organização utiliza?

DF	SIM	NÃO
a) Balanço	-	-
b) Demonstração de resultados (DR)	-	-
c) Demonstrações de alteração do capital próprio (DACP)		
e) Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)	-	-
f) Notas Explicativas ou Anexos	-	-

5 – Para que fins é utilizada a informação contabilística da organização? (Pode marcar mais que uma opção).

- a) () Para fins fiscais
- b) () Para prestar contas aos financiadores
- c) () Para o controlo das operações da organização
- e) Outras: _____

6 - Que tipo de demonstração financeira a organização elabora para cada uma das partes interessadas? Marque com X.

	Balanço	DR	DACP	DFC	Notas explicativas
Estado					
Doadores					
Agências de Cooperação					
Público em geral					
outros					

DR-Demonstração de resultados; **DACP**- Demonstrações de alteração do capital próprio; **DFC** - Demonstração dos fluxos de caixa

Obrigado pela sua atenção e colaboração, se desejar receber os resultados por favor indique o seu email: _____