





# **ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

# FICHA TÉCNICA

## TÍTULO

*ECONOMIA DO CONHECIMENTO  
E ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS*

## AUTORES

António Manuel Andrade  
Raquel Campos Franco

## EDITOR

© SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação  
Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A.  
Edifício «Les Palaces», Rua Júlio Dinis, n.º 242, 208  
4050-318 PORTO  
Tel.: 226 076 400; Fax: 226 099 164  
spiporto@spi.pt; www.spi.pt  
Porto • 2007

## PRODUÇÃO EDITORIAL

Princípia Editora, Lda.  
Av. Marques Leal, 21  
2775-495 ESTORIL  
Tel.: +351 214 678 710; Fax: +351 214 678 719  
encomendas@principia.pt  
www.principia.pt

## PROJECTO GRÁFICO E DESIGN

Princípia Editora, Lda.

## IMPRESSÃO

Tipografia Peres

**ISBN** 978-972-8589-79-0

**DEPÓSITO LEGAL** 267226/07

Produção apoiada pelo Programa Operacional de Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), co-financiado pelo Estado Português e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu.

Ministério das Actividades Económicas e do Trabalho

**ECONOMIA DO CONHECIMENTO**

**ORGANIZAÇÕES  
SEM FINS LUCRATIVOS**

ANTÓNIO MANUEL ANDRADE

RAQUEL CAMPOS FRANCO



Sociedade Portuguesa de Inovação





# INTRODUÇÃO

*Numa sociedade verdadeiramente livre e civilizada, o lugar central deve ser dado às associações e organizações voluntárias. É do fortalecimento deste sector intermédio entre o governo e o mercado, um sector de base voluntária, que cada vez mais depende a solução para problemas públicos.*

Alves e Moreira, 2004

A organização social, política e económica de um país poder-se-á, de uma forma simples, considerar como resultado da actividade de três sectores: o sector público, o sector privado empresarial e o terceiro sector. O foco deste livro é precisamente este *terceiro sector* e as organizações que o compõem, bem como uma exploração das oportunidades que a economia do conhecimento em geral, e as tecnologias em particular, lhes proporcionam.

Adicionalmente, é um aspecto central deste livro a certeza de que a tecnologia permite às organizações do terceiro sector alcançarem maior impacto social.

Falar do terceiro sector implica, antes de mais, compreender de que tipo de organizações estamos a tratar. A generalidade das pessoas ou não conhece a expressão, ou se a conhece, tem muitas vezes dificuldade em compreender exactamente quais são as fronteiras deste sector. E é natural que assim seja. É natural, dada a invisibilidade de que este sector foi votado durante tanto tempo, apesar de historicamente ter sido o primeiro a surgir; é natural, dada a inexistência ainda em quase todo o mundo de um sistema periódico de produção de dados sobre o mesmo; é natural, dada a proliferação de denominações para o designar; e é natural, dada a existência de diferentes definições e a ausência de consenso sobre as mesmas. Por isso consideramos, enquanto autores, fundamental investir algumas páginas numa tentativa de clarificação. Para se poder reflectir sobre a te-

mática da *Economia do Conhecimento e as Organizações Sem Fins Lucrativos* é importante saber o que são estas organizações.

Depois de apresentadas algumas das denominações mais utilizadas e das definições associadas, debruçar-nos-emos sobre as principais oportunidades e desafios que hoje o sector enfrenta, em particular em Portugal. Estamos conscientes, contudo, que a diversidade do sector implicará noutro contexto que não o deste livro, que tem um carácter transversal, uma reflexão mais detalhada sobre algumas especificidades inerentes a subsectores do terceiro sector.

Uma vez apresentadas algumas das principais oportunidades e desafios que hoje o terceiro sector português enfrenta, iniciaremos uma viagem pelo universo que se abre quando se decide abraçar o desafio da economia do conhecimento em geral e das tecnologias em particular.



---

# CONCEITOS-CHAVE

Existe um conjunto de conceitos básicos fundamentais cuja compreensão é fundamental como ponto de partida para a leitura deste livro. As definições que adoptámos no contexto deste trabalho são as seguintes:

**Organização:** Conjunto de pessoas que trabalham juntas e coordenam as suas acções de forma a alcançarem uma grande variedade de objectivos, ou resultados desejados a médio e longo prazo. (Jones e George, 2008.)

**Organização sem fins lucrativos:** Organização privada, não distribuidora de lucros, auto-governada e de carácter voluntário. (Salamon e Anheier, 1992.)

**Cliente:** Pessoa ou entidade que usufrui dos bens e/ou serviços fornecidos pela organização. No sector das organizações sem fins lucrativos podemos encontrar diversos tipos de clientes, que podemos designar de formas alternativas. Assim, existem os Clientes/Utilizadores/Utentes/Beneficiários; os Clientes/Doadores/Financiadores; e os Clientes/Membros/Associados.

**Stakeholders** ou Constituintes: Qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou ser afectado pela organização (Freeman, 1997). Um mapa de *stakeholders* possível para uma organização sem fins lucrativos é apresentado no Capítulo 2.

**Capacidade organizacional:** Aptidão da organização em satisfazer ou influenciar os seus *stakeholders*. É determinada pelas competências humanas, pelos recursos (não humanos – materiais e financeiros), pelas relações externas (que devem ser eficazes) e por uma postura de aprendizagem com os resultados. (Fowler, Goold *et al.*, 1997.)

Voluntariado: Conjunto de acções de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade. (Lei n.º 71/98, 3.11, artigo 2.º)

Mecenato: Actividade de indivíduos, empresas ou outras organizações, que se materializa em donativos a organizações sem fins lucrativos ou ao Estado.

Para efeitos fiscais (Lei n.º 53-A/2006, de 29 de Dezembro, Orçamento do Estado para 2007), os donativos constituem entregas em dinheiro ou em espécie concedidos sem contrapartidas que configurem obrigações de carácter pecuniário ou comercial às entidades públicas ou privadas previstas nos artigos seguintes, cuja actividade consista predominantemente na realização de iniciativas nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional.

Prestação de Contas ( *accountability*): Actividade de fornecimento de informação por parte de uma organização aos seus *stakeholders*, numa postura de reacção ou de antecipação, sobre *standards* explícitos ou implícitos.

# 1

## O SECTOR DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS, UMA REALIDADE INCONTORNÁVEL

### Questões-Chave

- *O que é o sector das organizações sem fins lucrativos?*
- *Como podemos definir este sector?*
- *Que outras denominações existem e o que significam?*
- *Qual o impacto da proliferação de nomes e da ausência de consenso sobre a definição?*
- *Que organizações integram o sector em Portugal?*
- *Qual o peso do sector no nosso país?*

*As organizações do terceiro sector são as incubadoras de novas ideias e fora onde se dá voz às injustiças sociais. [...] São os lugares em que os pobres podem encontrar uma ajuda [...]. As organizações sem fins lucrativos ajudam a preservar as tradições e abrem portas a novas experiências intelectuais. O terceiro sector é onde muitas pessoas aprendem a praticar a arte da participação democrática. É o lugar em que o companheirismo se procura e as amizades se criam. Proporciona um espaço e tempo para a exploração da dimensão espiritual. Finalmente, o terceiro sector é onde as pessoas relaxam e brincam, e onde experimentam de forma mais completa os prazeres da vida e da natureza.*

Rifkin, 1996

## **IDENTIDADE: A UNIDADE NA DIVERSIDADE**

*Em adição às diferenças ao nível dos conceitos, definições e fronteiras do Terceiro Sistema no seio dos Quinze países da UE, podemos ser levados a interrogar-nos sobre a própria existência de um terceiro sector distinto dos sectores público e privado. Noutras palavras, a questão coloca-se em saber se existe o conhecimento e o reconhecimento de um sector representativo de uma alternativa aos outros dois.*

CIRIEC, 2000

*Sector das organizações sem fins lucrativos ou terceiro sector são denominações utilizadas normalmente de forma indistinta para designar o mesmo grupo de organizações. Não são, contudo, as únicas denominações utilizadas, nem em Portugal, nem internacionalmente. De facto, proliferam vários nomes, bem como definições, sobre este grupo de organizações ou parcelas dele, o que contribui para alguma lentidão na afirmação do sector como um sector, por exemplo em paralelo com o sector público e o sector privado empresarial.*

É importante compreender que, sobre a questão do nome e da definição, não existe consenso entre quem mais se debruça sobre estas temáticas, como por exemplo, na comunidade académica. O debate é usualmente enriquecedor, mas quem não o segue com muita proximidade perde-se naturalmente com tantas opções. Importa, por isso, clarificar aqui significados.

Segundo alguns, uma razão essencial para que predomine a clareza prende-se com a importância anteriormente referida de que o sector ganhe, e assuma, uma identidade que lhe permita pelo menos igualar-se em visibilidade e em reconhecimento aos outros dois sectores. A necessidade de afirmação do terceiro sector como sector não é, contudo, de hoje. Em 1989 escrevia-se sobre as estratégias fundamentais para a economia social em Portugal, sendo a primeira a reaquisição da consciência da identidade como sector: «[...] à designação da Economia Social terá de corresponder a consciência segura e proclamada, de que ela é já uma realidade e de que (guiados pelos mesmos Grandes Princípios, pela mesma ética, pelo mesmo ideal básico da solidariedade como alma e motor da economia) pertencemos todos (mutualistas, cooperativistas e associativos) à mesma família, constituindo um **verdadeiro sector** [ênfase no original], ao lado e em convergência com o público e o privado: um sector, vivo e actuante, em que, unidos na diferença, consubstanciamos a unidade de “um por todos, todos por um”» (Melícias, 1989). Mais recentemente defendeu-se que a diversidade de formas organizacionais e tipos de actividades na economia social não deve constituir uma barreira ao necessário reforço de identidade que este sector necessita, de forma a garantir uma voz colectiva forte e organizada. (Ferrão, 2000.)

Com Melícias e Ferrão consideramos essencial fazer face à dificuldade de afirmação do terceiro sector como sector, para o que consideramos importante enfrentar as dificuldades inerentes à sua denominação e à sua definição. Existem contudo, inquestionavelmente, e em Portugal, subsectores com crescente visibilidade, como o social, e dentro deste o sub-subsector das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e o sub-subsector das Misericórdias. Temos ainda um sector com ampla visibilidade em Portugal, como o das cooperativas, mas como veremos mais adiante não é consensual a sua pertença integral ao *terceiro sector*.

A Constituição da República Portuguesa (artigo 80.º), referindo-se à organização económica do País, considera a coexistência de três sectores – o sector público, o sector privado e o sector cooperativo e social – o que não parece contribuir para clarificar significados.

Quando se aborda a questão da identidade não se pretende reduzir à *unidade* a riqueza da *diversidade* do sector, inigualável por qualquer dos

outros dois sectores. Pretende-se, sim, contribuir para que se assuma que as organizações sem fins lucrativos possuem, entre si, características semelhantes que justificam que estejam agrupadas num sector diferente do público e do privado empresarial. Sector esse que é caracterizado por uma riqueza que se pretende preservada e enaltecida – a Diversidade da Unidade. Ainda, e por último, não somos alheios, pelo contrário, ao fenómeno crescente das experiências organizacionais entre sectores, fruto de parcerias que unem esforços de sector privado empresarial e sem fins lucrativos, público e sem fins lucrativos, e até de experiências que congregam em si esforços dos três sectores.

## Denominações e significados

A questão da denominação deste sector é de extrema importância, sobretudo quando há uma proliferação de nomes associada a uma ausência de clareza quanto aos seus significados.

Alguns exemplos mais utilizados em todo o mundo são:

- «Terceiro sector»;
- «Sector não lucrativo» e «sector sem fins lucrativos»;
- «Economia social» e «economia solidária»;
- «Organizações não governamentais»;
- «Organizações da sociedade civil».

Descobrir o  
3.º Sector

Estes termos proliferam um pouco por todo o mundo e são muitas vezes utilizados indistintamente para referir o mesmo conjunto de organizações sem fins lucrativos. Mas nem sempre a sua utilização pode ser feita indistintamente, se aplicarmos os termos correctamente. Outras vezes, os nomes apresentam vantagens e inconvenientes de que convém estarmos conscientes para melhor fazermos uma opção por um ou outro termo.

A designação de *terceiro sector* é uma de entre várias designações utilizadas para fazer referência ao conjunto das organizações privadas sem fins lucrativos. Porquê *terceiro sector*? Porque, embora seja um sector cujas origens são antigas – no caso português, por exemplo, encontramos organizações deste tipo antes da fundação da nacionalidade –, este sector manteve-se invisível durante muito tempo. Assim, terá sido o terceiro dos três a ser descoberto. Descoberto pela academia, pelos meios de comunicação social, pelo público em geral, pelos decisores políticos. E mesmo nestes

meios nem todo o «terceiro sector» terá sido descoberto ainda – descobriram-se parcelas dele. Por exemplo, a área social, cujos serviços estão fortemente assentes em organizações privadas sem fins lucrativos de solidariedade social apoiadas no financiamento público por intermédio de acordos de cooperação. E talvez seja esta área que mais é identificada no nosso país como o terceiro sector. Mas a área social é, de facto, um de entre vários subsectores do terceiro sector português.

A denominação de «terceiro sector» tem conhecido uma ampla utilização pela sua simplicidade e por remeter imediatamente para uma visão simples da organização da actividade de um país em três sectores. É, contudo, uma denominação que não faz jus à sua importância, por parecer relegá-lo precisamente para o último plano de três.

As denominações de «sector não lucrativo» ou «sector de organizações sem fins lucrativos», de origem anglo-saxónica e, muitas vezes, utilizadas em todo o mundo, ressaltam o facto de este conjunto de organizações não ter como vocação essencial o lucro. Terão uma missão cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, filantrópica, de defesa de direitos humanos, de defesa de causas ambientais, entre muitas outras possíveis. É, contudo, importante desmistificar esta questão do lucro porque, na verdade, estas organizações podem ter lucro. Não podem é fazer deste o seu primeiro objectivo. Um contexto de intensificação da concorrência por fundos, de uma eventual escassez de fundos, e/ou de um desejo de crescente autonomização por parte das instituições, pode levar uma instituição a optar por desenvolver actividades lucrativas, em paralelo com actividades não lucrativas relacionadas com a missão, servindo os fundos libertados pelas primeiras para sustentar as segundas, numa lógica de subsidiação cruzada. Fundamental é que as actividades lucrativas não venham nunca a desvirtuar o sentido de missão da organização, nem tão-pouco passem a ser actividades mais importantes do que aquelas que correspondem à razão de ser da organização e pela qual esta última foi criada. Portanto, muito embora sejam designações amplamente utilizadas, e por muitos preferidas por acentuarem uma diferença fundamental com o sector privado empresarial, não devem servir para alimentar equívocos relativamente ao que as organizações podem ou não fazer.

A missão do  
3.º Sector

A denominação de «economia social» e nas suas versões inglesa de *social economy*, e francesa *économie sociale* são amplamente utilizadas na Europa. As instituições da União Europeia referem-se ao sector por recurso precisamente a esta denominação. Dentro desta denominação consideram estar incluídas as associações em geral, as associações mutualistas em particular, as cooperativas e as fundações. Como Roque Amaro afirma (Santos, 2005): «A economia social nasceu no século XIX na ressaca das injustiças sociais da revolução industrial, quando os trabalhadores mais desfavorecidos tentaram encontrar formas de reagir ao mercado, criando uma economia da entreajuda e da cooperação. É quando surgem as cooperativas, as mutualidades e as associações. [...] O renascimento do conceito de economia social dá-se no princípio dos anos 80, com a globalização e o agravamento dos problemas sociais.» Ainda, como esclarece Roque Amaro, a noção de *economia solidária* corresponde à constatação de que é preciso renovar as experiências e os caminhos da *velha economia social* e tem a ver com a ideia de que há uma nova corrente de solidariedade, que tem correspondência à do século XIX, embora noutras circunstâncias, e que tem a ver com a luta contra a pobreza e a exclusão social. Assim o conceito de economia solidária corresponde, segundo o investigador, a um subsector piloto e inovador dentro do terceiro sector e pode-se definir da seguinte forma: «A economia solidária é, antes de mais, uma actividade económica, abrange um conjunto de actividades produtivas, cria postos de trabalho, gera rendimentos, satisfaz necessidades. É promotora de coesão social, contribui para o combate ao desemprego, a luta contra a pobreza e a exclusão social, promove a igualdade de oportunidades. Respeita e valoriza a diversidade cultural. Ou seja, como economia não visa a destruição das culturas em nome de uma globalização ou uniformização cultural; pelo contrário, procura valorizar as culturas locais. Respeita e valoriza a diversidade ambiental; como economia não contribui para a destruição da natureza e do ambiente, mas encontrar formas económicas de reabilitar e valorizar o ambiente. E ainda: é baseada numa gestão eficiente, ou seja procura ter em conta os critérios da boa gestão e da eficiência; deve ser ancorada territorialmente, ou seja, deve ter uma base comunitária, e ser promotora do desenvolvimento local. Por último, deve corresponder a um processo de aprendizagem que lhe permita constantemente rever-se a avaliar-se».

A denominação «Organizações Não Governamentais» (ou a sua sigla ONG) é muitas vezes utilizada querendo abranger todas as organizações do sector não lucrativo quando, efectivamente, se trata de uma denominação para um conjunto de organizações muito particular<sup>1</sup>. Tratam-se, assim, das organizações que desenvolvem projectos de apoio a países em desenvolvimento, sendo financiadas e tendo a sua sede em países desenvolvidos. Em Portugal, a legislação refere dois tipos de ONG: as ONGD, ou Organizações Não Governamentais de Apoio ao Desenvolvimento<sup>2</sup>, e as ONGA, ou Organizações Não Governamentais de Ambiente<sup>3</sup>, estas correspondentes às antigas ADA, ou Associações de Defesa do Ambiente. As ONGD são as que se aproximam do conceito de ONG ao nível internacional, e como podemos concluir pela sua definição, são apenas uma parte de um todo, que é o terceiro sector.

A denominação «organizações da sociedade civil» é muito recente comparada com as outras referenciadas. E distingue-se do conceito de «sociedade civil» e de «capital social». De uma forma muito simples, é utilizada para fazer referência a quem está na base da iniciativa destas organizações, e para quem estas existem – a sociedade civil. Pode, contudo, ser criticada com base na argumentação de que também os outros dois sectores têm por base e servem a mesma sociedade civil. Apesar disto é uma denominação utilizada amplamente e de forma crescente.

Existem ainda outras denominações como «terceiro sistema» (CIRIEC, 2000) que desenvolveremos no próximo ponto; «organizações voluntárias»; «organizações caritativas» e organizações isentas de impostos (*voluntary organizations*, *charitable organizations* e *tax-exempt organizations* – termos muito utilizados no mundo anglo-saxónico); a recente expressão «Organizações Autónomas de Cidadãos» ([www.activecitizenship.net](http://www.activecitizenship.net)); bem como outras, como «economia alternativa», entre outras.

*Lei n.º 66/98, de 14 de Outubro*

*Aprova o Estatuto das Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento*

*Artigo 6.º: 1 – São objectivos das ONGD a concepção, a execução e o apoio a programas e projectos de cariz social, cultural, ambiental, cívico e económico, designadamente através de acções nos países em vias de desenvolvimento: a) De cooperação para o desenvolvimento; b) De assistência humanitária; c) De ajuda de emergência; d) De protecção e promoção dos direitos humanos. [...]*

## Definições e diferenças para os outros sectores

Não só tem sido difícil alcançar um consenso sobre qual a melhor denominação para este terceiro sector, como também a sua definição não é consensual.

*Sociedade civil: Existem muitas definições diferentes de sociedade civil e pouco acordo quanto ao seu significado preciso. Talvez seja aceite pela maioria dos analistas que a sociedade civil moderna será o conjunto das instituições, organizações e indivíduos localizados entre a família, o Estado, e o mercado, a que as pessoas se associam voluntariamente para prosseguirem interesses comuns. (Anheier, 2005, p. 9). Também Holloway apresenta essa como a definição de trabalho da CIVICUS para o seu Índice da Sociedade Civil (ver [www.civicus.org](http://www.civicus.org)). (Holloway, 2001.)*

*Capital social: Trata-se de uma característica individual e refere-se à soma dos recursos actuais e potenciais que podem ser mobilizados através da pertença a organizações, como membros, e através de redes pessoais. As pessoas diferem na dimensão e âmbito das suas redes sociais e no número de organizações a que aderem. O capital social captura as normas de reciprocidade e confiança que estão incorporadas nas redes de associações cívicas e outras formas de socialização. (Anheier, 2005.)*

Vamos aqui focalizarmo-nos na definição estrutural-operacional, muitas vezes apelidada como «a definição americana», e a alternativa concepção do sector como sistema, nascida na Europa. Para trás ficou já explanada a noção de economia social e, em particular e em mais detalhe, a de economia solidária, sua componente.

Uma das definições mais conhecidas internacionalmente, talvez a mais conhecida, é a definição estrutural-operacional que serve de base ao projecto internacional *Johns Hopkins Comparative Non-profit Sector* ([www.jhu.edu/~ccss](http://www.jhu.edu/~ccss) ou <http://www.jhu.edu/%7Ecnp/>), e que é sugerida como o referencial a utilizar na implementação da Conta Satélite das Instituições Sem Fins Lucrativos nas Contas Nacionais dos Institutos Nacionais de Estatística, por referência ao Manual sobre as Organizações Sem fins Lucrativos no Sistema das Contas Nacionais (UNSD, 2003), desenvolvido pelo *Center for Civil Society Studies* da Universidade *Johns Hopkins* e pela Divisão Estatística das Nações Unidas, já em implementação em diversos países (<http://www.jhu.edu/~gnisp/>).

A definição estrutural-operacional sugere que para pertencer ao Sector Não Lucrativo uma entidade deverá ser (Salamon e Anheier, 1992; Salamon e Anheier, 1997):

- **Organização.** Para ser «organizada» uma entidade tem de ser ou formalmente registada ou, se for informal, terá de mostrar provas da realização de reuniões regula-

res, regras de procedimento, ou algum grau de permanência organizacional.

- **Privada.** As organizações devem ser institucionalmente separadas do Governo, significando que nem são parte do aparelho governamental nem são controladas pelo Governo.
- **Não distribuidora de lucros.** No Sector Não Lucrativo não existe a noção de propriedade, ao contrário do que sucede com as empresas, e qualquer excedente gerado não pode reverter para os seus membros, dirigentes ou gestores. Qualquer excedente gerado por uma organização do terceiro sector deverá ser reinvestida na organização, no investimento nos recursos humanos, na melhoria de infra-estruturas, etc.
- **Auto-governada.** Para serem do terceiro sector as organizações têm de estar equipadas para controlar as suas próprias actividades. As organizações sem fins lucrativos deverão ter os seus próprios procedimentos de governação e não devem ser controladas por entidades externas.
- **Voluntária.** Esta característica pode ser interpretada de diversas formas: pode significar que as organizações deverão ter algum grau de contribuições voluntárias, seja sobre a forma de mão-de-obra voluntária, seja sob a forma de doações de dinheiro ou bens (em espécie). Existem, contudo, situações em que as organizações não têm um carácter voluntário interpretado desta forma. Assim, uma interpretação adicional ou alternativa poderá ser o facto de os membros pertencerem à organização de uma forma voluntária, e não por laços de sangue ou outras razões que contrariem a liberdade na adesão. Desta forma, as tribos no Canadá, e as castas na Índia, por exemplo, não serão por este critério consideradas organizações de carácter voluntário, não sendo, por isso, consideradas organizações do terceiro sector.

Claro que algumas organizações cumprirão com mais facilidade uns critérios do que outros. Contudo, para serem consideradas do terceiro sector, as organizações deverão demonstrar uma razoável correspondência aos cinco critérios aqui apresentados.

A definição estrutural-operacional aqui apresentada, apesar de ser uma definição amplamente divulgada internacionalmente, não é a úni-

ca. É uma definição útil, sobretudo se pensarmos que esta surgiu como base de um projecto internacional de levantamento de dados sobre o terceiro sector, projecto este com a ambição da comparabilidade dos dados entre países com realidades muito distintas. Havia, contudo, por

parte da equipa da Johns Hopkins, noção de que esta definição não elimina todas as «zonas cinzentas» ou todas as situações-fronteira, mas depois de ter sido testada em mais de 40 países em todo o mundo, mostrou-se operacionalizável e suficientemente ampla para abarcar a grande variedade de entidades normalmente consideradas parte do terceiro sector, tanto em países em desenvolvimento como em países desenvolvidos, ao mesmo tempo que suficientemente fina de forma a permitir a distinção destas das organizações pertencentes aos outros dois sectores. (Salomon, Sokolowski *et al.*, 2003.)

No caso português a aplicação rígida da definição estrutural-operacional levanta dúvidas quanto à inclusão de pelo menos duas grandes categorias de organizações que são desde sempre consideradas de economia social, mas que por estes critérios parecem não ter espaço no terceiro sector – trata-se do caso das associações mutualistas<sup>4</sup> e das cooperativas<sup>5</sup>. Tanto num caso como noutra o critério cuja aplicação levanta problemas é o da não distribuição de lucros, também conhecida pela «restrição à distribuição de lucros» – ou, no original *nonprofit constraint*.

No caso das associações mutualistas a existência de excedentes poderá dar lugar à melhoria de benefícios. É discutível que isto colida com a referida restrição.

*Código das Associações Mutualistas (Decreto-Lei n.º 72/90 de 3 de Março):*

*Artigo 52.º (Excedentes técnicos): 1 – É vedado distribuir excedentes, incluindo os técnicos. 2 – Sem prejuízo do disposto no número anterior, é permitido reajustar os benefícios ou as quotas nos termos do artigo seguinte.*

*Artigo 53.º (Aplicação dos excedentes técnicos): Sempre que o fundo permanente relativo a uma modalidade exceder o valor das respectivas reservas matemáticas, o excesso pode ser destinado, total ou parcialmente, à melhoria dos benefícios ou à redução das quotas.*

*Artigo 54.º (Subvenções): 1 – Nas associações mutualistas cuja dimensão financeira o justifique, podem os estatutos determinar que o rendimento líquido da caixa económica anexa de participações financeiras e da exploração de instalações, equipamentos sociais e serviços seja, total ou parcialmente, distribuído; 2 – A distribuição a que se refere o n.º 1 reveste a forma de subvenções concedidas a título eventual aos beneficiários das diversas modalidades, mediante deliberação da assembleia geral sob proposta da direcção.*

No caso das cooperativas a questão poderá ser analisada ao nível dos ramos das mesmas, cada um regido por diplomas legais próprios, para além da submissão de todos ao regime do Código Cooperativo. Segundo este último a distribuição de excedentes é possível. Contudo, se atendermos a diplomas legais específicos verificaremos que as Cooperativas de Solidariedade Social (onde se incluem, por exemplo, as CERCİ – Cooperativas de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas – [www.fenacerci.pt](http://www.fenacerci.pt)), e as Cooperativas de Habitação e Construção estão impedidas de realizar essa distribuição.

Outra figura que se situa numa zona de fronteira – a das empresas sociais (na fronteira entre o terceiro sector e o sector empresarial, ou até numa zona cinzenta determinada pela confluência dos três sectores) – levanta dúvidas quanto à sua inclusão ou não no terceiro sector. Os cinco critérios da definição estrutural-operacional serão uma boa referência para uma tomada de decisão caso a caso. Embora não esteja também ainda assente em Portugal uma definição para este recente conjunto de instituições, no seu espírito estaremos a falar de terceiro sector.

À realidade histórica e presente de terceiro sector, português e europeu, não podem ser alheias as cooperativas e as associações mutualistas. Outras propostas de definição, que têm como pano de fundo a realidade europeia, divergem, de facto, da proposta de definição estrutural-operacional muitas vezes equacionada como uma definição mais americana. O projecto de investigação «The enterprises and organizations of the third system. A strategic challenge

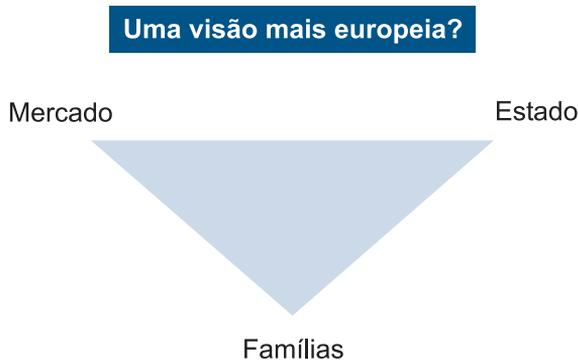
*O Código Cooperativo (Lei n.º 51/96, de 7 de Setembro) esclarece esta situação no seu artigo 73.º (Distribuição de excedentes):*

- 1 – Os excedentes anuais líquidos, com excepção dos provenientes de operações realizadas com terceiros, que restarem depois do eventual pagamento de juros pelos títulos de capital e das reversões para as diversas reservas, poderão retornar aos cooperadores.*
- 2 – Não pode proceder-se à distribuição de excedentes entre os cooperadores, nem criar reservas livres, antes de se terem compensado as perdas dos exercícios anteriores ou, tendo-se utilizado a reserva legal para compensar essas perdas, antes de se ter reconstituído a reserva ao nível anterior ao da sua utilização.*
- 3 – Se forem pagos juros pelos títulos de capital, o seu montante global não pode ser superior a 30% dos resultados anuais líquidos.*

*Regime jurídico das cooperativas de solidariedade social (Decreto-Lei n. 7/98, de 15 de Janeiro): Artigo 7.º (Aplicação de excedentes): Nas cooperativas de solidariedade social os excedentes que existirem reverterão obrigatoriamente para reservas.*

for employment» no contexto da acção-piloto da Comissão Europeia «Third System and Employment» propõe uma abordagem que apelida de «Europeia», por oposição à «Americana» assente na definição estrutural-operacional. Esta abordagem, segundo os seus autores (Laville, Borzaga *et al.*, 1999), adopta uma perspectiva mais analítica, focalizando-se na geração de tipologias que sublinham diferentes modos de acção e as suas mudanças ao longo do tempo. Estudos conduzidos numa série de países, no âmbito deste projecto, apontaram para um aumento da produção de bens e serviços por parte destas organizações (incluindo o trabalho realizado na representação de interesses de outros, defesa de causas e alerta de consciência para questões específicas). Assim, e de uma forma muito breve, Evers (1990 e 1995) propõe a consideração de um triângulo de bem-estar (*The welfare triangle*), destacando os diversos recursos que contribuem para o bem-estar social, em que, por exemplo as comunidades informais e semi-informais, em particular a família, são uma parte fundamental.

FIGURA I  
Triângulo do  
bem-estar



Pestoff usa este referencial como base para definir e delimitar a esfera de acção das organizações sem fins lucrativos (Pestoff, 1992). Se o terceiro sector se poderá considerar como pertencendo a uma esfera formal, sem fins lucrativos e privada, existem organizações do terceiro sector que ocupam posições intermédias entre o Terceiro Sector e a Comunidade, o Terceiro Sector e o Estado e o Terceiro Sector e o Mercado. Para uma explicação mais detalhada sugerimos Laville, 1999 e CIRIEC, 2000.

### Uma visão mais europeia?

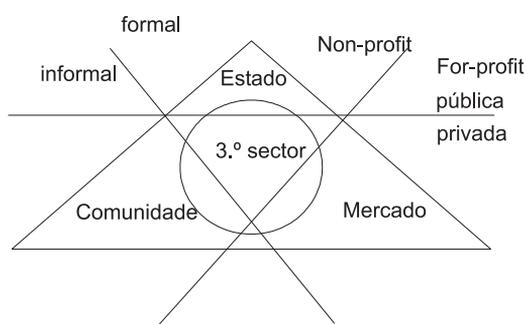


FIGURA II  
O terceiro  
sector  
segundo  
Pestoff

Esta conceptualização de origem europeia é mais lata, e a par de um terceiro sector mais «puro», admite que lhe pertencem organizações que ocupam espaços de sobreposição entre sectores. A definição estrutural-operacional, mais rígida e estreita, que pode excluir as cooperativas e as associações mutualistas na base da autorização de distribuição de excedentes é dificilmente aceite sem discussão num contexto europeu. No caso de algumas cooperativas, por exemplo, nem sempre a distribuição de lucros é efectuada, e a existir, é na maior parte das vezes limitada. Assim, o conceito de Terceiro Sector na Europa parece ser mais amplo, não assentando na «restrição à distribuição de lucros» mas na imposição de limites à sua distribuição.

Estas duas noções de terceiro sector, embora divergentes, e não tendo convergido para uma definição mundial comum, apontam contudo para uma clarificação do que poderá ou não ser incluído no âmbito deste sector, e destacam também algumas diferenças geográficas que importa considerar.

Provavelmente haveria oportunidade para explorar um caminho comum em que a riqueza de cada uma das propostas fosse associada.

## A RIQUEZA DA DIVERSIDADE

A procura de uma denominação e de uma definição não ignoram, contudo, a grande diversidade de organizações que compõem o terceiro sector. A *diversidade* é patente nas actividades levadas a cabo por estas organiza-

ções, e nos seus públicos, bem como na sua dimensão, grau de formalidade ou informalidade das suas estruturas e procedimentos, grau de profissionalização da sua gestão, entre outros aspectos.

### A tabela ICNPO aplicada a Portugal

Para compreendermos a diversidade do Sector Não Lucrativo por referência às suas áreas de actividade poderemos recorrer à Classificação Internacional para as Organizações Sem Fins Lucrativos (ICNPO)<sup>6</sup> e proceder à sua aplicação à realidade das instituições portuguesas do Sector Não Lucrativo.

	<b>Grupo ICNPO</b>	<b>Tipo de Organizações em Portugal</b>
<i>N.º</i>	<i>Designação</i>	
1	Cultura e Lazer	Associações culturais, recreativas e desportivas Casas do Povo Fundações culturais Clubes sociais e recreativos (Rotary, Lions, etc.) Museus Jardins zoológicos e aquários Sociedade históricas e literárias Associações de artes performativas e companhias: teatro, dança, etc. Associações de Estudantes e Associações Juvenis <sup>7</sup>
2	Educação e Investigação	Escolas, por exemplo ligadas a congregações religiosas Universidade Católica Centros de investigação
3	Saúde	Hospitais e casas de saúde (por exemplo ligadas às ordens)
4	Serviços Sociais	Instituições Particulares de Solidariedade Social - IPSS Outras associações de solidariedade social (dedicadas às crianças, jovens, idosos, deficientes, famílias, sem-abrigo, etc.) Santas Casa da Misericórdia Cooperativas de solidariedade social Associações mutualistas Associações de Bombeiros Voluntários
5	Ambiente	Associações Não Governamentais de Ambiente Associações de Protecção dos Animais
6	Desenvolvimento e Habitação	Organizações de Desenvolvimento Local Cooperativas de habitação e construção Associações de moradores

7	Leis, defesa de causas e política	Associações de defesa dos direitos humanos em geral (imigrantes, anti-racismo, apoio à vítima, defesa do consumidor, doentes crónicos, infectados com HIV/SIDA, família, mulheres, etc.) Partidos políticos Associações de moradores
8	Intermediários Filantrópicos e Promotores do Voluntariado	Fundações ( <i>grant-giving</i> ou doadoras) Associações promotoras do voluntariado Bancos Alimentares
9	Internacional	Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) Subsidiárias de organizações internacionais a operar em Portugal (por exemplo, Cruz Vermelha Portuguesa, Médicos do Mundo)
10	Religião	Institutos religiosos Associações religiosas
11	Associações Empresariais, Profissionais e Sindicatos	Associações empresariais Associações profissionais Sindicatos
12	Nc	

Fonte: Alargado e adaptado de Franco, 2005.

TABELA I  
A ICNPO  
aplicada ao  
terceiro sector  
em Portugal

É importante ressaltar que a aplicação desta grelha pode ser discutida nalguns casos, sobretudo se descermos ao nível da organização de primeiro nível, porque nestas é muitas vezes comum a prossecução de diversos fins. De facto, em muitas organizações convivem fins sociais (Grupo 4) e de defesa de causas (Grupo 7) (por exemplo, apoio à vítima, deficiência, infectados com o vírus HIV/SIDA), fins de apoio ao desenvolvimento (Grupo 9) e fins sociais (Grupo 4) (por exemplo, ONGD que acumulam também o estatuto de IPSS), fins culturais (Grupo 1) e de filantropia (Grupo 8) (por exemplo, algumas fundações), fins ambientais (Grupo 5) e fins culturais (Grupo 1), etc. Assim, este exercício de classificação deve ser analisado com algum cuidado, sendo que se usasse esta classificação para fins de compilação de dados o ideal seria proceder à classificação organização a organização. Contudo tal tarefa tem um carácter dinâmico porque, como tantas vezes acontece, o que é hoje o primeiro fim, pode não o ser amanhã, o que demonstra a

capacidade de adaptação de algumas das instituições deste sector, na procura de melhor irem de encontro às necessidades da população, ou a sua capacidade de ajustamento aos fundos que conseguem captar.

## Principais tipos de organizações sem fins lucrativos

Vamos agora abordar alguns dos principais tipos de organizações sem fins lucrativos em Portugal com um pouco mais de detalhe, para aprofundarmos a nossa compreensão sobre este sector. Muitos outros poderiam ser aqui incluídos, mas por razões de espaço e de focalização necessária numa obra com este título, apresentam-se estes:

**Associações.** Como podemos verificar pela tabela ICNPO aplicada à realidade do terceiro sector em Portugal, existe uma multiplicidade de tipos de associações em Portugal. Pelo Código Civil português, as organizações sem fins lucrativos poderão ser *associações* ou *fundações*. As primeiras distinguem-se das segundas genericamente da seguinte forma: nas associações o elemento essencial é o conjunto de *pessoas* que se juntam para prosseguir um determinado fim; nas fundações o elemento fundamental é o *património* afecto a um fim ou conjunto de fins, e que deve ser suficiente para garantir a sua prossecução. Com diplomas legais específicos, aliás atestando a grande dispersão legislativa no sector, encontramos<sup>8</sup>: Associações de Bombeiros Voluntários, Associações de Defesa dos Consumidores, Associações de Defesa dos Utentes de Saúde, Associações de Educação Popular, Associações de Estudantes, Associações de Família, Associações de Imigrantes, Associações Juvenis, Associações de Mulheres, Associações de Pais e Associações de Pessoas Portadoras de Deficiência.

**Associações mutualistas.** As associações mutualistas são um tipo particular de associação com um historial que remonta ao século XIX. Originalmente eram conhecidas como Associações de Socorros Mútuos e ainda hoje essa designação permanece na denominação de algumas destas organizações. As associações mutualistas são instituições particulares de solidariedade social (IPSS) com um número ilimitado de associados, capital indeterminado e duração indefinida que, essencialmente através da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e de suas famílias,

fins de auxílio recíproco.<sup>9</sup> O Anuário das Associações Mutualistas, que se pode encontrar em [www.uniaomutualidadesportuguesas.pt](http://www.uniaomutualidadesportuguesas.pt), de Dezembro de 2003, aponta para 67 associadas locais, três regionais e 13 nacionais, num total de 83 associações mutualistas a operar em Portugal. Para um historial alargado do movimento mutualista em Portugal ver Rosendo, 1996 e Rosendo, 1998.

**Cooperativas.** As cooperativas são pessoas colectivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles.<sup>10</sup> As cooperativas, na sua constituição e funcionamento, obedecem aos seguintes princípios cooperativos: adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos membros; participação económica dos membros; autonomia e independência; intercooperação; interesse pela comunidade.

Existem vários ramos de cooperativas, que são os seguintes: consumo; comercialização; agrícola; crédito; habitação e construção; produção operária; artesanato; pescas; cultura; serviços; ensino e solidariedade social.

No sítio do Instituto António Sérgio para o Sector Cooperativo ([www.inscoop.pt](http://www.inscoop.pt)), podemos constatar que existem 3089 cooperativas (dados de 05/2006) dispersas pelos vários ramos de actividade.

**Fundações.** A *fundação* como tipo de organização sem fins lucrativos é um fenómeno relativamente recente em Portugal, se comparado com os outros tipos de organizações.

O primeiro Código Civil a introduzir uma referência à nova figura legal das fundações foi publicado em 1867, mas as duas fundações mais antigas em Portugal foram constituídas em 1908 – Fundação Comendador Joaquim de Sá Couto – e em 1909 – Fundação Francisco António Meireles. A Fundação Casa de Bragança é a terceira mais antiga e foi criada em 1933. (Franco, 2005.)

São associadas do Centro Português de Fundações 105 fundações (*in* [www.cpf.org.pt](http://www.cpf.org.pt), 11/2006), o que corresponde a aproximadamente um terço das fundações activas existentes no País. O mundo fundacional em Portugal é muito heterogéneo, constituído por pequenas fundações (por exemplo

fundações com o estatuto de IPSS (ver abaixo), e por um número reduzido de grandes fundações, de entre as quais podemos destacar, por exemplo, a Fundação Calouste Gulbenkian e a Fundação Champalimaud.

**Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).** São instituições particulares de solidariedade social as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

- a) Apoio a crianças e jovens;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio à integração social e comunitária;
- d) Protecção 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;
- e) Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos;
- g) Resolução dos problemas habitacionais das populações<sup>11</sup>.

As IPSS podem revestir a forma de associações de solidariedade social; associações de voluntários de acção social; associações de socorros mútuos<sup>12</sup>; fundações de solidariedade social; ou irmandades da misericórdia. Existem em Portugal mais de 3000 IPSS, e não podemos deixar de referir que mais de metade destas está ligada à Igreja Católica por intermédio dos párocos que, em paralelo com a actividade ligada à paróquia, são os responsáveis pelos centros sociais e paroquiais onde vários serviços de índole social são prestados. É de salientar, então, que em termos de ICNPO os centros sociais e paroquiais<sup>13</sup> integram o Grupo 4, mas as igrejas enquanto locais de culto, e as respectivas fábricas paroquiais ou conselhos económicos integram o Grupo 10.

**Misericórdias.** As Santas Casa da Misericórdia estão entre as mais antigas organizações sem fins lucrativos existentes em Portugal. A primeira Misericór-

dia – a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa – foi criada em 1498, embora seja hoje uma instituição do sector público<sup>14</sup>. A taxa de criação de novas misericórdias foi particularmente alta nos séculos XVI e XX. Dedicadas ao cumprimento das obras de misericórdia, estas Santas Casas perderam a gestão dos seus hospitais em 1975, pelo Decreto-Lei n.º 618/75, de 11 de Novembro de 1975, tendo os seus hospitais sido integrados na rede pública de saúde. Em 1980 um diploma legal permitiu o pagamento de compensações financeiras às Misericórdias para compensar as perdas causadas<sup>15</sup>, e em 1981 uma nova lei permitiu a devolução dos hospitais às Misericórdias numa base caso a caso<sup>16</sup>.

Existem quase 400 Misericórdias em Portugal, algumas das quais com mais de 500 anos de existência.

### **Organizações de desenvolvimento local.**

Sem enquadramento legal específico, as iniciativas de desenvolvimento local foram um fenómeno exponencial a partir da década de 1980 em Portugal, um movimento impulsionado pelo programa PIC-Leader. Este programa comunitário surgiu para complementar programas de desenvolvimento rurais já existentes, com formas inovadoras de intervenção através da criação de organizações da sociedade civil. As formas legais das iniciativas de desenvolvimento local variam e incluem entidades públicas, privadas empresariais e privadas sem fins lucrativos. Actualmente existem cerca de 300 organizações sem fins lucrativos de desenvolvimento local. (Animar 1998.)

**ONGD.** As organizações não governamentais de cooperação para o desenvolvimento, já atrás

*Alguns exemplos de estruturas agregadoras de outras organizações, no terceiro sector em Portugal, sejam elas associações, federações ou uniões, ou confederações, e os respectivos sítios na Internet são:*

- *Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto, [www.confederacaodascolectividades.com](http://www.confederacaodascolectividades.com);*
- *Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), [www.cnis.pt](http://www.cnis.pt);*
- *União das Misericórdias, [www.ump.pt](http://www.ump.pt);*
- *União das Mutualidades Portuguesas, [www.uniaomutualidadesportuguesas.pt](http://www.uniaomutualidadesportuguesas.pt);*
- *Confederação Nacional dos Organismos de Deficientes, [cnod.org.pt](http://cnod.org.pt);*
- *Confederação Portuguesa das Associações de Defesa do Ambiente, [www.cpada.pt](http://www.cpada.pt);*
- *Animar, [www.animar-dl.pt](http://www.animar-dl.pt) e Federação Minha Terra, [www.minhaterra.pt](http://www.minhaterra.pt);*
- *Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome, [www.bancoalimentar.pt](http://www.bancoalimentar.pt);*
- *Plataforma das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento; [www.plataformaongd.pt](http://www.plataformaongd.pt);*
- *Confederação Cooperativa Portuguesa, [www.confcoop](http://www.confcoop);*
- *Centro Português de Fundações, [www.cpf.org.pt](http://www.cpf.org.pt).*

definidas, têm como áreas fundamentais de intervenção: a Cooperação para o Desenvolvimento, a Educação para o Desenvolvimento e a Ajuda Humanitária e de Emergência. São 49 as associadas na Plataforma das ONGD ([www.plataformaongd.pt](http://www.plataformaongd.pt), 11/2006).

**Federações, uniões e confederações.** Convém também destacar que, em paralelo com organizações de primeiro nível (por exemplo, associações), foram-se constituindo organizações de segundo e terceiro nível de que são exemplo as várias federações e uniões para o primeiro caso, e as confederações para o segundo caso.

Esta tabela contém apenas alguns exemplos porque muitos outros existem. As IPSS, por exemplo, poderão estar agrupadas em uniões distritais, que por sua vez poderão estar associadas à CNIS. No sector cooperativo multiplicam-se as uniões, as federações, assim como na área das colectividades da cultura, desporto e recreio, e na área do ambiente. Isto para citar outros exemplos.

## O SECTOR PORTUGUÊS DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS, EM NÚMEROS

«A imagem que emerge é a de um sector da sociedade civil que, embora pequeno para os padrões da Europa Ocidental, é, apesar de tudo, uma força económica significativa. Existem razões históricas para o relativo subdesenvolvimento do sector da sociedade civil em Portugal, as maiores das quais serão a presença de instituições paternalistas e os quarenta anos de governação ditatorial que suprimiram o movimento mutualista e a participação pública em geral. Por estas razões, o ponto de comparação apropriado para o sector da sociedade civil português poderá não ser o conjunto dos países da Europa Ocidental, mas os seus vizinhos da Europa do Sul, Espanha e Itália, que partilham influências similares da Igreja e de tradições de solidariedade social [...]» (Franco, Sokolowski *et al.*, 2005.)

O desenvolvimento do projecto *Comparative Non-Profit Sector* (CNP) em Portugal, pelas mãos da Universidade Católica Portuguesa (Centro Regional do Porto) e pela Universidade Johns Hopkins permitiu apurar que o terceiro sector tem um peso de 4,2% no PIB, o que representa já uma força económica significativa. Em termos de trabalhadores, o sector emprega 159 950 pessoas, numa medida de equivalência a tempo inteiro (ETI). O número de voluntários, apurados através de um inquérito nacional sobre o voluntariado e as doações, também no âmbito do projecto CNP, foi de 67 342. Relativamente a este número será ainda mais relevante sublinhar que se trata de uma medida de ETI: uma vez que o voluntariado se realiza quase invariavelmente num número de horas inferiores às oito horas diárias, o número de voluntários propriamente dito será significativamente maior.

<p>\$ 5,2 mil milhões em despesas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4,2 % do PIB</li> </ul>
<p>227,292 trabalhadores ETI (Equivalente a Tempo Inteiro)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 159,950 Trabalhadores remunerados ETI</li> <li>• 67,342 Voluntários ETI</li> <li>• 4,2% da população economicamente activa</li> <li>• 5,0% emprego não agrícola</li> </ul>
<p>* Incluindo organizações de culto religioso</p>

Fonte: Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Johns Hopkins.

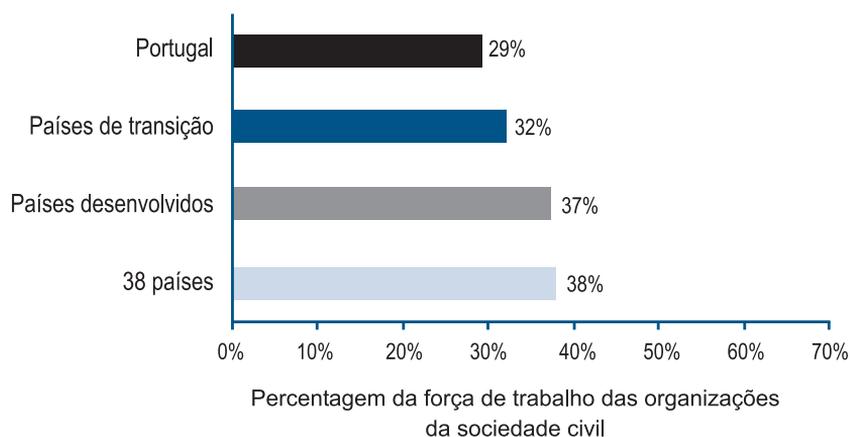
TABELA II  
O sector da  
sociedade civil  
em Portugal,  
2002

Existe em Portugal a percepção de que há ainda muito a fazer em termos de voluntariado. De facto os números apurados permitem constatar que da força de trabalho existente nas organizações do terceiro sector 29% são voluntários, para o que contribuem por exemplo as direcções obrigatoriamente voluntárias das mais de 3000 Instituições Particulares de Solidariedade Social. Se comparado com a percentagem de 37% nos países desenvolvidos, verificamos que ainda há algum caminho a percorrer.

Em relação à estrutura de fundos das organizações do terceiro sector foi possível apurar que predominam as receitas próprias e os fundos pú-

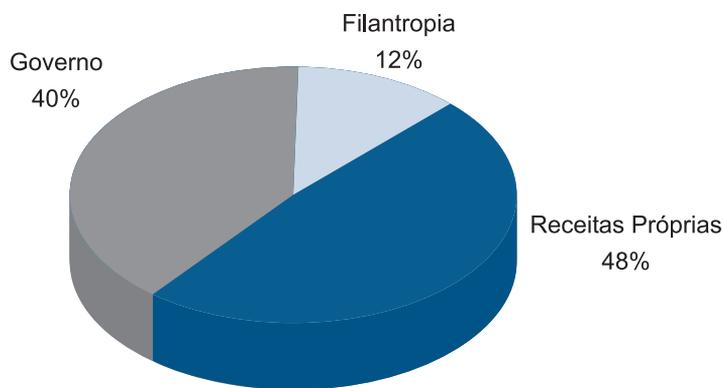
blicos, respectivamente com 48% e 40%. A filantropia é remetida para um modesto terceiro lugar, de 12%, que apesar de tudo corresponde à percentagem apurada para a totalidade dos países cobertos pelo projecto CNP. É, contudo, de consenso geral que em todo o mundo esta fatia tem potencial para crescer.

GRÁFICO I  
Voluntários em percentagem da força de trabalho das organizações da sociedade civil



Fonte: Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Johns Hopkins.

GRÁFICO II  
Fontes de Fundos das Organizações da Sociedade Civil em Portugal, 2002



Fonte: Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Johns Hopkins.

Para mais detalhes sobre números relacionados com o terceiro sector português e a sua comparação com dados de outros países, sugerimos a consulta de Franco, Sokolowski *et al.*, 2005.

## Sumário

- *São várias as denominações e algumas as definições disponíveis para fazer referência e compreender o sector das Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal e no mundo. É importante que impere a clareza quanto ao que os nomes significam. E que impere também a clareza quanto às definições, bem como a abertura de espírito suficiente para acomodar os pontos fortes de cada uma.*
- *Em Portugal algumas vozes reclamam a importância do desenvolvimento de um sentido de sector, tão importante para a sua afirmação, e consequentes impactos em termos de visibilidade, o que poderá significar maiores apoios – financeiros (doações e parcerias com os outros sectores) e humanos (voluntariado) –, e num maior sentido de direcção estratégica e política (legislação coerente e simplificada, políticas abrangentes e coerentes).*
- *Esse sentido de unidade é compatível com o reconhecimento da importância da diversidade, que é incontornável. Uma visão sobre o que esta diversidade significa em Portugal é mostrada por aplicação da tabela ICNPO.*
- *Finalmente, existem já números, desde 2005, que atestam a importância do terceiro sector em Portugal. Foi um passo importante, que convém repetir periodicamente, no sentido da visibilidade crescente deste importante sector.*

## Notas

<sup>1</sup> Exemplo desta identificação: um guia publicado recentemente em Portugal: *Público* (2002). «O Terceiro sector em Portugal – Directório de ONG».

<sup>2</sup> Lei n.º 66/98, de 14 de Outubro.

<sup>3</sup> Lei n.º 35/98, de 18 de Julho.

<sup>4</sup> As associações mutualistas não se deverão confundir com as mútuas, estas últimas pertencem ao sector privado empresarial.

<sup>5</sup> Efectivamente a co-autora desta obra, enquanto coordenadora-executiva do projecto CNP em Portugal, cujos resultados foram divulgados em Outubro de 2005, pode testemunhar que os resultados finais do projecto consideraram como parte integrante do sector não lucrativo as cooperativas de solidariedade social e as cooperativas de habitação e construção, bem como as associações mutualistas à excepção das que detinham à data caixas económicas anexas.

<sup>6</sup> Internacionalmente conhecida como ICNPO ou International Classification of Non-profit Organizations. Pode ser encontrada numa versão original detalhada em Sala-

mon, L. M. and H. K. Anheier, Eds. (1997), *Defining the nonprofit sector – A cross-national analysis*, Manchester, Manchester University Press.

<sup>7</sup> É discutível a sua inserção neste grupo, podendo admitir-se, em alternativa, a sua classificação no Grupo 7, ou até noutros grupos, se se evidenciar a sua focalização numa actividade, como por exemplo, o ambiente (Grupo 5), como acontece com algumas associações de jovens que têm o estatuto de ONGA.

<sup>8</sup> Para um quadro completo da legislação portuguesa sobre o *terceiro sector* em Portugal veja-se Franco, R. C. e R. H. Gonçalves (2006), *Sector Não Lucrativo – Compilação de Legislação sobre as Organizações da Sociedade Civil*, Porto, Publicações Universidade Católica.

<sup>9</sup> Decreto-lei n.º 72/90, de 3 de Março (artigo 1.º).

<sup>10</sup> Decreto-Lei n.º 51/96, de 7 de Setembro (artigo 2.º).

<sup>11</sup> Decreto-lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro (artigo 1.º).

<sup>12</sup> Hoje conhecidas pela denominação Associações Mutualistas ou Mutualidades.

<sup>13</sup> Por vezes também com a designação de Centros Paroquiais, ou Centros Sociais.

<sup>14</sup> No Parecer da Procuradoria-Geral da República P000111995 ([www.dgsi.pt/pggrp.nsf](http://www.dgsi.pt/pggrp.nsf)): «[...] o Decreto-lei n.º 5621, de 10 de Maio de 1919, veio definir assim o posicionamento jurídico da SCML (art. 1.º): "A Misericórdia de Lisboa, com todos os Institutos e serviços por ela até agora mantidos ou que de futuro lhe sejam confiados, constitui a instituição oficial de assistência pública, com autonomia técnica, financeira e administrativa, considerada como pessoa moral com capacidade jurídica directamente subordinada ao Ministério do Trabalho pela Direcção-Geral de Assistência". Embora reconhecida a respectiva autonomia técnica, financeira e administrativa passou a ser indesmentível a natureza pública da SCML, bem como a sua integração na Administração Central.

<sup>15</sup> Decreto-lei n.º 14/80, de 26 de Fevereiro.

<sup>16</sup> Decreto-lei n.º 489/82, de 28 de Dezembro.

# 2

## OPORTUNIDADES E DESAFIOS NO SECTOR DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

### Questões-Chave

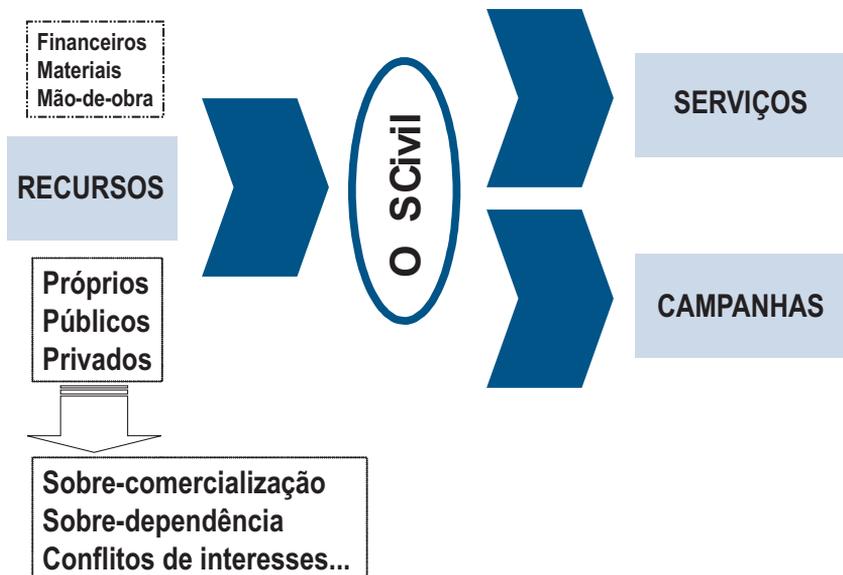
- *Como se caracterizam as organizações sem fins lucrativos?*
- *Que desafios devemos assumir em relação ao terceiro sector?*
- *Que desafios devem assumir as organizações sem fins lucrativos?*

## INTRODUÇÃO

As organizações sem fins lucrativos são diferentes das empresas e das instituições públicas. Uma diferença já destacada anteriormente, a propósito das definições, foi a relacionada com o fim – as organizações sem fins lucrativos não têm como primeiro fim o lucro. A missão destas organizações é, de facto, um factor distintivo face aos outros sectores – será uma causa social, ambiental, de ensino ou investigação, filantrópica, de defesa de direitos, entre muitas outras que vimos atrás. Para além disso, muitas organizações sem fins lucrativos dependem da boa vontade das pessoas que se voluntariam e da boa vontade das pessoas e instituições que doam. Ainda, as organizações sem fins lucrativos são normalmente prestadoras de serviços, o que implica desafios associados à gestão de serviços<sup>1</sup>, acrescidos da complexidade das problemáticas com que muitas vezes estas organizações se deparam. As organizações sem fins lucrativos podem também ser organizadoras de campanhas, com tudo o que as causas, por vezes, possam resultar de controvérsia e complexidade.

Atentemos na figura que se segue.

FIGURA I  
Representação simples de *inputs-outputs* de uma organização sem fins lucrativos



Fonte: Autores.

As organizações sem fins lucrativos, ou organizações da sociedade civil como são referenciadas neste esquema, têm como *input* recursos financeiros, recursos materiais e mão-de-obra. Até aqui não parece existir grande diferença em relação às organizações dos outros sectores – não parece, mas existe.

Ao nível da «mão-de-obra», estas organizações estão muitas vezes dependentes de voluntários, que têm motivações distintas das dos colaboradores remunerados. Além disso, os colaboradores que optam pelo terceiro sector têm normalmente motivações distintas dos usuais colaboradores dos outros sectores. Em Portugal são frequentemente remunerados de forma inferior aos trabalhadores dos outros dois sectores, e só se mantêm no terceiro sector porque ou não têm alternativa de emprego, ou porque existem motivações que não as económicas para permanecerem no sector, relacionadas com a causa da organização a que pertencem, ou com a informalidade, a reduzida hierarquia da estrutura e a autonomia na execução das tarefas. Portanto, quem gere estas organizações tem de estar alerta para as diferentes motivações – a dos voluntários e a dos colaboradores que optam por este sector. Além disso, gerir estas duas forças de trabalho tão distintas e o relacionamento entre elas, exige cuidados especiais. Trabalhar de forma activa a área da gestão dos recursos humanos em todas estas vertentes é essencial.

Recursos humanos

Ao nível dos recursos materiais e financeiros estas organizações estão quase sempre, em maior ou menor medida, dependentes do apoio de entidades externas – os seus financiadores ou doadores. Estas relações têm de ser geridas, e para isso é importante manter relações de confiança, de modo a contribuir para a transparência e para a respectiva capacidade de prestação de contas (*accountability*). As dependências, quando excessivas, por exemplo de fundos públicos, colocam inúmeros constrangimentos à actividade das organizações. Trabalhar de forma activa a angariação de fundos e tomar opções quanto ao grau de dependência/autonomia ao nível dos fundos é essencial.

Recursos materiais e financeiros

Sobre o voluntariado, o mecenato e a prestação de contas iremos escrever adiante com mais detalhe. Detenhamo-nos agora sobre os desafios que se colocam ao sector em geral, e em particular exploremos a questão da *capacidade organizacional*.

## ALGUMAS OPORTUNIDADES E DESAFIOS EM GERAL

No final do relatório do projecto CNP em Portugal foram destacados como desafios principais para o sector sem fins lucrativos em Portugal os seguintes (Franco, Sokolowski *et al.*, 2005):

- Aumentar a consciência do público sobre este sector: «Esta quase ausência de consciência de “sector” limita a capacidade do próprio sector em promover a filantropia, atrair o apoio do público, e assegurar políticas favoráveis ao seu futuro desenvolvimento.»;
- Fortalecer o enquadramento legal: «[...] Portugal poderia levar a cabo alguma consolidação da estrutura legal do sector da sociedade civil. Isto poderia envolver uma sistematização das formas legais que as organizações podem adoptar, e uma maior consistência no tratamento fiscal destas organizações e das doações ao sector.»;
- Melhorar a capacidade do sector da sociedade civil: «Numa época de considerável dependência de subsídios estatais e de apoios da União Europeia, um número crescente de organizações da sociedade civil em Portugal estão cada vez mais conscientes da necessidade de profissionalizarem a gestão das suas instituições de forma a garantirem o melhor serviço possível aos seus beneficiários.»;
- Melhorar as relações governo-organizações não lucrativas: «Ao mesmo tempo, parece permanecer alguma ambiguidade acerca das funções que o Estado deveria não só financiar como levar a cabo, e acerca das funções que deveria confiar às organizações da sociedade civil com o apoio do Estado. De forma semelhante, permanecem algumas incertezas da parte do sector da sociedade civil e do público em geral sobre a cooperação apropriada da sociedade civil com o Estado, e sobre a forma como preservar algum grau de autonomia da sociedade civil enquanto que se persegue a cooperação entre o Estado e os grupos da sociedade civil.».

De entre estes desafios, o primeiro ponto deste livro procurou ser um contributo para o primeiro desafio, na tentativa de clarificar conceitos e de reconhecer ao sector uma importância que indubitavelmente tem, mas que carece de visibilidade. Ao último desafio poderíamos acrescentar a neces-

sidade de se criarem plataformas de entendimento intra-subsectoriais (por exemplo, área social); bem como plataformas com o sector empresarial.

De entre os outros, claramente o que mais se adequa à temática da economia do conhecimento é o terceiro, voltado como está para a importância do investimento na criação de capacidade organizacional nas organizações sem fins lucrativos.

### CAPACIDADE ORGANIZACIONAL – UM DESAFIO PARA O SECTOR DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Actualmente fala-se na necessidade das entidades sem fins lucrativos ganharem mais capacidade. Fala-se de capacitação ou criação de capacidade (em inglês, *capacity-building*). O que significa isto quando aplicado ao nível organizacional? A capacidade organizacional pode ser definida como a aptidão da organização em satisfazer ou influenciar os seus *stakeholders*<sup>2</sup>. (Fowler, Goold *et al.*, 1997.)



FIGURA II  
Mapa de  
*stakeholders*

É importante que a organização saiba para quem existe, e conheça quais as suas expectativas e quais as medidas de satisfação que estes *stakeholders* valorizam. Tantas e tantas vezes nestas organizações se perde a clareza de para quem existem; e ao invés de se focalizarem nos utilizadores dos seus serviços, focalizam-se no interior da organização e nos interesses dos colaboradores, ou na (árdua) tarefa de garantir a sustentabilidade financeira por mais algum tempo.

De uma forma simples, e seguindo a sugestão de Fowler, podemos dizer que a capacidade organizacional é determinada pelas competências humanas, pelos recursos (não humanos – materiais e financeiros), pelas relações externas (que devem ser eficazes), e por uma postura de aprendizagem com os resultados.

Em relação às **competências humanas**, é fundamental a aposta na formação em geral das pessoas que trabalham – com remuneração ou em regime de voluntariado – nas organizações sem fins lucrativos. É também fundamental que estas organizações apostem de forma crescente na formação em gestão e governação das pessoas que as lideram. Essencial também é que as pessoas sejam convidadas a participar na discussão das questões que as afectam, que contribuam de alguma forma para enriquecer a informação que serve à tomada de decisão. Aqui, as tecnologias poderão dar um apoio. Tanto na formação, que para estas organizações em muitos casos poderia ser realizada à distância, como na facilitação da colaboração entre pares dentro da organização e com outras organizações. A troca de informação sobre boas práticas é fundamental.

Em relação aos **recursos materiais e financeiros** as organizações do terceiro sector têm de equacionar muito bem a sua posição de maior ou menor dependência de financiadores externos. Têm de conhecer bem as consequências que essa situação de dependência lhes traz, assim como devem procurar conhecer alternativas e explorá-las. Mais uma vez, as tecnologias poderão ser colocadas ao serviço desta exploração. Relacionado com este ponto estará a **relação com entidades externas**. Mas estas não se confinam aos financiadores – abarcam também a comunidade, os parceiros semelhantes, os organismos públicos, etc., com quem as organizações podem estabelecer parcerias virtuosas com benefícios para todas as partes. Algumas experiências de redes sociais no País poderão ser disso exemplo.

Mais uma vez, também neste empenho de colaboração, as tecnologias poderão desempenhar um importante papel de apoio e fomento.

Finalmente a **aprendizagem com os resultados**. Esta postura é fundamental para que as organizações evoluam. Os sistemas de informação de gestão, por exemplo, poderão dar aqui um apoio fundamental. Mas as tecnologias *per si* não são suficientes, nem serão a essência. Importante é existir na organização a consciência da importância de que, apesar de pertencerem a um terceiro sector, onde normalmente predomina a bondade da causa, a avaliação deve ser uma prioridade: «Sabemos bem que a missão destas organizações se situa quase sempre a longo prazo, mas tal não a dispensa de resultados. Toda a organização precisa de ser pensada a anos, mas tal não obsta a que a sua existência deva ser justificada todos os meses em função do serviço prestado.» (Alves e Moreira 2004.)

É fundamental, portanto, que as organizações do terceiro sector apostem na criação de maior capacidade. Para isso seria importante que os potenciais financiadores/doadores estivessem abertos a financiar a concretização deste desafio. Financiar projectos ou programas será porventura mais atraente dada a relativa facilidade de apresentar resultados num mais curto prazo. Desafios como o do financiamento da criação de capacidade são menos atraentes porque é mais difícil de se tangibilizarem resultados que, adicionalmente, só ganham mais visibilidade no médio e longo prazo.

Vamos agora deter-nos em três desafios, em particular, o voluntariado e o mecenato como potenciais de exploração cada vez maiores, e de forma crescentemente mais profissional, e a prestação de contas (*accountability*) como uma exigência incontornável a dar resposta, para bem da confiança na organização e no sector em geral, com o que isso implica para a sustentabilidade de cada organização.

A organização  
aprendente

## OPORTUNIDADES E DESAFIOS EM PARTICULAR

### «Mão-de-obra» voluntária

A mão-de-obra pode ser constituída por voluntários e assalariados, ou só por voluntários, ou só assalariados (situação em que se aproximará das

empresas). Contar com o apoio de voluntários implica saber atraí-los, saber geri-los e saber retê-los. Para isso é fundamental compreender como se gerem pessoas, e também como se podem gerir pessoas com diferentes tipos de motivações, como são os voluntários e as pessoas remuneradas e as relações, por vezes de alguma tensão, que se geram entre eles.

*Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro (Bases do enquadramento jurídico do voluntariado)*

[...]

Artigo 2.º (Voluntariado): 1 – Voluntariado é o conjunto de acções de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas. 2 – Não são abrangidas pela presente lei as actuações que, embora desinteressadas, tenham um carácter isolado e esporádico ou sejam determinadas por razões familiares, de amizade e de boa vizinhança.

Artigo 3.º (Voluntário): 1 – O voluntário é o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar acções de voluntariado no âmbito de uma organização promotora. 2 – A qualidade de voluntário não pode, de qualquer forma, decorrer de relação de trabalho subordinado ou autónomo ou de qualquer relação de conteúdo patrimonial com a organização promotora, sem prejuízo de regimes especiais constantes da lei.

A temática do voluntariado tem tido uma visibilidade crescente em Portugal. E é bom que assim seja. De facto, pelos números apresentados no ponto «O sector português das organizações sem fins lucrativos, em números» verificamos que existe potencial de desenvolvimento do voluntariado em Portugal, por comparação com outros países. Em Portugal o voluntariado está aquém do que poderá vir a ser. Para isso, há pelo menos duas vertentes a trabalhar intensamente. Por um lado, a consciência das pessoas, de todos nós, de que podemos, e, porventura, devemos contribuir de forma gratuita, e de acordo com as nossas disponibilidades, com algum do nosso tempo. Não é, aliás, algo a que as pessoas resistam tanto quanto à primeira vista pode parecer, sobretudo porque muitas experiências de emprego, quer em empresas quer noutras instituições, não proporcionam uma realização pessoal completa que se encontra, muitas vezes, junto de organizações do terceiro sector<sup>3</sup>. Por outro lado, há que trabalhar intensamente a preparação das organizações do terceiro sector para receber e acompanhar os voluntários. Não é uma tarefa que se possa fazer sem trabalho e apenas com intuição. É preciso que alguém na organização prepare as pessoas, as introduza na organização, as acompanhe, com elas estabeleça objectivos, com ela faça avaliações de desempenho, entre outras actividades.

### *A iniciativa dos Bancos de Voluntariado, www.voluntariado.pt*

Esta iniciativa está ancorada no CNPV que explica no seu sítio a origem dos Bancos ou Bolsas Locais de Voluntariado:

«Os Bancos Locais de Voluntariado vêm colmatar a falta de uma estrutura que, a nível local e de forma flexível e descentralizada, seja facilitadora do voluntariado, instituindo-se como um local de encontro entre pessoas que expressam a sua disponibilidade e vontade para serem voluntárias e entidades que reúnam condições para integrar voluntários e coordenar o exercício da sua actividade. São objectivos gerais os seguintes:

- Promover o encontro entre a oferta e a procura de voluntariado;
- Sensibilizar os cidadãos para o voluntariado;
- Divulgar projectos e oportunidades de voluntariado;
- Contribuir para o aprofundamento do conhecimento do voluntariado

E objectivos específicos os seguintes:

- Acolher candidaturas de pessoas interessadas em fazer voluntariado e proceder ao encaminhamento para entidades promotoras de voluntariado;
- Disponibilizar ao público informações sobre voluntariado.»

Existem actualmente (11 2006) 48 bancos ou bolsas de voluntariado em Portugal, ora sedeados em organismos públicos (41), ora sedeados em organizações privadas sem fins lucrativos (7), e em qualquer dos casos é promovido o voluntariado junto quer de instituições públicas quer de instituições privadas sem fins lucrativos.

O CNPV promove, nomeadamente através do seu sítio, o voluntariado empresarial e o serviço europeu de voluntariado. O voluntariado empresarial, inserido no contexto de uma crescente exigência de responsabilidade empresarial, pode concretizar-se na promoção por parte das empresas da colaboração dos seus funcionários em projectos de voluntariado de outras instituições, ou em campanhas específicas.

Verifica-se muitas vezes um desencontro entre a vontade de pessoas que se querem voluntariar e as organizações que as querem receber. Esse é

o papel das organizações que procuram fazer a ponte entre vontades de pessoas e necessidades de instituições. E como suporte às actividades destas organizações as tecnologias podem ser úteis. É disto exemplo o sítio do Instituto Português da Juventude (IPJ) dedicado à promoção do voluntariado jovem ([www.voluntariadojovem.pt](http://www.voluntariadojovem.pt)), o do Serviço Voluntário Europeu ([ec.europa.eu/news/culture/061127\\_1\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/news/culture/061127_1_pt.htm)), o da Bolsa de Voluntariado ([www.bolsadovoluntariado.pt](http://www.bolsadovoluntariado.pt)) e o do Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado – CNPV ([www.voluntariado.pt](http://www.voluntariado.pt)). Este último organismo público tem como objectivo promover diversas acções relacionadas com a efectivação dos direitos dos voluntários, e tem ainda como competência desenvolver todas as acções indispensáveis à promoção, coordenação e qualificação do voluntariado.

### *A iniciativa do IPJ, [www.voluntariadojovem.pt](http://www.voluntariadojovem.pt)*

O IPJ promove através deste sítio na Internet o encontro/*matching* entre jovens interessados em desenvolver uma actividade de voluntariado e instituições que desejam receber voluntários. Para ambos existem formulários que se podem preencher e que são depois tratados de forma a colocar os jovens nas áreas pelas quais manifestaram mais interesse, e de forma a colocar nas instituições os jovens com os perfis escolhidos pelas instituições. Adicionalmente, através desta plataforma, o IPJ também procura angariar formadores para a área do voluntariado, bem como patrocinadores para projectos de cariz social.

### *[www.bolsadovoluntariado.pt](http://www.bolsadovoluntariado.pt), uma iniciativa da EntrAjuda e da CGD*

«O objectivo da Bolsa do Voluntariado é servir de ponto de encontro entre a procura e oferta de trabalho voluntário. Visa permitir, numa óptica dinâmica, articular a necessidade de trabalho voluntário das instituições

e organizações por área de actividade com a disponibilidade para o prestar por parte de pessoas e entidades. Trata-se de um projecto inovador, de âmbito nacional, transversal a toda a sociedade e economia, que fomenta o exercício da Cidadania e da Responsabilidade Social. A Bolsa do Voluntariado vem potenciar um “mercado” virtual de voluntariado, dinamizar o encontro de necessidades e vontades. Trata-se de uma ferramenta on-line em tempo real que aproveita as qualificações dos voluntários e promove a capacitação das organizações.» (Site, 4/2007.)

*A iniciativa do Serviço Voluntário Europeu,  
[ec.europa.eu/news/culture/061127\\_1\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/news/culture/061127_1_pt.htm)  
(introdução em português) ou [http://  
ec.europa.eu/youth/program/sos/  
vh\\_dbvw\\_en.html](http://ec.europa.eu/youth/program/sos/vh_dbvw_en.html) (portal em inglês)*

Este serviço de voluntariado e respectivo portal promovem o encontro/*matching* de voluntários, promovendo a mobilidade geográfica dos jovens em geral dentro do espaço europeu, com a particularidade de promoverem também a colocação adequada de jovens voluntário deficientes.

A legislação sobre o voluntariado em Portugal é relativamente recente.

Os diplomas fundamentais são os seguintes:

- Decreto-Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro – Bases do enquadramento jurídico do voluntariado;
- Decreto-lei n.º 389/99, de 30 de Setembro – Regulamenta a Lei n.º 7/98;
- Decreto-Lei n.º 20/2004, de 5 de Junho – Estatuto do Dirigente Associativo Voluntário.

A lei de bases define o que é ser voluntário, e enumera, explicando, quais os princípios do voluntariado. Contudo, vai mais longe consagrando os direitos e os deveres do voluntário, e detalhando o que deve ser o conteúdo do programa de voluntariado que se deverá estabelecer entre a entidade promo-

tora e o voluntário. Esta informação é muito útil como guia para a preparação da organização para a recepção e enquadramento de voluntários. Mas é tam-

*Existem diversas experiências de organizações dedicadas ao matching de disponibilidades de pessoas e necessidades de instituições. Visite mais estes:*

*[www.volunteermatch.org](http://www.volunteermatch.org);*

*[www.idealist.org](http://www.idealist.org);*

*[www.thesite.org/do-it](http://www.thesite.org/do-it);*

*[www.govolunteer.com.au](http://www.govolunteer.com.au)*

bém necessária formação para saber gerir estas pessoas que cada vez mais, como escreveu Peter Drucker, querem ser tratadas como profissionais. O que significa que cada vez mais esperam que a sua disponibilidade seja bem aproveitada, que as suas expectativas e a sua voz sejam tidas em consideração na definição de objectivos, que o seu trabalho seja acompanhado e avaliado. E que a avaliação surta efeitos e os seus resultados sejam integrados no ciclo de actividades seguinte.

## Mecenato

A estrutura de fundos de uma organização sem fins lucrativos pode dividir-se em fundos públicos (nacionais e comunitários), doações privadas (ofertas de particulares, mecenato empresarial, peditórios, rifas, eventos, etc.) e fundos próprios (vendas de bens e serviços, participações dos utentes, quotas de membros, etc.).

A origem dos fundos, e o peso relativo de cada uma, podem levantar questões como:

- a da *sobre-comercialização* se a organização optar por uma via de crescente autonomização, assente em receitas próprias e actividades lucrativas financiadoras das actividades centrais para a missão;
- a da *sobre-dependência* se a organização optar maioritariamente pelos fundos públicos e/ou pelas doações privadas;
- a de potenciais *conflitos de interesses*, por exemplo, quando são as pessoas que gerem a organização que fazem doações ou até vendas de bens e serviços à própria instituição.

Em Portugal (e no resto do mundo em geral) é comum a parcela das doações privadas ser a mais pequena das três, aliás como destacado no ponto anterior relativo às origens de fundos. A área do mecenato, enquanto geradora de fundos adicionais para o terceiro sector, é, contudo, uma área a explorar e que aparenta potencial de aprofundamento sobretudo atendendo ao discurso de responsabilidade empresarial vigente em

Portugal. São cada vez mais as empresas a procurar como apoiar instituições sem fins lucrativos. É verdade que são muitas as solicitações de instituições sem fins lucrativos às empresas. Contudo é importante aumentar a informação disponível sobre as instituições que necessitam de apoio, de que tipo de apoio e qual a sua capacidade para gerir bem os fundos recebidos. Para que os doadores – indivíduos e empresas decidam a quem dar. Aprofundaremos esta questão no ponto seguinte sobre prestação de contas.

Se por um lado há todo um trabalho a realizar no sentido de aumentar o número de empresas motivadas para estas causas, há também muito a fazer na preparação das instituições do terceiro sector para lidar com o mundo empresarial. É preciso conhecer a linguagem empresarial, é preciso compreender a lógica de benefício mútuo que compreende benefícios para a instituição mas também para a empresa, é preciso compreender os riscos das parcerias, é preciso saber geri-las e mantê-las, entre muitos outros aspectos.

Na Internet existe uma panóplia de informação sobre angariação de fundos. Alguns dos sítios que vale a pena conhecer, de entre centenas de outros, são:

[www.institute-of-fundraising.org.uk/](http://www.institute-of-fundraising.org.uk/);

[www.afpnet.org/](http://www.afpnet.org/) – association of fundraising professionals;

[www.efa-net.eu/](http://www.efa-net.eu/) – European Fundraising Association;

[www.dsc.org.uk](http://www.dsc.org.uk) – directory for social change.

Em Portugal vigorou até Dezembro de 2006 o Estatuto de Mecenato (Decreto-lei n.º 74/99, de 16 de Março<sup>4</sup>), onde estavam consagrados os tipos de doações que beneficiavam fiscalmente. A partir de Janeiro de 2007, os benefícios decorrentes das doações passaram a ser incluídos no Estatuto dos Benefícios Fiscais, mantendo-se ainda em paralelo e em vigor o Estatuto do Mecenato Científico para essa área específica. Embora se possa adivinhar que os benefícios fiscais não são o principal argumento para envolver empresas e indivíduos no apoio ao sector das organizações sem fins lucrativos, sem dúvida de que são um instrumento importante para quem precisa de desenvolver actividade de angariação ou desenvolvimento<sup>5</sup> de fundos. Contudo o seu papel só será relevante se o montante de benefícios for interessante e se o processo para aceder a eles for simplificado.

Angariação  
de fundos

## **G.I.R.O. – GRACE – INTERVIR, RECUPERAR, ORGANIZAR**

### **GRACE une esforços de 55 empresas em grande acção de voluntariado**

Lisboa, 10 de Outubro de 2006 – O Projecto G.I.R.O (GRACE – Intervir, Recuperar, e Organizar) reuniu, no passado dia 9 de Outubro, cerca de 300 voluntários em acções que visaram a melhoria da qualidade de vida de cerca de 650 crianças e jovens em situações desfavorecidas, por todo o país. Esta acção de voluntariado empresarial, levada a cabo pela Associação GRACE, congregou os esforços de mais de 50 empresas, que cederam os seus colaboradores para participarem em obras de requalificação em 7 bairros e instituições espalhadas pelos Concelhos da Amadora, Seixal, Porto e Matosinhos.

Para além dos voluntários, as empresas cederam ainda todo o equipamento necessário para a preparação e desenrolar destas acções, tais como os equipamentos de parques infantis, tintas, material de construção, computadores, materiais didácticos, entre outros.

As acções desempenhadas pelos voluntários foram bastante diversas, adaptando-se às especificidades e necessidades encontradas nos vários bairros. [...]

Este projecto contou ainda com o apoio do ACIME – Alto Comissariado para Imigração e Minorias Étnicas e das Câmaras Municipais que se constituíram parceiros efectivos da GRACE no desenvolvimento do G.I.R.O.

In [http://www.grace.pt/novo/Html/noticias\\_inter6.htm](http://www.grace.pt/novo/Html/noticias_inter6.htm), 12/2006

### **Prestação de Contas (*accountability*)<sup>6</sup>**

*Quando [...] as organizações sem fins lucrativos são boas elas são muito boas. E boas devem ser porque lhes confiamos as funções mais importantes da sociedade – educar as nossas mentes, elevar as nossas almas, proteger a nossa saúde e segurança. [...] Mas quando [...] as organizações sem fins lucrativos são más elas são horrendas. [...] Se não nos fornecerem informação credível e sistemática, escândalos*

*encherão os nossos jornais diários, e a confiança do público nestas importantes instituições sofrerá uma erosão.*

Herzlinger 1996

A prestação de contas tem relevância especial no âmbito das organizações do terceiro sector. Ao invés do que o senso comum poderia fazer crer, o facto de estas organizações não terem o lucro como fim principal não as iliba, muito pelo contrário, de estabelecerem um processo de prestação de contas. Porquê? Porque, entre outras razões, a natureza das transacções neste sector é bastante diferente da natureza das transacções no sector privado e no sector público. Esta diferença pode ser explicada através do esquema apresentado a seguir.

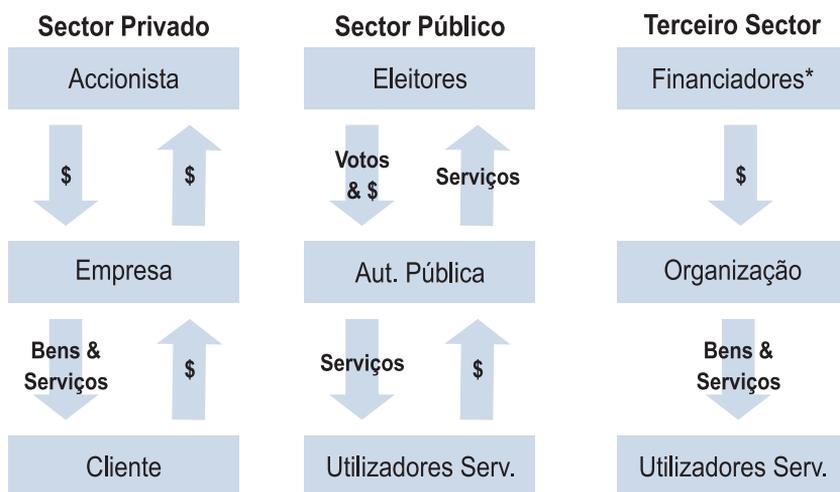


FIGURA III  
A diferente natureza das transacções

\* Inclui doadores e outros.

Fonte: (Hudson, 1995).

No **sector privado** existe uma relação directa entre os fornecedores de bens e serviços e os seus clientes. As empresas fornecedoras «oferecem» bens e serviços e, em troca, os clientes pagam um preço. Os clientes compram às empresas que oferecerem o maior valor pelo seu dinheiro (*value-for-money*). Se não estiverem satisfeitos com a oferta de um determinado fornecedor procurarão outro. Na mesma linha, os accionistas/sócios investem na empresa que oferece o melhor valor pelo seu dinheiro. Se não estão

satisfeitos desinvestem nessa empresa e investem noutra, ou encontram melhores aplicações para o seu capital. Assim, a empresa procura oferecer quer a uns – clientes –, quer a outros – accionistas/sócios – o melhor valor possível para que os clientes continuem a comprar e os accionistas/sócios mantenham os seus investimentos. É de notar que quer num caso (clientes) quer noutro (accionistas/sócios) quem «consome» (bens/serviços e ganhos de investimento) é quem paga.

No **sector público**, o Governo e as restantes autoridades públicas fornecem bens e serviços e, em troca, os eleitores votam em quem acreditam vir a criar o sistema fiscal e os serviços públicos mais adequados. Como quem paga impostos e quem consome os bens e serviços públicos geralmente vota, se não estiverem contentes com o desempenho das entidades públicas, mudam o sentido de voto.

Assim, no sector privado existe a regulação pelo mercado, no sector público a regulação directa dos eleitores, mas no terceiro sector não existe nenhum deles (Lawry, 1995, p. 171). O modelo de transacções é diferente neste sector.

As entidades que, de forma mais óbvia, se relacionam com as **organizações do terceiro sector**, e que aqui podem servir para a construção de um modelo de transacções, são os utilizadores e os financiadores (Governo e doadores<sup>7</sup>). Que tipo de relações se estabelecerão entre os utilizadores e a organização? A organização fornece um bem ou, como é mais usual, presta um serviço ao utilizador que por ele poderá pagar uma taxa ou não. Quem paga, normalmente, uma boa parte do bem ou serviço são os financiadores, e não quem consome. Qual será, no caso do terceiro sector, o *feedback* dos utilizadores para a organização? Em geral nenhum ou muito ténue. Pelo menos até recentemente. As razões poderão ser várias. Durante muito tempo foi generalizada a crença na «bondade da causa» e nas «boas intenções» de quem fornece o bem ou presta o serviço (dentro do espírito «a mais não são obrigados»). E bens e serviços de qualidade inferior à desejada eram aceites como o melhor que era possível fazer-se. Muitas vezes não havia e não há alternativa – não existem outras organizações a que o utilizador possa recorrer para beneficiar do mesmo serviço. E, por isso, não se levantam vozes contra a ineficácia, qualquer que seja a forma que esta assuma. Também, porque quem consome não paga

ou paga pouco, não valorizando o bem ou o serviço que consome, tendo também expectativas reduzidas quanto à sua qualidade. Existe ainda uma outra explicação possível para a ausência de *feedback* por parte dos utilizadores, e que consiste na dificuldade em avaliar a qualidade do serviço prestado, dada a natureza complexa dos serviços do terceiro sector. A dificuldade no estabelecimento de medidas de desempenho é, aliás, uma das questões amplamente discutidas sobre este sector. A organização não usufrui, assim, de um importante mecanismo de *feedback* – o derivado dos seus utilizadores, que é fundamental se a organização quiser melhorar. Esta situação parece, no entanto, estar a alterar-se. A competição na prestação dos serviços típicos do terceiro sector, quer por organizações do terceiro sector, quer por organizações privadas, quer inclusivamente por organizações públicas é crescente, o que aumenta o número de alternativas para o utilizador. Existindo alternativas os utilizadores podem escolher uma organização em vez de outra para o fornecimento de um serviço. A organização que, neste processo de escolha entre fornecedores alternativos, é preterida, recebe o sinal de descontentamento por parte dos utilizadores que os gestores da organização poderão explorar para compreenderem as razões a ele inerentes e, se assim o desejarem, modificarem a sua actuação. Além disso, parece ser crescente a preocupação das pessoas em relação à sua qualidade de vida, o que as torna mais exigentes face à qualidade dos serviços prestados.

E o que se passará entre os financiadores e a organização? Tipicamente, os primeiros fazem a sua doação (em dinheiro ou espécie), atribuem o subsídio ou cumprem a sua parte num contrato (casos do Governo), satisfazendo a sua necessidade de autoestima ou qualquer outra, ou cumprindo as suas obrigações de Estado, e o relacionamento com a organização termina aí (ou um pouco mais adiante, tendo sido combinadas algumas contrapartidas de *marketing* que a organização terá de proporcionar ao doador<sup>8</sup>). Quem paga – os financiadores – geralmente não consome, não conhecendo, assim, pela via do consumo, qual a qualidade do bem fornecido ou o nível do serviço prestado. E, durante muito tempo, isto parecia não ter importância. Actualmente, porém, as preocupações por parte dos financiadores com o fim dado aos recursos disponibilizados existem. Sobretudo porque os governos têm vindo a atravessar dificuldades financeiras (é já lugar-comum

A relação  
financiador/  
/organização

falar na falência dos Estados Providência) e, também, porque existe uma maior concorrência por doações, por um lado devido à referida diminuição dos apoios governamentais a estas organizações e, por outro, pelo aumento do número de organizações do terceiro sector. Assim, sendo as solicitações em maior número, os potenciais doadores são obrigados a escolher, e querem ter a certeza de fazer boas escolhas. Adicionalmente, como os meios de

*The concept of accountability has taken on a major importance over the last decade in the push by non-profit organisations to make business activity more transparent and to raise awareness of its impact on society in general. It is seen as a vital tool to connect business entities with the environment in which they operate. The provision of both financial and non-financial information, including wider social performance information, to discharge accountability is important for a number of reasons. Users of such information require it to make judgements and decisions that impact on economic and social well-being. It gives visibility to the resources, activities and achievements of an organisation; thus enabling informed discussions and decisions. Moreover, the need to discharge accountability encourages management to concentrate on the issues that are of importance to those stakeholders who are outside the immediate management of the organisation and who often provide the resources for the organisation to function.*

*OECD (2003), The non-profit sector in a changing economy, glossary*

comunicação social deram já cobertura a vários escândalos<sup>9</sup> relacionados com a má utilização dos recursos, os doadores não querem dar a quem não merece.

Apesar do interesse dos doadores por mais e melhor informação por parte das organizações do terceiro sector, a verdade é que na maioria dos casos não existem mecanismos para se saber se o dinheiro ou os bens foram ou estão a ser usados da melhor forma possível. É aqui que a prestação de contas poderá desempenhar um papel fundamental. É curioso verificar que nos Estados Unidos o acesso à forma como o dinheiro ou bens doados são usados foi transformado em direito através da criação de uma Carta dos Direitos dos Doadores (*A Donor's Bill of Rights*, [www.independentsector.org](http://www.independentsector.org) e (Franco, 1999).

A prestação de contas por parte da organização poderá, no entanto, ter como alvo todos os outros públicos da organização, não apenas os doadores. O facto de as organizações do terceiro sector estarem isentas de impostos coloca-as numa posição de «dívida» perante o público em geral, pagador de impostos, e com direito de saber qual o fim dado às suas contribuições fiscais. Podemos distinguir quatro grupos interessados na prestação de contas a nível financeiro (Belkaoui, 1997, pp. 199-200). São

estes os fornecedores de recursos (financiadores, fornecedores propriamente ditos, empregados – poderemos aqui incluir os assalariados e os voluntários –, contribuintes fiscais, membros e doadores), os constituintes que usam e beneficiam dos serviços prestados pela organização, os órgãos de governação e, finalmente, os gestores.

O que é, então, ser *accountable*?

«A publicidade é justamente recomendada como um remédio para as doenças sociais e industriais. Diz-se que a luz do sol é o melhor dos desinfectantes.» (Louis Brandeis, citado *in* Herzlinger, 1996, p. 100).

Para além da prestação legal de contas

Tal como Lawry (1995, 175) consideramos que a estrita prestação de contas por razões legais pode não reunir todos os atributos de uma verdadeira prestação de contas, tal como ser um bom cidadão é mais do que apenas obedecer à lei. Equacionando a prestação de contas com a capacidade de dar resposta, o mesmo autor defende que «o ideal ético perfeito implica o desejo de dar resposta ao escrutínio público, implica mesmo o convite ao público para fazer esse escrutínio aos comportamentos da organização» (*idem*, 1995, 173). A prestação de contas no terceiro sector, na forma como é aqui tratada, pretende ir além da satisfação dos públicos-alvo da organização, devendo as exigências destes ser sujeitas a uma avaliação à luz da lei moral, como se explicará mais adiante.

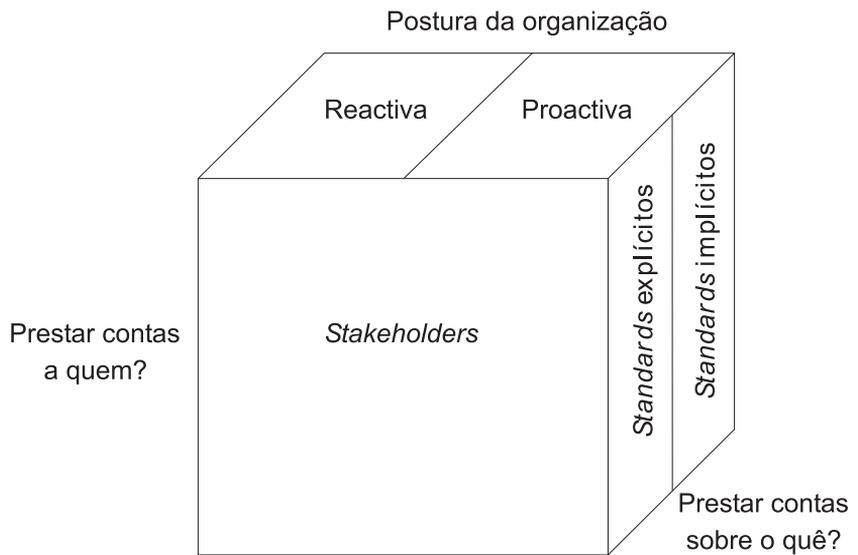
A análise de diferentes definições de *accountability* permite a sua classificação em dois grandes grupos: as definições estreitas e as definições amplas, *narrow* e *broad*, no original (Kearns, 1996, p. 41). Sinteticamente, a visão estreita focaliza-se na capacidade de dar resposta a uma autoridade superior, em termos do cumprimento dos mandatos explícitos. A visão ampla diz respeito ao escrutínio por parte do público em geral e, neste caso, os *standards* podem ser implícitos, subjectivos e estar em constante mudança.

De acordo com estes dois conjuntos de definições, a organização assume uma postura reactiva, no sentido de que reage ao que lhe é imposto, ou pela autoridade superior, obedecendo a uma cadeia de comando, ou ao público em geral. Existe, no entanto, uma outra perspectiva, a proactiva, que assenta no pressuposto de que as expectativas públicas podem ser geridas, e que as leis e os procedimentos podem ser antecipados, ou até, ser alvo de *lobbies*. Isto poderá significar que as organizações se podem posicionar estratégica-

mente, implantando sistemas de prestação de contas assentes nos seus pontos fortes e apropriados ao ambiente em que operam (Kearns, 1996, p. 42).

Uma forma simples de pensar a prestação de contas no terceiro sector pode ancorar-se na seguinte figura, uma adaptação do *accountability cube*, tendo o original sido sugerido por Kearns.

FIGURA IV  
O Cubo da  
Prestação de  
Contas  
adaptado



Fonte: (Franco, 1999), adaptado de (Kearns, 1996).

Quanto à face «resposta da organização», uma organização pode adotar uma abordagem reactiva se responder a pressões (internas ou externas), no sentido da prestação de contas; ou uma abordagem proactiva, que implica antevisão e desejo de agir por parte dos elementos da organização antes de serem sujeitos a pressões.

Quanto à face «prestar contas sobre o quê» esta divide-se em padrões (*standards*) explícitos e implícitos. Kearns explica que os *standards* explícitos estão com frequência codificados, por exemplo, na legislação, regulamentações administrativas, obrigações contratuais. Os *standards* implícitos estão enraizados nas normas profissionais e valores sociais, crenças e pressupostos sobre o interesse público, sobre a confiança do público e sobre como (e a quem) o comportamento organizacional deve ser explicado (1996, pp. 66-67). Lawry adianta que é importante reflectir na legitimida-

de desses *standards* e expectativas (1995, p. 175). No entanto, equacionando legitimidade com legalidade<sup>10</sup>, dir-se-ia que os *standards* e as expectativas devem sofrer um exame mais alargado do que o da lei. Assim, alargando um pouco, e apenas por instantes, esta análise para o campo do comportamento ético (de que a prestação de contas moral é apenas uma pequena parte), podemos referir, com Jeavons (1994, p. 188), que as duas referências para o comportamento ético são os absolutos morais podemos referir, com Jeavons (1994, p. 188), que as duas referências para o comportamento ético são, por um lado, os absolutos morais (que derivam da teoria moral) e, por outro, os *standards* e as expectativas da comunidade (1994, p. 188). Assim, nem uma referência a uma nem a outra são por si só suficientes para um comportamento ético. Os *standards* e as expectativas devem ser sempre sujeitos a uma avaliação à luz da teoria moral. Tratando-se de expectativas relacionadas com a prestação de contas, dir-se-ia que dessa avaliação resultará a prestação de contas moral.

Adoptando uma determinada postura – reactiva ou proactiva – a organização deverá, então, prestar contas sobre determinados *standards*.

Mas a quem prestar essas contas? Centremo-nos agora na face da «prestação de contas a quem». Consideraremos que as «contas» se devem prestar a todos os *stakeholders*. Na base desta escolha está a abordagem destes últimos, cujo ponto de partida é a consideração da organização como um contrato social entre diversos *stakeholders* ou constituintes da organização (Jeavons, 1994; Kearns, 1996; Bouckaert e Vandenhove, 1998). Esta abordagem permite, quando aplicada ao terceiro sector, a quebra do dualismo rígido entre a autoridade organizacional (um «principal») e os outros *stakeholders* (os outros «principais») – passando a relação entre *stakeholders* de instrumental para uma relação de mútua responsabilidade e parceria (Bouckaert e Vandenhove, 1998, 1075). A prestação de contas pode e deve ter, então, vários destinatários – tantos quantos os *stakeholders* da organização. Em relação a todos eles a organização tem de cumprir a sua parte no contrato social implícito. Deste último «deriva uma clara obrigação ética de actuar de acordo com o prometido e, como em todos os contratos, ser sujeito a uma avaliação e estar pronto a responder no caso de falhas na acção» (Jeavons, 1994, p. 197). Mas, para que isto aconteça, os gestores devem ser ajudados pelos *stakeholders* (Fry, 1995, p. 189). E ajudados de que forma?

A quem  
prestar contas

Normalmente só ouvimos falar na prestação de contas e na necessidade de a realizar quando, de alguma forma, as expectativas de alguém face ao desempenho de uma organização foram já goradas (Fry, 1995, pp. 181-188). Como evitar isto? Fry considera importante a compreensão de dois conceitos distintos: «responsabilidade sentida» e «prestação de contas». A «responsabilidade sentida» é um estado intrínseco e subjectivo que significa uma aceitação profunda da responsabilidade. A «prestação de contas» resulta da dinâmica social pela qual somos impelidos a prestar contas a outros, por desvios entre a acção de que somos responsáveis e as normas e expectativas relevantes. Enquanto a «responsabilidade sentida» é a parte interna do comportamento responsável, a «prestação de contas» é a parte externa. O esforço dos gestores residirá na transformação da responsabilidade em responsabilidade sentida e no alinhamento desta com a prestação de contas. Mas não sem a ajuda dos vários públicos da organização. Fry considera que aos indivíduos só pode ser exigida a prestação de contas pelo que estes prometeram publicamente fazer. Também Jeavons (1994, p. 197) considera que do contrato social implícito resulta uma clara obrigação ética de actuar de acordo com a promessa. Assim, a intervenção dos públicos poderá ser orientada no sentido de ajudarem os gestores a clarificar e articular essa promessa que, por um lado, têm de cumprir e que, por outro, os força a desenvolver as suas capacidades e aptidões e a compreensão do que realmente querem fazer (Fry, 1995, p. 189). Além disso, ao longo de todo o processo de prestação de contas, os principais devem fornecer aos agentes informação que os ajudem a fazer escolhas atempadas e disciplinadas de forma a melhorarem a sua prática (p. 187). Esta «promessa social» pode ser considerada como um incentivo a conversas focalizadas e disciplinadas (*conversations for accountability* – Franco, 1999).

Responsabilidade  
partilhada

Esta visão da prestação de contas assenta na noção de parceria e de responsabilidade partilhada entre os gestores e os vários públicos, entre os agentes e os principais, por contraposição a uma visão mais comum que é a de focalizar toda a responsabilidade pela prestação de contas nos gestores (agentes). Esta abordagem exige «uma aliança em torno da prestação de contas, não uma separação entre actor e avaliador» (Fry, 1995, p. 193). É uma abordagem que vai além da abordagem dos *stakeholders*, pois estende a aliança entre principais a uma aliança entre aqueles e agentes.

Estabelecer pontes entre a organização do terceiro sector e os seus actuais financiadores é fundamental para manter níveis de confiança que garantam que a relação com esses financiadores se irá prolongar no tempo. Por isso é importante manter níveis de transparência que se adequem às expectativas desses doadores. Para potenciais novos financiadores também é fundamental o conhecimento sobre a organização e a confiança que esta inspirará de que será das melhores utilizadoras dos fundos ou dos bens a serem doados. Noutros países existe a figura do *watchdog* ou de organizações que, de forma isenta, se dedicam a avaliar o desempenho e a capacidade de bem utilizar os fundos por parte das organizações sem fins lucrativos. São disso exemplo a BBB Wise Giving Alliance, presente no sítio [www.give.org](http://www.give.org). A GuideStar, [www.guidestar.org](http://www.guidestar.org), e a GuideStar UK, [www.guidestar.org.uk](http://www.guidestar.org.uk), também são muito úteis na pesquisa de informação sobre as *nonprofits* nos Estados Unidos da América e as *charities* no Reino Unido, respectivamente, na óptica de um potencial doador.

As pontes que se referem devem também ser alargadas a todos os outros *stakeholders*, na mesma lógica de transparência e reforço da confiança fundamental para a sustentabilidade de uma organização numa comunidade. Hoje a presença na Internet, por exemplo, através de um sítio atraente e verdadeiramente esclarecedor é incontornável. A gestão de listas de *e-mails* de diversos *stakeholders* a quem se poderá enviar periodicamente informação relevante sobre a organização pode também ser vantajoso. Mas são muitas as opções. Vamos explorá-las no próximo capítulo.

## Sumário

- *As organizações sem fins lucrativos são diferentes das empresas e das instituições públicas. Em Portugal enfrentamos desafios específicos se quisermos contribuir para o fortalecimento deste sector. Em particular coloca-se às organizações sem fins lucrativos o desafio de enveredarem por um caminho de maior e melhor capacidade organizacional. Existem três áreas a que estas organizações (e porque não todos nós?) deverão prestar especial atenção – o voluntariado, o mecenato e a prestação de contas (accountability).*

## Notas

- <sup>1</sup> Relacionados com a intangibilidade dos serviços, com a sua percibilidade e a sua heterogeneidade, com o facto da produção e do consumo serem realizados simultaneamente.
- <sup>2</sup> Tendo por base a definição ampla de *stakeholder*, segundo a qual é *stakeholder* qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou ser afectado pela empresa (Freeman, 1997, p. 69). Ainda consideramos que os gestores são actores e representantes da organização estando representados no centro da figura (Weiss, 1998), p. 31).
- <sup>3</sup> É de realçar, contudo, que o voluntariado pode ser também efectuado em organizações públicas, também contempladas na Lei de enquadramento do voluntariado.
- <sup>4</sup> Já com diversas actualizações.
- <sup>5</sup> «Fund Development» ou desenvolvimento de fundos é uma expressão usada para fazer realçar a importância do estabelecimento de parcerias de médio e longo prazo com os doadores ao invés de se privilegiar as doações pontuais.
- <sup>6</sup> Este capítulo baseia-se parcialmente na apresentação, pela co-autora deste livro, de uma intervenção sob o título «A Ética e as Organizações da Sociedade Civil» no VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Universidade de Coimbra, 16 de Setembro de 2004.
- <sup>7</sup> Por vezes o Governo é considerado mais uma categoria de doadores (Kotler e Andreasen, 1996).
- <sup>8</sup> São exemplo disso as menções do nome do doador numa placa à entrada de um auditório cuja construção ajudou a pagar (*naming*), a colocação do logótipo da empresa em toda a publicidade ao evento organizado pela organização do terceiro sector, etc.
- <sup>9</sup> Nos Estados Unidos, a título de exemplo, os escândalos na United Way of América: Kearns, 1996, p. 16; e na PTL Ministries: Jeavons, 1994, p. 193. Em Portugal, as polémicas em que esteve envolvida a Liga Portuguesa Contra o Cancro (*Público*, Maio 1996) e a Abraço (*Público*, Março e Abril, 2000).
- <sup>10</sup> Conformidade com *standards* estabelecidos de usos, costumes e comportamentos é outra das definições sugeridas pelo *Collins Concise Dictionary*.

# 3

## O SECTOR DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E A ECONOMIA DO CONHECIMENTO

### Questões-Chave

- *Qual a importância do mundo on-line para o mundo real?*
- *As comunidades on-line podem funcionar como elemento catalisador do activismo social?*
- *Que tecnologias estão ao nosso dispor para apoiar as diversas actividades organizacionais nas Organizações Sem Fins Lucrativos?*
- *Que meios tecnológicos facilitam o trabalho das equipas, a gestão da informação e a actualização das competências nestas organizações?*

## INTRODUÇÃO

Apontámos no capítulo anterior, a título de ilustração das temáticas do voluntariado, do mecenato e da prestação de contas, algum do potencial das tecnologias no suporte ao incremento de capacidade nas organizações sem fins lucrativos. Aquilo que vos propomos agora é uma viagem abrangente pela economia do conhecimento e pelo universo que, hoje, as tecnologias nos oferecem para potenciar o trabalho de todos os colaboradores nas organizações sem fins lucrativos, remunerados ou voluntários, no sentido de uma crescente eficácia e de uma crescente eficiência. A Eficácia e a Eficiência são também exigências incontornáveis para as organizações do terceiro sector. A eficácia mede-se pela capacidade da organização em cumprir o propósito para que foi criada (a sua missão), e a eficiência pela capacidade da organização em rentabilizar da melhor forma possível os recursos de que dispõe, sejam eles humanos, materiais ou financeiros.

O nível de socialização dos sujeitos com as tecnologias é muito diversificado, e apesar da sua utilização massiva, poucas vezes estamos perante uma real mudança de paradigma na sua exploração. Verifica-se que há tendência para usar todo o universo digital com as mesmas regras e princípios do universo orgânico. Utiliza-se, por exemplo, um processador de texto como se usa um lápis e um papel, o que limita profundamente a produtividade individual e das equipas. De facto, as aplicações informáticas estão concebidas para rentabilizarem muito mais o meio digital do que uma mera reprodução de paradigma. Normalmente devem operar de forma muito diferente do que se faz no universo orgânico, libertando os sujeitos para as tarefas intrinsecamente humanas, como a criatividade e a iniciativa. É um contributo neste sentido que este livro pretende dar.

Optámos por uma abordagem extensa das várias oportunidades que as tecnologias proporcionam às organizações sem fins lucrativos, dada a diversidade do terceiro sector, não só em termos de áreas de actividade mas sobretudo em termos de dimensão, recursos disponíveis, grau de formação dos colaboradores e grau de profissionalização da gestão. Certamente que para umas organizações revelar-se-ão como mais importantes umas temáticas que outras, e caberá a cada um a escolha das áreas a explorar, neste livro, e depois, na aplicação à sua organização.

Em muitas organizações do terceiro sector em Portugal existirão prioridades como a formação dos colaboradores, técnica e em gestão, a garantia da sustentabilidade financeira e a procura de uma melhoria contínua dos serviços prestados aos utilizadores. As tecnologias poderão apoiar a organização no alcance destas prioridades, noutros casos poderão surgir depois de concretizadas estas prioridades. Certo é que o conhecimento de todas as possibilidades que o imenso mundo das tecnologias proporciona colocará qualquer gestor, director ou administrador de uma organização sem fins lucrativos em boa posição para situar a organização que gere e dirige no caminho da crescente capacitação organizacional.

## A FORÇA DOS LAÇOS FRACOS

*Conviveremos em bairros digitais nos quais o espaço físico deixará de ser pertinente. O Digital suporá uma cada vez menor dependência de um lugar e de um tempo específicos.*

Negroponte, 1996.

## Tecnologia social

Cada época tem o seu ciclo de utopias. Nos finais do século XIX, perante a emergência das redes eléctricas, surgia a utopia de uma sociedade mais promissora, capaz de reconciliar o trabalho com o lazer, e a cidade com o campo. Eça de Queirós terá escrito algo como «[...] chegaram os comboios e, com eles, vêm os perfumes, as mercadorias e as ideias». No final do último século e milénio viveu-se uma utopia de ideais semelhantes à massificação da Internet onde viajam as novas ideias sem os pensadores, viveu-se uma utopia de ideais semelhantes (Mattelart e Mattelart, 1997).

Sem subestimar a importância comprovada de todas as tecnologias ligadas à matéria e à energia, bem como as tecnologias da vida, será consensual admitir que as tecnologias da informação e da comunicação têm vindo a invadir profundamente todas as actividades quotidianas do mundo e, como tal, a fazer parte da matriz de todos os cenários com perspectivas de prosperidade social.

Pilares da  
Sociedade da  
Informação

Com o surgimento da Sociedade da Informação vamos assistindo à alteração de variáveis estruturantes, e habitualmente estáveis, como eram o tempo, o espaço e a realidade. Tudo agora parece estar mais interligado, flexível, participado, móvel, criativo e efêmero. A informação e o conhecimento são actualmente gerados e partilhados em ambientes cada vez mais mediados por tecnologia.

A presença crescente das tecnologias da informação e da comunicação no quotidiano coloca-nos perante um novo paradigma cujas características fundamentais são constatadas com clareza pelo sociólogo Manuel Castells (Castells, 1999):

- Nesta era, a informação não existe para possibilitar a acção sobre a tecnologia, mas é, efectivamente, cada vez mais a sua matéria-prima. Trata-se de possuímos tecnologia, cada vez mais versátil, para agir sobre a informação;
- A penetrabilidade dos seus efeitos é indiscutivelmente profunda dado que a informação é parte incontornável de toda a actividade humana ao facilitar o controlo de actividades e ao melhorar a qualidade da tomada de decisão;
- Por último, a versatilidade e potencialidade da sua estruturação em rede está demonstrada, pois a sua morfologia tem-se mostrado capaz de responder à complexidade crescente da *globalizada* interacção humana.

Por esta via de análise se constata que o potencial inovador atribuído às tecnologias da Informação e da Comunicação invadiu todas as actividades desenvolvidas pelo Homem, pelo que assumem também progressivamente um estatuto de *tecnologia social*<sup>1</sup> (Sproull e Faraj, 1995).

As Tecnologias da Informação constituem-se num prolongamento da nossa capacidade de pensar e proporcionam a morfologia adequada ao surgimento de um diferente *habitat* de comunidades, com uma tipologia e características específicas, servindo como meio de comunicação, interacção e colaboração.

Tornou-se assim evidente que as outrora máquinas de processamento de dados se vão transformando, nos nossos dias, em ambiente de comunicação, de interacção, de estruturação da informação e de explicitação do conhecimento.

Na perspectiva de Richard Watson<sup>2</sup> esta estratégia de actuação é possível graças à ubiquidade da tecnologia. Nomeadamente o seu carácter:

- **universal** (acesso universal de todas as redes e lugares);
- **único** (informação personalizada à pessoa, ao tipo de equipamento, ao contexto: lugar, tempo, papel);
- **uníssono** (sincroniza e replica informação entre computadores, PDA – *Personal Digital Assistant* –, telemóvel e ultra-portáteis, de forma transparente para o utilizador).

A dimensão social da Internet é clara pela capacidade demonstrada de criar e de desenvolver novos tipos de comunidades com contributos inequívocos na aprendizagem, na mudança e na inovação. A Internet é o próprio paradigma do potencial das comunidades virtuais. Uma das primeiras definições avançadas sobre comunidades virtuais foi desenvolvida por dois dos investigadores e directores da Advanced Research Projects Agency (ARPA). A ARPANET foi a primeira comunidade virtual sobre redes de computadores sugerindo, segundo Rheingold, aos seus mentores J.C.R. Lickider e Robert Taylor escrever, em 1968: «In most fields they will consist of geographically separated members, sometimes grouped in small clusters and sometimes working individually. They will be communities **not of common location**, but of **common interest**...» (Rheingold, 2000, p. 24).

Como resultado da evolução das redes e do alargamento do seu potencial comunicacional, uma das definições mais difundidas foi avançada por Howard Rheingold ao escrever: «[...] virtual communities are cultural aggregations that emerge when enough people bump into each other often enough in cyberspace. A virtual community is a group of people who may or may not meet one another face to face, and who exchange words and ideas through the mediation of computer bulletin boards and networks» (Rheingold, 1996, p. 413).

Efectivamente, no pioneirismo da criação de comunidades virtuais, com débeis recursos tecnológicos de comunicação e de interacção surge, em 1985, a iniciativa sobre a plataforma Picospan, de Stewart Brand e Larry Brilliant que fundam, a partir da Califórnia, a **Whole Earth Lectronic Link** – WELL – [www.well.com](http://www.well.com), comunidade que congrega entusiastas pelo estudo dos impactos das tecnologias da informação e da comunicação.

Das comunidades de lugares às comunidades dos fluxos de informação

Rheingold, provavelmente baseado na sua experiência e, em particular, na sua relação com aquela comunidade WELL, enfatiza uma outra visão das comunidades virtuais ao descrevê-las como «social aggregation that emerges from the Internet when enough people carry on those public discussions long enough, with sufficient human feeling, to form webs of personal relationships in cyberspace» (Rheingold, 1993, p. 5). Mais tarde Rheingold volta a sublinhar a componente social das comunidades virtuais e a necessidade da sua compreensão ao escrever: «Talvez o ciberespaço seja um dos lugares públicos informais onde possamos reconstruir os aspectos comunitários perdidos quando a mercearia da esquina se transforma em hipermercado. Ou talvez o ciberespaço seja precisamente o lugar errado onde procurar o renascimento da comunicação, oferecendo, não um instrumento para o convívio, mas um simulacro sem vida das emoções reais e do verdadeiro compromisso perante os outros. Seja qual for o caso, precisamos de descobri-lo o mais rapidamente possível.» (Rheingold, 1996:43, citado de Silva, 1999.)

Numa área em plena expansão tecnológica e crescente interesse social, com incidências e análises multidisciplinares, é natural, e provavelmente inevitável, o aparecimento de várias tentativas de definição, resultando, por vezes, na utilização de uma terminologia diferente para designar os mesmos conceitos.

As dimensões  
do virtual

O termo *virtual* é usado com múltiplos sentidos e interpretações, pelo que faz sentido observar que para Levy, «a palavra virtual vem do latim medieval *virtualis* derivado, por sua vez, de *virtus*, força – potência. O virtual tende a actualizar-se, sem ter passado no entanto à concretização efectiva ou formal» (Levy, 1996, p. 15). Para depois precisar que «o virtual, rigorosamente definido, tem somente uma pequena afinidade com o falso, o ilusório ou imaginário. Trata-se, ao contrário, de um modo de ser fecundado e poderoso, que põe em jogo processos de criação, abre futuros, perfura poços de sentido sob a platitude da presença física imediata». De facto, já Guattari tinha afirmado que a palavra virtual se refere a «um universo de valores e de referência, ou complexidade incorporal» (Guattari, 1992).

Se a definição mais filosófica do termo é complexa, o entendimento mais comum de *virtual* é clarificado por Levy ao afirmar: «No uso corrente, a palavra virtual é empregada com frequência para significar a pura e simples

ausência de existência, a “realidade” supondo uma efectuação material, uma presença tangível. O real seria da ordem do “tenho”, enquanto o virtual seria da ordem do “terás”, ou da ilusão, o que permite, geralmente, o uso de uma ironia fácil para evocar as diversas formas de virtualização». (Pág. 15.)

Por sua vez, Amy Jo Kim, autora de *Community Building on the Web*, define comunidade *on-line* como sendo «a group of people with a common purpose, interest, or activity, who get to know each other better over time» (Kim, 2000).

Entretanto, e neste âmbito de criação de comunidades virtuais, alguns marcos tornam-se significativos pelo impacto da sua acção, como seja a iniciativa já mencionada de, em 1985, Stewart e Brilliant criarem a comunidade WELL de que Rheingold se tornar o seu expoente mediático. Numa área diversa surge, em 1996, a **Diocese** Virtual do bispo francês Jacques Gailot ([partenia.fr](http://partenia.fr)) e, em 1997, é criado **um país no ciberespaço** pela mão de Negroponte. Em 2007, a Suécia abre uma embaixada virtual no *Second Life*. Surgem também os sistemas de transmissão de áudio e de vídeo, pelo que, em 1994, surge a primeira rádio a transmitir H24 na Internet: a Rádio HK, entre outros relevantes e diversificados exemplos. Há assim comunidades mais centradas na vertente geográfica, como [talkcity.com](http://talkcity.com), demográficas como [ivillage.com](http://ivillage.com), [netnoir.com](http://netnoir.com) e [cybersites.com](http://cybersites.com), para jovens executivos como [LinkedIn.com](http://LinkedIn.com), ou universitários como [facebook.com](http://facebook.com), de tópicos de interesse como a [ebay.com](http://ebay.com) e a [knetpt.com](http://knetpt.com) e de entretenimento como *Second Life* [secondlife.com](http://secondlife.com). A *Second Life* (criada em 2003) desencadeia progressivo impacto nos negócios, no ensino e na política. Depois da embaixada da Suécia, foi sede de campanha dos principais candidatos à Presidência Francesa; a Universidade de Aveiro abriu ali uma extensão e a IBM usa o espaço em reuniões internacionais.

Face à notoriedade dos bons exemplos não se pode ignorar que existe o lado obscuro da Internet como espaço para difundir informação ilegal, pornografia, propaganda de organizações racistas, ou manuais pormenorizados de manufactura de bombas, entre outros possíveis aspectos negativos (Valtersson, 1999). O *ciberespaço* não está fora do universo. Faz parte da sociedade e da sua evolução, mas sendo amplamente diferente vive entre a tensão de ser ou não *colonizado*, isto é, governado pelos mesmos princípios e regras que o espaço real.

Marcos que  
perspectivam  
novos  
percursos

## A *web 2.0*, as redes sociais, *Blogues*, *RSS*, *wiki*

As preocupações atrás mencionadas avolumam-se com o crescendo do conceito de *web 2.0* e das redes sociais (*Social Networking*). Efectivamente, este conceito reforça a convicção justa de que a Internet é um espaço para ser construído de forma participada por todos e a partir de qualquer origem e com maior interactividade. Assim sendo, não se é apenas consumidor de informação, como a maioria o tem sido até recentemente. Agora, além de capacidades de gestão, também se podem usar, com facilidade, meios de edição e de produção de conteúdos. Esta designação é uma metáfora, criada por Tim O'Reilly, para sublinhar o *upgrade* verificado na *World Wide Web* ao passar-se de uma «Read Web», para uma «Read-Write Web». Trata-se de uma visão menos centrada numa arquitectura cliente e servidor, para uma rede *ad hoc* em que se ligam pessoas para partilharem conteúdos.

Mais do que a tecnologia disponível é a mudança de atitude que emerge. Da *web* baseada no texto, na imagem fixa e centrada no *site*, no *e-mail*, nos motores de pesquisa e na navegação, passamos a valorizar a interactividade, a partilha e a *web* como um novo «sistema operativo».

Para tal, desenvolvem-se tecnologias e articulam-se meios de forma a facilitar a participação e a colaboração. Associam-se tecnologias como o *AJAX*<sup>3</sup> cujo acrónimo resulta de *Asynchronous Javascript And XML*, em que se recorre ao uso de Javascript e de XML para tornar qualquer *browser* e as aplicações que nele correm mais potentes. Como resultado deste conceito temos iniciativas, com resultados fabulosos, como sejam, entre outras, os **Blogues**, os **RSS**<sup>4</sup> e os **Wiki** de que é exemplo a enciclopédia **Wikipedia**, criada em 2001, e aberta à participação de todos, conforme aposta de Jimmy Wales e de Larry Sanger. Esta enciclopédia utiliza o conceito de escrita colaborativa *wiki*<sup>5</sup>, mas, actualmente, Larry Sanger dedica-se a um novo projecto de criação de uma nova enciclopédia que deriva da *wikipedia*, na tentativa de controlar mais a sua edição com a preocupação de assegurar maior qualidade dos conteúdos (*citizendium.org*).

Destas tecnologias, os **Blogues**, que surgiram em meados dos anos 1990 como herdeiros dos *bulletin board*, numa lógica de escrita de um diário, permitem a simplificação na edição de conteúdos, recolhendo informação em formulários, e publicando via *templates*, ou modelos definidos. Actualmente, quer seja um *Blogue* individual ou *Blogue* de grupo, este permite gerir

diversas participações e articular, estruturar e resumir a informação disponível para reutilização. O conceito de **Wiki** simplifica ainda mais a edição participada de conteúdos e, para alguns, apresenta-se como alternativa aos tradicionais sistemas de organização e de gestão de conteúdos (*Content Management Systems* – CMS). A tecnologia **RSS** veio permitir ao utilizador a subscrição das mais variadas informações em *sites* da Internet e de receber notificação de actualização da informação quando o utilizador abre o seu *browser* (I.Explorer 7), ou o seu gestor de *e-mail* (Outlook 2007). Desta forma, o utilizador não tem de voltar ao *site* para procurar novidades que lhe interessam e, por este meio ser mais rápido e eficiente, ele pode manter-se profundamente informado (Tredinnick, 2006). Os conteúdos em páginas pessoais ou organizacionais podem, em certas circunstâncias, incorporar informação externa com a utilização de marcadores de URL<sup>6</sup> (*Bookmarking URL Addresses*). Os serviços da *web 2.0* permitem também uma diferente estruturação dos conteúdos, uma vez que quem publica poderá especificar as palavras-chave (*tags* ou etiquetas) de classificação e de pesquisa, e deste modo os conteúdos não ficam sujeitos a uma taxinomia pré-definida pelo administrador do *site*, o que o obrigaria a colocar e a pesquisar os conteúdos numa lógica de menus e submenus. Este princípio denominado *social tagging*<sup>7</sup> permite a classificação de conteúdos pela forma que faz sentido ao próprio.

Neste sector integram-se naturalmente os sociais *bookmarking* de que se destaca o *del.icio.us*. onde pode publicar os *bookmarks*, ou favoritos, que normalmente são guardados no *browser* do computador da organização, ou pessoal. Neste caso podem ser guardados, etiquetados (*tag*), partilhados e acedidos de qualquer computador, utilizador ou de qualquer local.

Uma visita a [www.netvibes.com](http://www.netvibes.com) ou a [www.bloguelines.com](http://www.bloguelines.com) permite-lhe, respectivamente, certificar-se da facilidade com que pode construir um *website* na Internet, ou numa Intranet para uso pessoal, ou de um grupo de trabalho, ou criar, editar e gerir um *blogue*. Aplica-se aqui o conceito de *website* híbrido (*mashup*) em que se integra o conteúdo de diferentes origens.<sup>8</sup>

Sites sociais

Noutra vertente, entende-se a *web 2.0* como uma maior oferta de serviços em que a informação e as aplicações podem não residir na máquina do utilizador, mas sim em servidores remotos em que se acede para editar, por exemplo, uma folha de cálculo, ou um texto. É neste sentido que vão as iniciativas do Google<sup>9</sup> (que adquiriu a *Writely*) e as da Microsoft. Outros

projectos genéricos que pretendem subscrever este conceito podem ser exemplificados com o [www.live.com](http://www.live.com) da Microsoft, os serviços Google (Orkut e outros), Yahoo Groups e o MSN Spaces, MSN Groups, o LinkedIn ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)), o eAcademY ([www.ecademy.com](http://www.ecademy.com)), etc.

Entretanto Tim Berners-Lee ([www2006.org](http://www2006.org)) concebe já a *web 3.0* como a *web* semântica em que os computadores serão capazes de «compreender» as palavras.

## Ambiente do NETVIBES

The screenshot displays a web browser window with the URL [www.netvibes.com](http://www.netvibes.com). The page title is "SPI - A Importância do ON-LINE para as Pessoas do Mundo REAL". The interface is organized into several sections:

- Top Bar:** Includes a search bar, navigation links like "Adicionar conteúdo", "Filtro", and "Pesquisa", and user information for "aandrade@porto.ucp.pt".
- Navigation Tabs:** "Notícias (49)", "UCP (16)", "Web 2.0 (12)", "eLearning (6)", and "Nova Tab".
- Left Column:**
  - Notícias Público.PT (7):** A list of news headlines such as "Alcatel e Lucent concluem fusão" and "Volvo vai produzir novo Audi em Bruxelas".
  - OW CNN Technology (7):** News items like "Nomedic herders go high-tech" and "Winterset Team leader charged with hacking".
  - BBC Technology (7):** News items like "Gamers aspire to take over world" and "Search engine aids rights workers".
- Middle Column:**
  - Pesquisa na Web:** A search bar with "Google", "Yahoo!", "Live", and "Snap" options.
  - TC TechCrunch (7):** News items like "Anti-Jobspot/Google Post Deleted Under Pressure" and "Grodol Helps MBA hopefuls Study For The GMAT".
  - The News is NowPublic (7):** News items like "Madia induced depression: It's real and it has nothing to do with you" and "Journal and Tribune place upcoming school tax issue at risk".
- Right Column:**
  - Porto, Portugal:** A weather forecast for the week, showing temperatures like 12°/14° and 15°/18°.
  - Google Maps Search for Netvibes:** A map of Porto, Portugal, with search options for "Map", "Satellite", and "Hybrid".

A figura mostra uma página construída no netvibes com conteúdos personalizados e distribuídos por quatro separadores (*tab*). O utilizador pode ainda escolher o número de colunas e a disposição dos blocos de informação em cada página, assim como seleccionar o esquema de cores e o idioma da interface. Essencialmente, este serviço explicita como será a nova geração de Intranet, ou de qualquer outro Portal, em que o utilizador, ou a equipa, pode subscrever e classificar a informação que é pertinente e da forma como lhe atribui significado. Esta filosofia muda radicalmente a forma como se desenvolvem as aplicações e como os utilizadores exploram os conteúdos.

Visite a wikipedia ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)) para procurar definições e informação adicional sobre este tema.

Construa um blogue sobre a causa da sua organização.

Consulte *sites* e blogues para se manter actualizado. Sobre a temática deste livro, por exemplo: [nten.org](http://nten.org) ; [afprc11.bloguespot.com](http://afprc11.bloguespot.com); [www.nonprofittechblogue.org](http://www.nonprofittechblogue.org); [www.zenofnptech.org](http://www.zenofnptech.org).

Construa um *mashup* – ou *website* híbrido – integrando conteúdos de diversas origens.

Localize os seus *bookmarks* favoritos *on-line*, para poder acedê-los de qualquer computador (por exemplo, por recurso ao [del.ici.ous](http://del.ici.ous)).

Construa uma página com as actualizações de blogues e *sites* de leitura frequente, alimentando-os com os RSS que vai encontrando nas pesquisas (por recurso, por exemplo ao Google Reader). Use o sistema de alertas do Google para ser notificado de publicações com palavras-chave do seu interesse como, por exemplo, a designação da sua instituição.

## SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO

*Um só exemplar da edição do New York Times contém mais informações do que aquela que estaria ao alcance de uma pessoa culta do século XVIII, durante toda a vida.*

Ignacio Ramonet, 1999, p. 129

A era actual é marcada, entre outros aspectos, pela torrente de informação a que somos permanentemente expostos, bem como pelo tornado tecnológico que nos inquieta através de vigorosas campanhas de *marketing* que nos confundem relativamente às tecnologias adequadas a adquirir.

Estamos também vulneráveis a uma inadequada exploração das tecnologias nos mais diversos planos de índole pessoal e organizacional. Esta

fraqueza resulta de uma formação normalmente inadequada, que não vislumbra nem provoca a mudança de paradigma, na visão que temos e que fazemos do uso de ferramentas próprias do universo orgânico, para a sua exploração, com outro potencial e alcance no universo digital. Este alerta vem do tempo de Marshall McLuhan ao dizer que «olhar para a frente através do retrovisor» não facilita a inovação!

Os Sistemas de Informação baseiam-se cada vez mais em tecnologia e visam, em contexto organizacional, aumentar a eficiência e a eficácia dos subsistemas de controlo e de apoio à tomada de decisão. De acordo com tal importância, os projectos de adopção de Tecnologias da Informação devem ser enquadrados com as metodologias sugeridas para a mudança organizacional, integrando factores humanos e tecnológicos numa busca de sucesso de todo o processo.

É oportuno fazer notar a importância de equacionar critérios de ecologia (Davenport, 1997) e de urbanismo<sup>10</sup> para os Sistemas de Informação, nomeadamente os Sistemas de Informação para a Gestão.

### *Ecologia e urbanismo*

Cada organização vive sempre numa relação com o seu ambiente externo que não pode ignorar as dimensões do seu enquadramento político, tecnológico, económico e social. O vector político apresenta o condicionamento legal que dita normas e regras de operacionalidade, sendo que no plano tecnológico as instituições são influenciadas pela aparição de novas soluções e inovações que sugerem sempre um apelo subjectivo de modernidade e de competitividade, mas que nem sempre é efectivo. Claro que o ciclo económico e social condiciona a actividade organizacional e todo o seu relacionamento com o mercado, e no caso das organizações sem fins lucrativos, com os utilizadores, os financiadores, entre outros *stakeholders*. Assim sendo, a estrutura interna da organização deve ter a flexibilidade de adaptação e de resposta, ou de antecipação dos desafios do ambiente, em particular os seus recursos humanos, mas também o seu Sistema de Informação e as tecnologias de suporte. Reforça-se assim esta metáfora de urbanis-

mo e de ecologia dos sistemas neste difícil processo de sustentabilidade das instituições devidamente flexíveis, modernas e sustentáveis face a um ambiente globalizado.

Neste contexto, a perspectiva do urbanismo deve contemplar a relação do Sistema de Informação com o ambiente externo no relacionamento da organização com os clientes-utilizadores e com os clientes-doadores e, em particular, com os Sistemas de Informação dos fornecedores e dos parceiros de projecto. Mas o urbanismo contempla ainda a integração de sistemas com outras instâncias próprias, nomeadamente, quando a organização é geograficamente dispersa.

## Conceitos-chave

*Knowledge is not a «thing» that can be «managed» like physical assets, but a human and organizational capacity produced by collaborative relationships that can be nurtured and inspired.*

George Por, 2001

Existe um conjunto de conceitos cuja definição importa clarificar antes de avançar na temática dos sistemas de informação. Como se distinguirão, então, dados de informação e conhecimento? E como se distinguem destes as tecnologias de informação? Apresentaremos aqui de forma sintética algumas definições. Assim:

- dados: «factos ou eventos, imagens ou sons que podem ser pertinentes, ou úteis, para o desempenho de uma tarefa, mas que por si só não conduzem a uma compreensão de determinado facto ou situação.» (Alter, 1992);
- informação: «objecto formatado, criado artificialmente pelo homem, tendo por finalidade representar um tipo de acontecimento identificável por ele no mundo real, integrando um conjunto de registos ou dados e um conjunto de relações entre eles, que determinam o seu formato.» (Le Moigne, 1978);
- conhecimento: «a capacidade de uma pessoa relacionar estruturas complexas de informação para um novo contexto.» (Grenier, 1992);

- competência: «é a capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação. Portanto, para constata-la, há que considerar também os conhecimentos e valores que estão na pessoa e nem sempre podem ser observados.» (Mello, 2003).<sup>11</sup>

FIGURA I  
Dos dados às competências



Fonte: Serrano, António; Fialho, Cândido, *Gestão do Conhecimento* (pág. 53).

E ainda:

- sistema de informação: «uma combinação de procedimentos, informações, pessoas e tecnologias da informação, organizadas para o alcance de objectivos de uma organização.» (Alter, 1992.);
- tecnologias da informação: são o suporte e a infra-estrutura dos Sistemas de Informação e são constituídas por componentes físicas (*hardware*) e lógicas (*software*).

## Arquitectura do Sistema de Informação

Thomas Davenport (1998) defende e sustenta que a estratégia da organização não deve ser subordinada à tecnologia adquirida e consubstanciada em servidores, redes e aplicações, resultantes dos serviços de consultadoria e das «boas práticas» sugeridas pelos fornecedores. Preconiza Davenport que **deve ser a gestão a definir o modelo e o Sistema de Informação a que a tecno-**

**logia se deve submeter**, prevenindo para o facto de que a Antiga Organização + Novas Tecnologias é apenas igual à Antiga Organização, mas mais cara!

Tanto no sector empresarial como no sector não lucrativo, a gestão dos dados é crucial. O Sistema de Informação deverá integrar **coerentemente todos os seus subsistemas**. Assim sendo, deverá existir uma base de dados destinada a gerir os dados comuns e partilháveis entre todas as aplicações. Estas podem posicionar-se mais como FrontOffice da organização e, portanto, mais articulado com a relação com o cliente, ou mais como BackOffice e, assim, mais vocacionada para as actividades de controlo e a respectiva articulação com os fornecedores ou parceiros. Os Sistemas de Informação englobam, naturalmente, aplicações de gestão das pessoas e terão de produzir relatórios, ou de fornecer à gestão de topo e aos órgãos de governação a informação rigorosa e adequada à tomada de decisão.

As diferentes aplicações que integram este sistema podem ter âmbitos diferenciados de acordo com a dimensão da organização, o que pode envolver unidades geograficamente dispersas e, por exemplo, subsistemas de computação móvel.

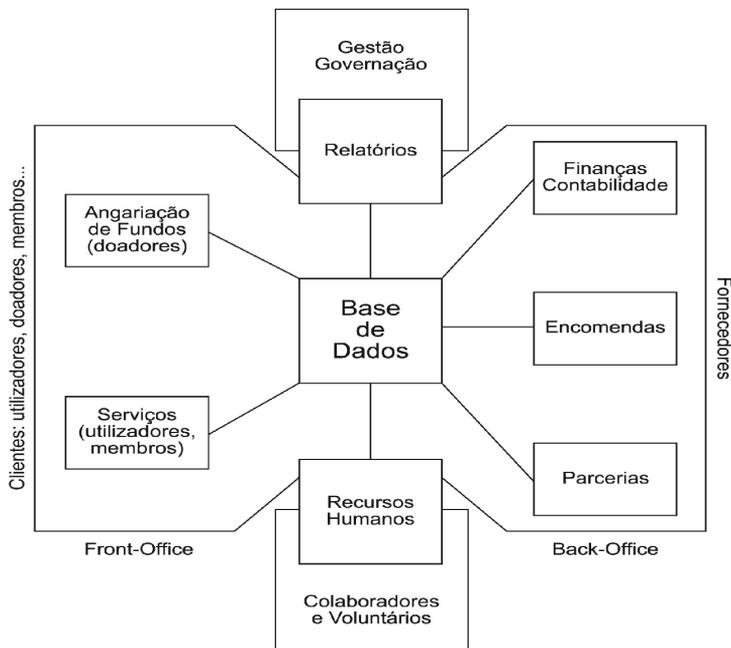


FIGURA II  
Arquitectura  
lógica de um  
sistema de  
gestão  
organizacional

**Fonte:** Adaptado de Davenport (1998), pelos autores, à realidade das organizações sem fins lucrativos.

Claro que esta integração coerente de todos os subsistemas não é o que se passa na maioria das organizações sem fins lucrativos. De entre as que já realizaram algum investimento em tecnologias de informação, a situação mais típica é a da utilização de várias ferramentas de gestão, armazenamento e análise de informação que foram sendo adquiridas conforme as necessidades. E quando se pretende associar uma ferramenta mais recente, ou quando aparecem novas e mais exigentes solicitações de informação, desde doadores a resultados de projectos e programas, surgem problemas de integração dos dados. Obviamente que isso compromete a eficiência (o uso racional dos recursos) e a eficácia da organização (o cumprimento da missão). Fazer chegar a informação relevante às pessoas certas na altura apropriada implica certamente algum grau de integração dos dados e dos subsistemas.

Um estudo recente da dotOrganize (Dederich, *et al*, 2006) indica que muitas organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos da América debatem-se com problemas de gestão de dados. Estas organizações têm dados armazenados em diferentes aplicações, desde aplicações de angariação de fundos a aplicações de gestão de eventos, a bases de dados

isoladas de utilizadores e de membros associados. Muitas vezes estas aplicações não comunicam umas com as outras.

Como fazer, então, a integração dos dados? Existem pelo menos três alternativas:

1. Importar e exportar os dados manualmente de aplicação para aplicação;
2. Adquirir uma solução unificada que integre várias funções num mesmo pacote (por exemplo que inclua contabilidade, angariação de fundos e gestão de eventos). Contudo, normalmente estas soluções não são tão boas como as soluções individuais em termos de sofisticação de funcionalidades. Além disso, nem sempre existem os pacotes pretendidos;

*As API, ou Application Programming Interfaces, permitem a simplificação das tarefas de gestão de dados, tornando mais fácil a partilha de dados entre as aplicações. Para o sector sem fins lucrativos as API existem particularmente para aplicações CRM (Constituency Relationship Management). As API são acessíveis via interna (mesma máquina), de que são exemplo as API da Blackbaud e da CiviCRM, ou via externa através de uma série de tecnologias (incluindo Rest ou SOAP). Outros exemplos de vendedores com API disponíveis é a Convio, GetActive, Kintera, Salesforce.*

3. Contratar o desenvolvimento de *software* de ligação entre as aplicações existentes.

Neste último caso a integração dos sistemas pode ser realizada de várias formas, desde ligações de subsistema a subsistema, à ligação de todos os subsistemas a um sistema de informação-chave e de armazenamento: a API e *standards* de sector.

## Enterprise Resource Planning – ERP

Os actuais Sistemas de Gestão Empresariais são vulgarmente designados por ERP (*Enterprise Resource Planning*) e resultam de uma evolução tecnológica como resposta às necessidades de gestão organizacional.

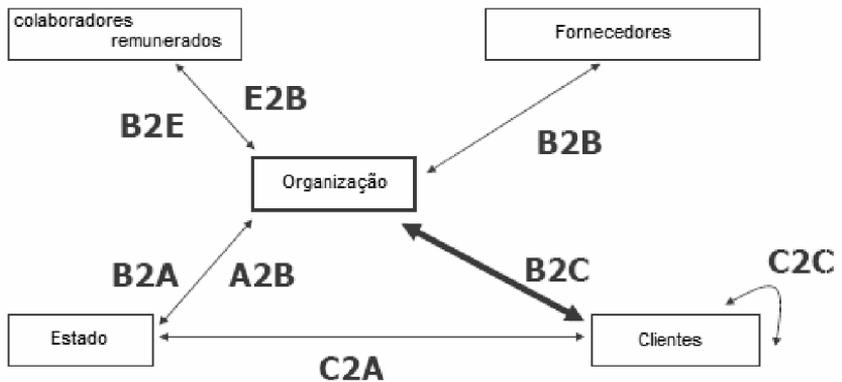
Efectivamente, os cenários de negócio alteraram-se, mas a tecnologia facilitou a construção desses novos cenários através da melhoria das comunicações, da gestão das bases de dados, das metodologias de desenvolvimento de *software* e das linguagens de desenvolvimento de aplicações para múltiplas plataformas tecnológicas.

Embora sendo ainda uma realidade da qual a maioria das organizações sem fins lucrativos se encontra distante, é relevante conhecer-se o potencial dos ERP.

No plano da gestão as principais exigências de mudança são: a necessidade de total integração, de prestação de melhor serviço ao cliente e a amplitude e a profundidade do tratamento das aplicações sectoriais<sup>12</sup>.

Lançadas inicialmente como soluções de BackOffice os ERP evoluíram e a tendência actual é para englobar as áreas da computação móvel (PDA/Telemóveis) e o do comércio electrónico. Nas empresas esta tendência tem-se verificado quer na vertente para clientes principais (B2B=Business-to-Business), quer para consumidores genéricos (B2C=Business-to-Consumer). Mas novas áreas emergem, e são particularmente interessantes para as organizações sem fins lucrativos, como as comunidades de clientes (C2C= Consumer-to-Consumer), ou as comunidades de prática para os colaboradores remunerados (B2E) ou até para os colaboradores voluntários e a relação da organização com a administração central (B2A). Em esquema apresentam-se as potencialidades destas soluções.

FIGURA III  
Relações  
centrais  
apoiadas por  
aplicações  
informáticas



Fonte: Adaptado de Rui Quaresma (2006), Universidade de Évora, pelos autores, à realidade das organizações sem fins lucrativos.

As soluções de ERP contemplam, cada vez mais, a problemática do *groupware*, do *workflow* e do apoio à decisão (*Business Intelligence – Data Warehousing, Data Mart*). Os ERP são tradicionalmente constituídos por Aplicações Integradas nas seguintes áreas funcionais e com as funcionalidades que se apresentam:

- **Contabilidade.** A contabilidade é uma aplicação central em qualquer organização e, para muitos, trata-se do primeiro Sistema de Informação harmonicamente constituído. As suas principais funcionalidades são: facturação, cobrança, razão e activos fixos, planeamento de impostos, gestão de tesouraria, gestão orçamental e consolidação financeira.
- **Recursos Humanos.** Funcionalidades típicas: salários, resumo histórico, recrutamento, formação, inventário de qualificações, análise de funções, planificação de carreiras e conformidade com legislação.
- **Distribuição e Gestão de Materiais.** Funcionalidades típicas: planeamento de recursos, compras, rotas de transporte, gestão de armazéns, gestão de inventários e materiais.
- **Produção.** Na complexa área de produção, típica do sector empresarial lucrativo poderemos, entre outras, identificar as seguintes funcionalidades: produção, planificação de necessidades e de materiais, controlo de oficinas e naturalmente funções específicas da indústria e da produção (têxtil, calçado, etc.).

Os ERP oferecem também novas funcionalidades no suporte a vendas e a clientes conforme se explicitou anteriormente.

Esta realidade tem o seu paralelismo nas organizações sem fins lucrativos que podem ser geridas recorrendo a aplicações ERP e podem desenvolver, por via tecnológica, a sua ligação aos colaboradores, parceiros, Estado e fornecedores.

A aquisição de um novo sistema informático de apoio ao Sistema de Informação é algo de complexo, e deve incorporar uma visão atenta aos principais factores críticos de sucesso do processo:

- Compreensão exacta dos objectivos do projecto;
- Definição dos processos de negócio/actividade no contexto do ERP seleccionado;
- Gestão de expectativas;
- Comprometimento de gestores de topo e comunicação interna eficaz.

A escolha do ERP deve ponderar as seguintes orientações:

- Necessidade de adaptação à área de actividade;
- Capacidade de satisfazer as exigências do negócio/actividade;
- Escolhas dos concorrentes directos;
- Tempo necessário de implementação;
- Recursos humanos disponíveis.

E a escolha do fornecedor deve avaliar:

- Experiência da equipa proposta pelo fornecedor (chefe de projecto);
- Capacidade em alinhar as características do ERP com o negócio/actividade da organização;
- Recursos humanos adequados e localização (distribuição) geográfica adequada à implementação do projecto.

A actividade das empresas fornecedoras de ERP proporciona um conjunto de serviços que necessita de colaboradores para o desempenho de funções tais como:

- consultoria ao nível do negócio;
- consultoria ao nível tecnológico;
- reengenharia dos processos de negócio;
- avaliação de necessidades;
- gestão de projectos;

Factores  
críticos de  
sucesso

- configuração e instalação;
- formação.
- gestão de alterações;
- prototipagem e testes.

O mercado dos ERP

São inúmeros os fornecedores de ERP, ora mais vocacionados para grandes organizações como a SAP<sup>13</sup> e a IBM, ora para médias e pequenas como a MSN NAVISION, a Holandesa Baan ([www.baan.com](http://www.baan.com)), a SAGE e a portuguesa Primavera.

A empresa portuguesa Primavera, que desenvolve aplicações de gestão organizacional (ERP), lançou, a 1 de Julho de 2006, para microorganizações e para empresários em nome individual uma aplicação de gestão gratuita. O Primavera Express disponibiliza as funcionalidades básicas de suporte à gestão de vendas, *stocks* e contas correntes de clientes e pode ser descarregado no sítio da empresa em [www.primavera.pt](http://www.primavera.pt). Por sua vez, também para pequenas e médias organizações a Compiere [www.compiere.org](http://www.compiere.org) em regime de *open source* propõe solução de ERP.

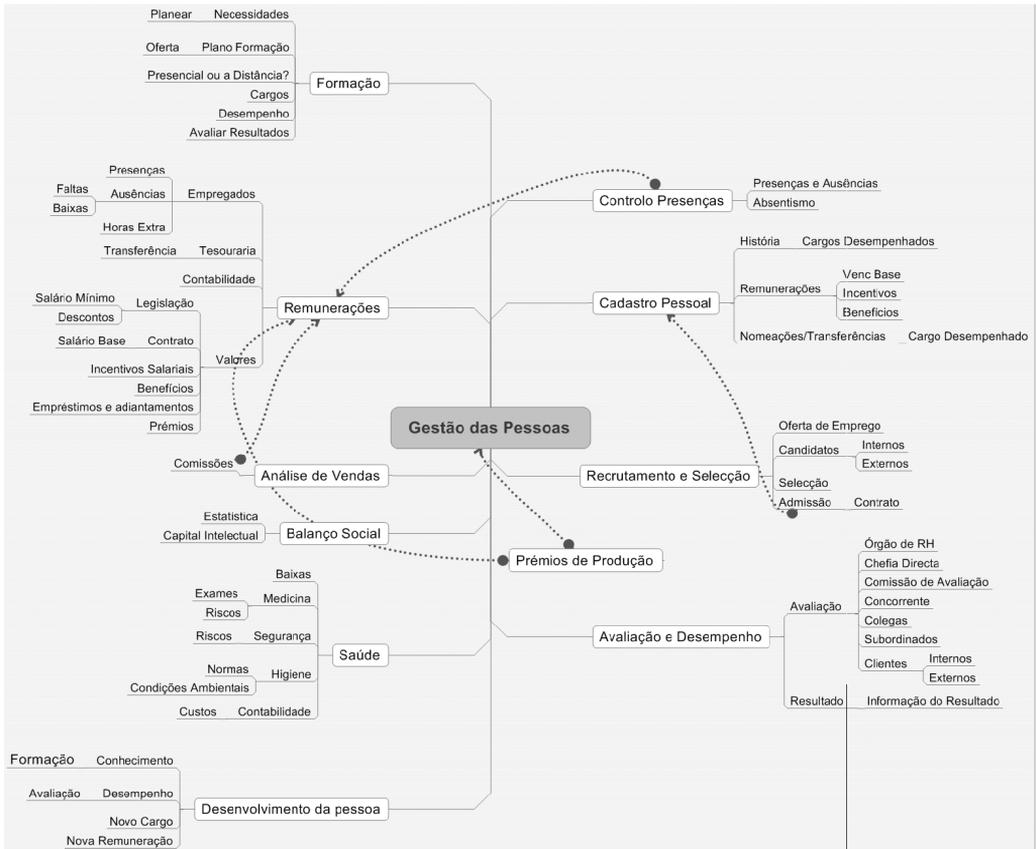
## Sistema de Informação para gerir as pessoas

A gestão de pessoas numa organização sem fins lucrativos implica normalmente a gestão de dois tipos de colaboradores – os remunerados e os voluntários. Além disso, gerir estas duas forças de trabalho, que têm motivações distintas, implica gerir as potenciais tensões entre elas. Neste ponto vamos focalizar-nos essencialmente nos colaboradores remunerados.

A gestão destas pessoas numa organização pode depender de inúmeros factores que se prendem com a dimensão e dispersão geográfica da organização, as suas políticas de recrutamento, formação, etc. As aplicações de suporte disponíveis são constituídas pelos elementos que a fig. IV identifica e que se constituem, naturalmente, pela gestão do cadastro onde constam todos os cargos desempenhados, habilitações, formação, actividades, conhecimentos específicos, etc. A gestão dos recursos humanos envolve também o controlo das presenças, o sistema de remunerações, o desenvolvimento social, a saúde, avaliação do desempenho, o balanço social, o recrutamento e a selecção.

Uma aplicação de Recursos Humanos necessita, numa fase de arranque, da parametrização de muitas tabelas na base de dados que terão de

ser, ao longo do seu ciclo de vida, actualizadas de acordo com alterações legislativas, ou outras. Um dos módulos que todas as aplicações contêm é, naturalmente, o processamento de salários. A generalidade das aplicações processa os salários e emite um conjunto de mapas de controlo e de documentação oficial. Mas, uma gestão das pessoas na Sociedade da Informação envolve outra complexidade.



Fonte: Autores, com base em Rascão, 2001.

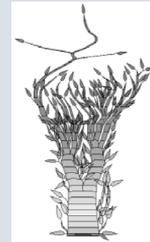
FIGURA IV  
Elementos de um Sistema de Gestão de RH

Efectivamente, a gestão adequada de recursos humanos pode envolver a articulação de aplicações de suporte muito sofisticadas como os ERM – *Employee Relationship Management*, os sistemas de Gestão de Competências (como o See-K<sup>14</sup>, Skills Toolkit<sup>15</sup>) e os sistemas de *e-Learning*.

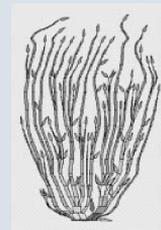
A aplicação See-K é uma solução para a gestão do capital intelectual, que permite identificar as competências de todos os colaboradores, através da metáfora da árvore do conhecimento, o que facilita perceber os pontos fortes e fracos da organização em matéria de capital intelectual. As figuras seguintes ilustram esta possibilidade.

### Árvore de Competências (See-K)

Como a imagem acima documenta há um núcleo duro de competências muito próximas e complementares (tronco) e depois competências mais diferenciadas e menos comuns (ramos e folhas).



Exemplos de árvores do conhecimento



Os casos aqui ilustrados mostram uma situação de boa articulação de competências, passando por uma situação de menos competências comuns para um caso de competências muito diferenciadas entre si.

A aplicação See-K produz, também, mapas de *curricula* que permitem identificar pessoas-chave visualizando se, por exemplo, face a uma determinada encomenda, a organização está em condições de responder favoravelmente porque tem no seu interior quadros habilitados a dar a resposta desejada, ou se deve desenvolver uma parceria para o efeito, ou se, simplesmente, deve rejeitar a encomenda ou o projecto.

Estas aplicações permitem verificar se é preciso desenvolver planos de formação face às competências existentes e aquelas que são relevantes para a competitividade da organização. Permite verificar, listando, quem pode substituir um colega que é promovido, que é deslocado para outro departamento, ou que abandona a organização.

## Constituency Relationship Management – CRM

O CRM, originalmente as iniciais de *Customer Relationship Management System*, não é um conceito novo, pois desde que existem relações comerciais em que se procura ganhar vantagens competitivas através de factores de diferenciação, de desenvolvimento do esforço de atingir e até ultrapassar as expectativas do cliente procurando a sua fidelização.

Vamos, em primeiro lugar, compreender o potencial do CRM no mundo empresarial. O CRM pode surgir na organização através de um processo *bottom-up* e, portanto, de âmbito departamental ou eventualmente regional, ou então é desencadeado pela gestão de topo servindo globalmente a organização. A redução de custos operacionais é alcançável e pode ser significativa com melhoria da gestão do contacto, dos processos (preenchimento de dados e outros) e da eficácia do *marketing* ao diferenciar (individualizar) bens e serviços. Estes factores, como se depreende, têm impactos positivos na produtividade dos colaboradores da organização.

Gerir os clientes obriga a criar uma perspectiva integrada da relação com o cliente e um conhecimento específico, acumulado e acessível. Efetivamente, a multiplicidade de canais são suportados por aplicações informáticas tipicamente não integradas. Naturalmente que as aplicações de CRM procuram combater esta situação retendo conhecimento sobre o cliente, para o conhecer e compreender, procurando otimizar o atendimento de pedidos de informações e de reclamações numa progressiva relação de confiança que facilite a fidelização. Se todo este complexo processo for apenas estudado do ponto de vista de aquisição de tecnologia só se poderá estar a ajudar a avolumar a lista dos desiludidos com a solução. Isto significa a necessidade de uma visão estratégica que envolva a cultura da organização (informação, partilha, conhecimento, *empowerment*), a definição dos mercados, a configuração dos produtos e dos serviços, a definição dos canais de comunicação e, naturalmente, a integração de serviços e a integração da tecnologia de suporte.

O conceito de CRM foi adaptado pelo sector não lucrativo e traduz-se na expressão *Community* ou *Constituency Relationship Management* (daqui em diante CRM terá neste texto esse significado). Podemos definir CRM como o conjunto de processos e tecnologias de base utilizadas para conquistar, reter e desenvolver relações com os *stakeholders* da organização – por exem-

As dimensões  
do conceito

CRM adaptado  
ao 3.º Sector

plô doadores, voluntários, membros, clientes e todas as outras pessoas que ajudam a organização a alcançar a sua missão. Desenvolver relações significa aumentar as quantidades/montantes e frequência das doações, do voluntariado, da assistência a eventos, aumentar a satisfação dos clientes e apoiantes. Desenvolver relações fortes e de lealdade com os *stakeholders* significa, entre outras coisas, ter informação fiável e facilmente acessível sobre eles, e usá-la regularmente para a angariação de fundos, mobilização de apoios (materiais, financeiros, trabalho), tomada de consciência, etc. Estas relações já são geridas por qualquer gestor de organizações sem fins lucrativos, mas muitas vezes através de métodos informais e descentralizados (em folhas de papel, agendas pessoais, documentos Excel, Outlook, Access, etc.). Hagen (2007) refere uma série de cenários a evitar:

1. tempo gasto a construir uma lista (de doadores, de membros, etc.) é tempo não investido em fazer crescer essa lista;
2. um colaborador que saia da organização com os contactos no seu Outlook, leva um recurso precioso da organização;
3. se não conseguimos compilar uma lista completa de apoiantes (membros, doadores, etc.) temos uma base mais pequena para solicitar contribuições, para convidar para eventos, para encorajar ao voluntariado e para educar sobre a missão da organização;
4. bases de dados isoladas significa que os apoiantes podem apenas estar atentos sobre um aspecto da organização – por exemplo, sobre necessidades de fundos, mas não sobre necessidades de voluntários.

Podemos considerar as seguintes categorias alternativas de organizações quanto à sua estratégia de CRM:

Estratégia de CRM na organização	Descrição
Caos relativo aos Constituintes ou <i>stakeholders</i>	As organizações que têm os dados dos <i>stakeholders</i> dispersos em vários sítios. As comunicações com estes são irregulares e iguais para todos, o que leva os gestores das organizações a perder muitas oportunidades de desenvolver relações com eles e retirar valor dessas relações.
Autocentrada	As organizações que têm os dados dos <i>stakeholders</i> consolidados num sítio ou num número reduzido de sítios

	(provavelmente são organizações recentes com sistemas actuais) mas focam a sua atenção no interior da organização em vez de se centrarem nas interacções com o mundo exterior. Como as organizações <i>em caos relativo aos constituintes</i> , estas organizações fazem pouco para diferenciar de entre os seus vários apoiantes e perdem muitas oportunidades de promover de forma cruzada os diferentes aspectos da organização.
Idade da Pedra «iluminada»	As organizações que procuram activamente envolver os seus <i>stakeholders</i> em interacções de elevada qualidade, mas a multiplicidade de mecanismos de recolha e armazenamento de dados leva a grande esforço de coordenação e a desperdício de tempo.
Centrada nos constituintes ou <i>stakeholders</i>	As organizações que têm os dados consolidados num suporte ou num reduzido número de suportes, têm interacções regulares e dirigidas com os <i>stakeholders</i> , nas quais promovem de forma cruzada diferentes aspectos da organização, criando oportunidades de aumentar o valor dos seus <i>stakeholders</i> .

Fonte: Adaptado de Hagen, *retrieved in 2007*.

TABELA I  
Estratégia de CRM numa organização sem fins lucrativos

Para se tornar uma organização centrada nos seus *stakeholders* não existe «a» tecnologia-chave, mas o CRM deverá consistir num esforço contínuo envolvendo tecnologias e processos. Plataformas de CRM como as da Salesforce ou da CiviCRM são interessantes mas exigem uma parametrização para se adaptarem às necessidades específicas de cada organização. Sistemas mais focalizados, como por exemplo só nos doadores, são insuficientes porque se perde a oportunidade de trabalhar outro tipo de *stakeholders*. Em geral as soluções a escolher deverão permitir ser ligadas.

Como Hagen refere, as organizações novas terão mais facilidade em adoptar uma robusta estratégia de CRM porque podem pensar, desde o início, qual a infra-estrutura e a estratégia a adoptar. Pode-se começar por definir quais as interacções que a organização quer trabalhar e seleccionar os módulos adequados a cada uma. Os custos totais devem ser calculados a 3-5 anos, incluindo formação, suporte e manutenção, além dos custos directos com *software* (e eventualmente *hardware*).

As grandes organizações já estabelecidas poderão ter mais dificuldades. Para estas existem pelo menos três abordagens possíveis:

1. Substituir várias ferramentas já existentes por uma única. Com uma precaução: garantir que esta aplicação cubra todas as tarefas que se deseja (porque por vezes aplicações focalizadas só num aspecto são mais robustas), e definir como se vão integrar nesta aplicação os dados já existentes;
2. Integração directa entre sistemas já existentes quando não se quer abdicar de algumas aplicações especializadas (por exemplo, gestão de doadores ou emissão de bilhetes). Neste caso tem de se ponderar os custos da integração dos sistemas;
3. *Data warehousing* ou *Datamart*. Querendo manter as aplicações especializadas já existentes, a melhor solução poderá ser integrá-las e sincronizá-las num armazém de dados único e independente – *data warehouse* – que comunica separadamente com cada aplicação. É uma solução robusta mas complexa que pode ser progressivamente desenvolvida com a construção sucessiva de *datamart*.

### **Application Service Provider – ASP**

ASP é a denominação dada ao sistema de aluguer de aplicações e de serviços no domínio das Tecnologias da Informação. Baseia-se num meio de facultar às organizações o *outsourcing* de serviços apoiados nas tecnologias de informação através de um sistema de aluguer que evita a aquisição de licenças e de servidores e reduz os serviços de manutenção técnica. Desta forma, os custos são fixos e o acesso às aplicações é normalmente realizado através de um *browser* sobre a Internet. A organização fornecedora é responsável pela segurança dos dados, pelo apoio técnico em permanência e pela actualização das versões.

A *Salesforce.com* ou a *Democracy in Action*, por exemplo, proporcionam a utilização de ferramentas que são alojadas e mantidas *on-line*. O acesso *on demand* diminui as necessidades de pessoal técnico interno e permite o acesso a várias ferramentas, de forma não demasiado dispendiosa. À medida que as organizações sem fins lucrativos abraçam a tecnologia *on-line* as opções adaptadas a este sector vão também aumentando.

Nesta gama dos ASP podem ser incluídos:

- **BSP** (*Backbone Service Provider*), para necessidades especiais de negócio (eventualmente organizações geograficamente distribuídas), fornecem ligações de longa distância de alta capacidade;
- **ISP** (*Internet Service Providers*), que ligam o cliente à Internet. Isto é, estabelecem a ligação aos BSP e aos *Gateways* (uma espécie de «porta» entre sistemas ou linguagens diferentes);
- **SSP** (*Storage Service Provider*), oferta de armazenamento remoto para os dados das organizações;
- **CSP** (*Commerce Service Providers*), organizações que disponibilizam serviços de articulação com a banca, de *web-design* e de acesso à Internet (ISP).

Segundo estudos parcialmente divulgados na imprensa em 2006, para a Gartner pelo menos 50% dos negócios de *outsourcing* falham, pois as organizações não obtêm os resultados prometidos. Destes casos, 25% são contratos renegociados e os restantes levam as organizações a ter de fazer o *insource*. Também a consultora Forrester divulga que 69% das organizações europeias estão insatisfeitas com a prestação de serviços acordada. A Dun&Bradstreet revela que, em 70% dos casos, a organização prestadora de serviços não consegue perceber a estratégia de negócio do cliente<sup>16</sup>. Qualquer organização deve ter em conta estes factos para gerir com êxito processo eventualmente semelhante.

## Outras aplicações

É cada vez mais necessário gerir a informação que não circula nas habituais bases de dados organizacionais que alimentam e são alimentadas pelos ERP e pelos CRM, como, por exemplo, conversas mais informais, estratégias definidas em reuniões, normas tácitas, contactos diversos com clientes ou parceiros, etc. Assim sendo, apresenta-se um conjunto de recursos com diversas e úteis finalidades organizativas.

O trabalho de equipa, cada vez mais associado à gestão de conteúdos, é uma das áreas que merece maior atenção, pelo que vão surgindo aplicações com serviços integrados como resposta a esta nova realidade. Na secção «Tecnologias da Comunicação e Colaboração» apresenta-se informação complementar evidenciando-se aqui algumas soluções mais centradas nos conteúdos.

Gerir equipas  
e conteúdos

Efectivamente, a gestão de conteúdos, que facilita a partilha de conhecimento explícito e, portanto, materializado em documentos, tem permitido a emergência de aplicações originais como o TheBrain (veja o sítio [www.thebrain.com](http://www.thebrain.com)), K-Mat (IBM/LOTUS), FileNet (IBM) e Retrievalware (Convera). Estes sistemas disponibilizam o armazenamento dos documentos e, portanto, a sua organização catalogada e indexada, que visa facilitar a pesquisa e a interligação entre documentos correspondentes, ou complementares.

*Pode explorar pessoalmente, para este efeito de gestão de documentos, o Personal Brain descarregando da Internet, na organização TheBrain, e também testar a sua eficácia na Exploração do DVD da Enciclopédia Britânica que recorre a esta tecnologia para estruturação e navegação na informação. Estas plataformas podem estar associadas a sistemas de workflow ([idscheer.com](http://idscheer.com)) que clarificam os papéis, as rotas e as regras que os documentos devem seguir, articulados com os papéis que cada pessoa desempenha na organização.*

Noutro plano identifica-se o **DSPACE** que é uma aplicação **gratuita** para a gestão de conteúdos, particularmente, na área académica, particularmente vocacionada para a área académica. Ainda como **Open Source** identificamos o Plone, Wiki-1, Drupal ([drupal.org](http://drupal.org)), MidGard, Movable, openCMS, PlainBlack, o **Joomla**, derivado do Projecto Mambo e o Twiki da SUN.

Ainda como CMS (*Content Management System*)<sup>17</sup> em *Open Source* podemos encontrar<sup>18</sup>:

AIOCP, BitWeaver, Clever Copy, CMS Made Simple, Contenido, ContentNow, Dragonfly CMS, e107, EcwCMS, Exponent, ExV2, eZ Publish, FlushCMS, Fundanemt, Geeklog, Jaws, JetBox, Jupiter, Mambo, MDPro, MODx, Netious,

OneCMS, Oscailt, Ovidentia, Papoo, PHP-Fusion, PHP-Nuke, phpComasy, phpSlash, phpwcms, PHPX, PLUME CMS, Postnuke, RunCMS, SPIP, Tiki, Wiki, CMS/Groupware, TimberWolf, toendaCMS, Typo3, Website Baker, Xaraya, XOOPS, YACS.

**Produtividade.** Nas áreas das Aplicações Integradas de Produtividade, onde se tem destacado o *Office* da Microsoft e o *WordPerfect Office X3* da Corel encontra-se, como oferta de *open source* de maior renome, o **OpenOffice.org**, que deriva do StarOffice. O conceito de acesso remoto a aplicações de gestão e de produtividade, como se explicitou, a propósito de uma das interpretações do conceito *web 2.0*, vai fazendo o seu caminho com o Office Live, o Adwords da Google e o Zoho ([www.zoho.com](http://www.zoho.com)).

Para a leitura de documentos em formato PDF a Adobe disponibiliza gratuitamente o *Adobe Reader*, enquanto que a criação deste tipo de documentos gratuitamente pode ser conseguida com o PDFCreator ([www.pdfforge.org](http://www.pdfforge.org)). Outras pequenas aplicações de suporte a algumas rotinas podem ser encontradas de forma gratuita nos sítios dos grandes construtores de *software*, nomeadamente para gestão de faxe, sincronização de ficheiros entre máquinas e discos externos, cálculo, indexação e pesquisa de informação na máquina pessoal.

O desenho de esquemas técnicos (redes, fluxogramas, plantas, *brainstorm*, processos de negócio, etc.) têm no Visio uma ferramenta de referência, ou o Flowcharter e no DIA for Windows ([dia-installer.sourceforge.net](http://dia-installer.sourceforge.net)) uma solução *open source*, ou ainda [www.networknotepad.com](http://www.networknotepad.com).

**Representação do conhecimento.** A representação do conhecimento através de mapas cognitivos tem o seu suporte através de sofisticadas aplicações que facilitam a visão sistémica da problemática, a pesquisa e a estruturação de informação de um objecto em estudo ou análise. Há soluções de exploração individual e outras de cooperação em equipa. Estas aplicações têm também, crescentemente, módulos de *brainstorm*<sup>19</sup>. Das aplicações comerciais destacam-se:

- TheBrain – [www.thebrain.com](http://www.thebrain.com);
- MindGenius – [www.mindgenius.com](http://www.mindgenius.com);
- MindMapper – [www.mindmapper.com](http://www.mindmapper.com);
- ConceptDraw MindMap – [www.conceptdraw.com](http://www.conceptdraw.com);
- Microsoft Visio – [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com);
- MindManager – [www.mindjet.com](http://www.mindjet.com);
- Inspiration – [www.inspiration.com](http://www.inspiration.com).

Das aplicações não comerciais destaca-se o divulgadíssimo IHCM- CMap Tools, entre as escolas portuguesas, e que permite, de acordo com certas regras, a instalação em servidor. Mas existem outras soluções, como sejam: o InteliMap, em português, o MindMan e o FreeMind. Podemos encontrar aplicações comerciais que também procuram facilitar a tomada de decisão tais como Facilitate, ParaMind, Brainstorming Toolbox, Brainstorm Bungy, BrainStorm ([www.brainstormsw.com](http://www.brainstormsw.com)), Solutions Genie, Visual Mind e Innovation.

## TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO E DA COLABORAÇÃO

*No contexto de um mundo globalizado, as **pessoas são o capital importante** na organização das actividades, no desenvolvimento dos mercados, na concepção de estratégias, na definição de políticas de harmonização e no estabelecimento das **redes de interacção**.*

Mateus, 1999

A adopção de tecnologia pode ser condicionada pelos mais diversos factores, mas predominam os de índole económica, que desafiam e pressionam a organização para acompanhar processos de inovação e de competitividade. Todavia, qualquer processo de mudança envolve as pessoas e, naturalmente, é marcado por determinantes psicossociais, traduzidos em resistências motivadas pelo desconforto face ao que é pouco ou nada familiar, e pelas percepções individuais que se tem da complexidade da tecnologia, da cultura, da abertura à inovação e da ansiedade relativa à necessidade de aprendizagem.

Assim sendo, as metodologias devem integrar saberes e experiências dos projectos de implementação de Tecnologias de Informação (que abordam o processo técnico-estrutural) e do Comportamento Organizacional (que lida com o processo humano).

Num mundo progressivamente globalizado e interligado, a versatilidade e a capacidade dos sistemas de comunicação são um elemento fundamental no suporte aos avanços e aprofundamentos de uma nova sociedade e da cultura que lhe é subjacente.

Os processos de comunicação procuram desenvolver uma função de troca de saberes entre pessoas ou comunidades, procurando criar, manter e desenvolver **laços sociais**. Esta função desenvolve-se de acordo com os princípios **culturais específicos** de cada comunidade. Por sua vez, informar tem a função primordial de transmissão de dados, de eventos e de conhecimentos entre quem os possui e quem os procura. Mas a clarificação entre o processo de transmissão de informação e o comunicacional não é fácil nas situações comuns, pois verifica-se que o facto de informar também pode incrementar as relações sociais.

As funções da comunicação e da informação são servidas por técnicas e tecnologias em evolução e transformação permanente.

Os novos meios estão a alterar a forma como as pessoas **dialogam** entre si, como obtêm e **pesquisam** informação e como se procuram **documentar** para os diferentes fins económicos, sociais ou académicos fazendo a decomposição e a recomposição das mensagens. Com a informática projectou-se a capacidade de fragmentação da informação face aos meios clássicos da sua estruturação e organização. Simultaneamente, fez emergir as indústrias da produção e da distribuição de conteúdos a que se associa a complexa problemática do seu **domínio e controlo** económico e ideológico ou político (Lyotard, 1989).

Nas organizações sem fins lucrativos as pessoas são a essência do serviço prestado pois este, por ser precisamente um serviço, é indissociável do prestador e do beneficiário, não se produzindo separadamente, como no caso dos bens. Além disso, a natureza dos serviços prestados neste sector é normalmente complexa, exigindo prestadores com formação específica, e imbuídos de um sentido de serviço ao outro, não usual no meio empresarial. Ora, para este saber fazer concorre necessariamente o saber partilhado entre pares, entre colegas de diferentes áreas da organização e entre diferentes organizações que se dispõem a trocar informações sobre boas práticas. As tecnologias podem estar ao serviço desta troca, através de tecnologias de comunicação e de colaboração, e é precisamente com esse objectivo em mente que este capítulo foi escrito. Existem vários exemplos de como as tecnologias podem estar ao serviço da comunicação e colaboração entre os vários *stakeholders* ligados ao terceiro sector. Como poderemos desenvolver ainda mais o potencial dessas tecnologias ao serviço do terceiro sector português? Como poderemos criar e fomentar comunidades de prática nas nossas organizações sem fins lucrativos, entre elas e entre várias pessoas ligadas e/ou interessadas no sector, de forma a potenciar o seu fortalecimento e desenvolvimento?

A importância  
das pessoas

## Employee Relationship Management – ERM

O *ERM – Employee Relationship Management* é um conceito baseado em tecnologia que procura ajudar os colaboradores no desenvolvimento das suas tarefas e na interacção de esforços. O sistema deve disponibilizar

de forma integrada no terminal de cada colaborador a informação adequada, necessária e sincronizada com os objectivos da organização, os pessoais e os dos clientes. Um ERM é mais do que uma aplicação, ou do que uma tecnologia. É, claramente, mais uma estratégia organizacional que visa a eficiência dos seus recursos humanos.

Trata-se de um processo complexo que deve estar articulado com as designadas políticas de Gestão de Conhecimento, que visam melhorar a partilha de conhecimento, a comunicação interna, a redução de custos e a descentralização. Deve ser desenvolvido através da utilização de ferramentas de colaboração, de Intranets, de portais organizacionais informativos, sistemas de recrutamento e de formação. A criação de **Comunidades de Prática (CoP)** motiva os colaboradores a desenvolverem uma nova cultura organizacional que passa pela vontade de aprender e de partilhar para que a organização atinja os seus objectivos.

Em síntese, o ERM é um sistema que deve ser constituído por um conjunto de ferramentas que facilite:

- o fortalecimento da cultura e processos de comunicação organizacional;
- a rápida aprendizagem sobre a organização, os seus bens, serviços e clientes;
- a competência dos colaboradores na sua interacção com os clientes;
- a criação de novos canais de comunicação: *e-mail*, partilha de ficheiros, agendas, etc.;
- as novas formas de comunicação e de participação, como, por exemplo, em fóruns e blogues organizacionais<sup>20</sup>;
- a gestão eficiente de projectos;
- a gestão do *workflow* dos processos;
- a personalização da informação ao colaborador;
- a redução do tempo de pesquisa de informação necessária à sua função;
- a gestão de recursos de forma criativa;
- o aumento da produtividade;
- o incentivo à inovação;
- a valorização dos colaboradores e a retenção dos de qualidade;
- a redução do processo de recrutamento e a formação.

Esta filosofia pode ser compreendida através de demonstrações disponibilizadas na Internet pelas organizações que fornecem tecnologia de suporte como, por exemplo, a Vignette ([www.vignette.com](http://www.vignette.com)).

Estes conceitos de trabalho de equipa mediado por tecnologia extravasam os muros das organizações e articulam-se com os parceiros em conceitos como os de PRM – *Partner Relationship Management* ([maximizer.com](http://maximizer.com)).

No plano das plataformas para desenvolvimento de portais de Internet ou de Intranet, o Joomla que é um CMS, completamente *open source*, desenvolvido a partir do Mambo server, que resultou da separação entre a equipa de concepção do Mambo e a organização Miro, detentora dos direitos sobre aquele, é um recurso de elevado potencial. Conforme se reflectiu anteriormente o conceito de *web 2.0* introduz tecnologias mais participativas que, certamente, algumas destas plataformas irão incorporar em novas actualizações.

A criação e a manutenção de *Newsletters* é um mecanismo útil para informação interna à organização, ou para o exterior. O leitor poderá, eventualmente por sua iniciativa, subscrever ou anular a inscrição no sítio da organização, ou por mecanismo de *e-mail*. O PHPLIST ([www.phplist.com](http://www.phplist.com)) é um recurso *open source* que cumpre adequadamente os objectivos de gestão de *Newsletters*. Outra das soluções pioneiras é o Majordomo na gestão de *mailing lists* ([www.greatcircle.com/majordomo](http://www.greatcircle.com/majordomo)). Neste sector os sistemas de gestão de grupos iniciados com o Yahoo são uma solução adequada para situações menos formais ou organizacionais.

No plano das comunicações síncronas o Skype ([www.skype.com](http://www.skype.com)) tornou-se o paradigma dos sistemas de conversação pela Internet ao permitir ligar e usar a voz entre dois utilizadores em computadores remotos. Muito antes, outras companhias, como a Groove ([www.groove.net](http://www.groove.net)), tinham este recurso embutido nos seus ambientes colaborativos, mas não alcançaram a mesma notoriedade. O Skype possui soluções para utilização em dispositivos móveis e a ligação entre computadores e telefones convencionais, em que para ambientes organizacionais há configurações específicas com os respectivos custos associados.

A Entango ([www.entango.com](http://www.entango.com)) reúne os *standards* da indústria para proporcionar às organizações, sem fins lucrativos, os meios para, em segurança, comunicar com os seus parceiros. Esta organização visa sobretudo o apoio a formas de recolha de fundos por meios electrónicos. Neste sector, a

Recursos  
*open source*

Criar e gerir  
*e-newsletters*

Alternativas nas  
comunicações

Dan Cooperstock's ([www.freedonationsoftware.org](http://www.freedonationsoftware.org)) disponibiliza uma pequena aplicação de apoio à gestão de doações.

Gerir doações  
e colaborações

Numa perspectiva alargada do entendimento das tecnologias da colaboração podem-se enquadrar as iniciativas da Npower ([npower.org](http://npower.org)) e da TechAtlas ([techatlas.org](http://techatlas.org)) que disponibilizam ao universo das organizações sem fins lucrativos um conjunto de instrumentos e de metodologias que facilitam a avaliação das tecnologias e dos projectos de aquisição das mesmas. Numa fase preliminar é possível registar uma instituição nestes sítios identificando a sua missão e eventuais recursos e infra-estrutura existente. Com base nestes dados é feita a consultadoria de dimensionamento da tecnologia, dos recursos humanos afectos e a manutenção necessária. Há então uma torrente de documentos e de ferramentas de apoio que se pode descarregar gratuitamente da Internet para procurar uma maior eficácia da gestão. Como ilustração deste princípio poderemos enunciar a *TCO Calculator (Total Cost of Ownership Calculator)* e o *ROI Calculator (Return On Investment Calculator)*, ambos permitem gerir os custos com as tecnologias e comparar os resultados. Estes sítios digitais revelam-se também úteis por reunir apontadores para outras organizações de apoio à adopção de Tecnologias da Informação e da Comunicação, bem como fundos de apoio, parceiros e outras fontes gratuitas, ou de custo reduzido de consultadoria.

Por sua vez a Samaritan Technologies ([www.samaritan.com](http://www.samaritan.com)) é especializada em aplicações de recrutamento e de gestão, pela *web*, de voluntários, através da articulação de diferentes plataformas tecnológicas que agreguem uma ou múltiplas organizações. As tecnologias disponíveis permitem também a gestão de eventos, a formação e a apresentação de resultados conseguidos.

## Comunidades de Prática – CoP

*As comunidades virtuais são feitas de pessoas e do que elas realmente querem, daquilo que realmente lhes interessa, sem constrangimentos prévios ou póstumos [...] As novas tecnologias dão a cada um de nós um poder sem precedentes de construir o nosso próprio mundo de referência, de encontrar as pessoas que realmente nos interessam, estejam onde estiverem, de aprender e ensinar sobre aquilo que realmente queremos que faça parte da nossa vida.*

Soares, 1999

Jean Lave e Etienne Wenger, em 1991, para denominar um grupo de profissionais de uma mesma área técnica que partilham a problemática da sua actividade, utilizam o termo *Communities of Practice* (Lave e Wenger, 1991). Desta forma, dão enfoque à perspectiva de que as organizações são comunidades de comunidades e, de certo modo, reactivam a importância dos conceitos da *reflexão sobre a prática* dinamizados por Donald Schön (Schön, 1982). Perspectivas que são hoje muito estudadas no campo da designada Gestão do Conhecimento como metodologia para manter a constante capacidade competitiva das organizações através do seu capital intelectual (Andrade, 2005). O potencial das comunidades de prática é também grande no sector das organizações sem fins lucrativos, e é fácil de encontrar vários exemplos *on-line*<sup>21</sup>.

É um truísmo afirmar que as tecnologias têm evoluído de espécie tecnológica em espécie tecnológica, procurando aproximar-se da forma natural e humana de comunicar. É evidente que em cada época, cada novo médium, tem tido impacto sobre as comunidades então existentes e que a Internet, entre todas, facilitou a evolução do tradicional conceito geográfico de comunidade para um conceito organizacional multifacetado.

Há opiniões dissonantes relativas a este tópico. Algumas são apoiadas em estudos, como o caso da análise ao léxico utilizado entre os designados «tecnocratas da Internet», que é essencialmente composto por elementos das organizações que dominam a (temporariamente designada) nova economia e académicos, e revela-se uma ameaça a um sistema de valores tradicionais enquadrados numa cultura humanista. Na opinião veiculada por Paulina Borsook, este *cyberegoísmo* assenta numa filosofia tecnolibertária que é incapaz de reconciliar as exigências do indivíduo com as da vida em sociedade, comparando as pessoas a máquinas, usando uma linguagem agressiva e impedindo também qualquer interferência governamental, de cujos financiamentos dependeram para evoluir (Borsook, 2000). A mesma visão dissonante, particularmente no que se refere à utilização das tecnologias na educação, é seguida por muitos outros investigadores que, como Clifford Stoll, consideram a Internet um nivelador, por baixo, da cultura e do conhecimento (Stoll, 1996).

Este novo recurso tecnológico tem vindo a ser *colonizado* pelo mundo dos negócios que pretende tirar partido do seu potencial. Efectivamente, os sistemas informáticos das organizações estavam, inicialmente, voltados apenas para o seu interior e, particularmente, para o subsistema de controlo. Progressiva-

Cultura livre?  
Cultura da  
mediocridade?  
A cultura da  
participação  
em massa?

Motivação  
de criação  
de diferentes  
tipologias de  
comunidades

mente, desenvolve-se o apoio aos sistemas de natureza menos algorítmica convencional e articula-se com o exterior. Não só se procura conhecer a concorrência, mas conectar e federar as unidades geograficamente distribuídas, bem como os parceiros de negócio e os clientes. Descobre-se que os parceiros e os clientes geram conhecimento útil para as comunidades específicas e para as organizações, interagindo em comunidades virtuais. Tal facto implica, internamente, impactos nas estruturas organizacionais e na gestão das equipas.

No plano organizacional John Hagel e Arthur Armstrong (Hagel e Armstrong, 1997) dão um contributo importante quando, em 1997, explicitam que as comunidades virtuais servem para satisfazerem quatro níveis básicos de necessidades: interesse, relacionamento, fantasia (no sentido de imaginário) e negócio. No mesmo plano organizacional, Helen Baxter apresenta uma proposta de tipologia clara nos seus objectivos (Baxter, 2006):

- B2B – *Business to Business*, para desenvolvimento de relações entre parceiros de negócio;
- B2C – *Business to Consumer*, adequado para criar e fortalecer laços com novos, ou já fiéis, clientes;
- B2E – *Business to Employee*, para o desenvolvimento de laços entre os colaboradores relativamente à finalidade e aos objectivos de diferentes comunidades da organização.

Abrem-se aqui perspectivas estratégicas de exploração que transcendem o conceito mais restrito de comunidade de prática, circunscrito aos colaboradores, como mecanismo natural para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. A interacção pessoal, ampliada pela rede e sustentada pelo mecanismo de troca de conhecimento que é potenciado pela *reflexão sobre a acção*, permite não só o enriquecimento directo dos sujeitos participantes, mas também estimula a *reflexão para a acção* da qual resulta a criação de novo conhecimento.

A multiplicidade de casos vividos possibilita a Richard McDermott (Naves, 2004) sistematizar a natureza estratégica das comunidades de prática em quatro categorias, ora mais voltadas para a capacitação, ora para a consecução de objectivos através da utilização conjunta do conhecimento traduzido em acções que favoreçam a organização:

1. As redes periciais (com base no voluntariado, pouco estruturada, muito informais e facilitadora da inovação);

2. Comunidades informais (pouco estruturadas, com o consentimento da gestão para que os seus membros lhe dediquem tempo);
3. Comunidades estratégicas (liderança e apoio institucional claro, em que os seus membros podem dedicar tempo para atingir objectivos definidos com clareza, numa comunidade que funciona de forma estruturada);
4. Centros de perícia (*expert-to-peer*; comunidade estruturada que recebe consultadoria, os membros podem dedicar-lhe tempo para perseguir os objectivos propostos).

Qualquer abordagem ao conceito de comunidade de prática envolve a componente de aprendizagem, mas esses elementos têm especial ressonância em contextos de educação formal ou de formação profissional. Qualquer modelo de comunidade de aprendizagem é necessariamente sistémico de forma a evidenciar a complexidade e a multidimensionalidade explícitas nos elementos identificados por Schwier (Schwier, 2002): história, identidade, pluralidade, autonomia, participação, integração, expectativas, tecnologia e aprendizagem.

Os educadores e os formadores têm de estar seduzidos pelo modelo sem perder a perspectiva de que os aprendentes controlam dinamicamente a qualidade da interacção. Deste modo, é fundamental ter presente factores críticos como os identificados por Bryce-Davis (Bryce-Davis, 2001): *rules, roles, rounds, rituals e ringers*. **Regras e papéis** que tanto podem ser estabelecidas, como emergirem na comunidade com o desenvolvimento de eventuais novas competências que o contexto oferece, nomeadamente, através da realização de **repetidos** eventos e de diversas actividades pedagógicas, proporcionando o aparecimento de **rituais** de interacção na vida *on-line* da comunidade. Finalmente, é necessário combater a inércia que se pode estabelecer procurando criar **ondas de impacto** através da programação de eventos e de actividades adequadas a imprimir nova dinâmica.

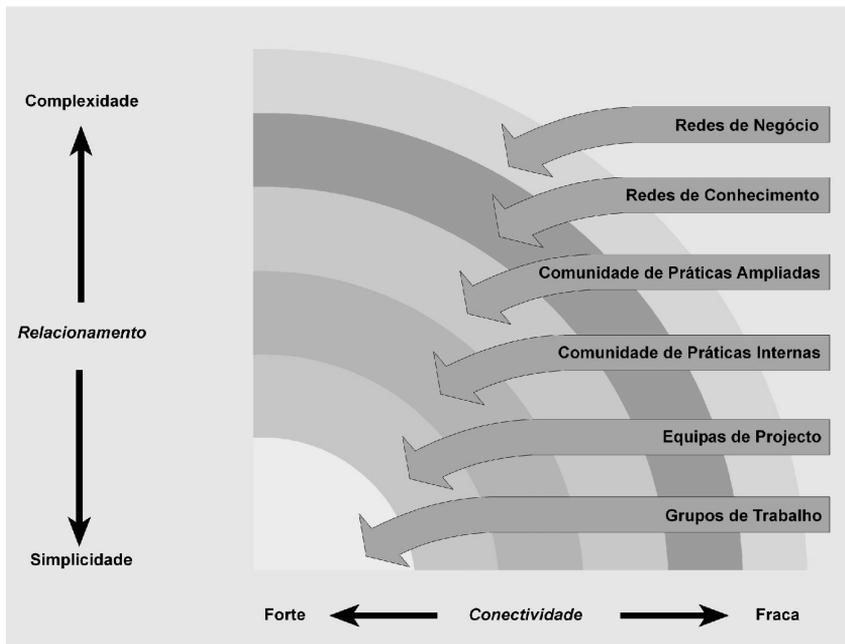
Factores  
críticos  
da gestão

**Modelos de gestão das CoP.** As comunidades de prática são um instrumento de partilha de conhecimento tácito que deverão ter o apoio da gestão. Efectivamente, é no encontro de culturas e na zona fronteira de sobreposição das múltiplas competências dos diferentes membros de uma comunidade que se encontra o fermento fecundador da inovação. Cabe à gestão, pelo

incontornável interesse nos resultados a alcançar e, sobretudo, na missão a alcançar, definir os propósitos, alinhar a motivação individual com os objetivos da actividade e clarificar a articulação das comunidades com os departamentos tradicionais para que aquelas suportem a partilha do conhecimento não trivial. Facilita certamente a concretização destes desígnios o efectivo conhecimento das pessoas que o acesso e a correcta exploração de aplicações informáticas de gestão de competências propicia (por exemplo, See-K) e, no caso de ambientes formativos, os sistemas de gestão dos estilos de aprendizagem (por exemplo, [www.esfcastro.pt/gea/index.php](http://www.esfcastro.pt/gea/index.php)).

A gestão das comunidades virtuais, *on-line*, de prática, corporativas, de aprendizagem, ou outras, devem ter em conta os factores relacionados com as motivações humanas, a natureza específica da comunicação mediada por computador, mas também deve equacionar os modelos de criação e de desenvolvimento adequados, os ciclos de vida, os papéis a desempenhar pelos promotores destes projectos e a adequação da tecnologia. Cada um destes modelos, atributos ou factores, deve estar adequado à natureza e propósito da comunidade.

FIGURA V  
Equilíbrio  
entre laços de  
apoio e  
conectividade  
criada



Fonte: Adaptado de Allee, 2000.

A fig. V explicita a relação entre a maior facilidade, e a progressiva dificuldade na criação de laços de relacionamento, e os níveis de conectividade necessária para diferentes tipos de comunidades. Daqui se deduz a necessidade de envolver diversas tecnologias e de atender à clarificação de papéis que permitam o êxito das iniciativas.

Dos variados modelos existentes para a criação de comunidades, os de John Hagel e Arthur Armstrong e os da Marinha dos Estados Unidos (concepção e catalisação, conexão das pessoas, partilha, construção de confiança, colaboração, criação de conhecimento e renovação) serão dos mais divulgados e experimentados. Etienne Wenger, sugere sete princípios básicos para gerar dinamismo nas comunidades de prática<sup>22</sup>:

1. Procurar a evolução;
2. Proporcionar um diálogo aberto entre as perspectivas internas e externas;
3. Prover níveis diferentes de participações;
4. Desenvolver actividades públicas e privadas;
5. Foco no agregar Valor;
6. Combinar ambiente «familiar» e «desafiador»;
7. Criar ritmo próprio para a comunidade.

O modelo de criação de comunidades sugerido por Hagel e Armstrong baseia-se em três estádios elementares (fig. VI): **gerar tráfego, concentrar o tráfego e fixar o tráfego**. Isto é, numa descrição sumária, é necessário definir uma estratégia para atrair membros à comunidade procurando inovar, sendo rápido no lançamento, ou na génese da comunidade, na aquisição e na atracção de membros (clientes) e no desenvolvimento de actividades cativantes de forma a criar a sua fidelização.

Modelos de gestão de comunidades de prática



FIGURA VI  
Fases da criação de uma comunidade virtual

Na perspectiva de Hagel e de Armstrong, em Net Gain, é fundamental obter o contributo dos membros na criação voluntária de conteúdos pelas razões que eles destacam:

- Atrair novos membros;
- Criar relacionamentos entre os membros e desenvolver mecanismos de fidelidade às organizações;
- Possibilitar à organização desenvolver um *marketing* personalizado, difícil nos *media* tradicionais;
- Facilitar a criação de novas formas de personalização da actividade, criando barreiras à fuga para outra comunidade.

O valor das  
pessoas e  
das ideias

Trata-se de um meio económico de recolha de informação sobre factores demográficos, interesses, hábitos e práticas de consumo, ou outras, o que pode traduzir-se, também, na redução de custos de estudo de mercado.

Estrategicamente, atrair pessoas será não só um objectivo em si mesmo, mas também obter a capacidade de partilha e de colaboração no plano das ideias, das iniciativas e da sua concretização. Desta forma, o enfoque não é a procura de apoios e de patrocínios, servir as ideias e experiências dos técnicos de sistemas informáticos, ou as necessidades da administração. O enfoque será necessariamente colocado na atenção efectiva aos membros da comunidade.

Quem são? O que querem? O que fazem? Onde trabalham? Que ferramentas usam e que competências têm? Que mecanismos de comunicação utilizam e necessitam? Com quem trabalham e partilham conhecimento?

A evolução recente dos modelos de criação de comunidades virtuais, na área organizacional, revela uma tendência para organizar e regulamentar a interacção social dos seus membros, controlando as práticas desenvolvidas para a produção de informação e de conhecimento *on-line*. Estes princípios são visíveis nos regulamentos que os membros da comunidade subscrevem, no momento de adesão, para padronizarem o modelo de comportamento. O modelo de comunicação torna-se mais estruturado e ordenado, perdendo abertura à participação e à formação comunitária (Werry, 1999).

Por outro lado, tratando-se de uma área tecnologicamente nova, de investigação e de desenvolvimento permanente, impera no desenho de soluções uma perspectiva de engenharia dirigida para a construção de ferramentas, e de pequenas aplicações, nem sempre devidamente integra-

das e integráveis. Os serviços para quem os gere, e para quem os utiliza, causam alguma dispersão cognitiva face à eficácia esperada.

A socialização em espaço virtual desenvolve-se com pressupostos de confiança, de possibilidade de colaboração, de participação num ambiente de comunicação adequado a uma compreensão recíproca e num horizonte de longevidade credível. Certamente que os promotores de uma comunidade, em particular de uma comunidade de prática, influenciam o processo de socialização. Influência que se manifesta desde logo no exercício da liderança, na definição ou clarificação de objectivos, na identificação de regras e de políticas de interacção e de exploração de recursos, assim como na concepção dos espaços, no suporte dos contactos e na *gestão* da vida da comunidade. O desafio de uma rede intergrupar reparte-se entre a capacidade de promover a participação e de regular a turbulência eventualmente resultante, enquanto que se pretende fomentar a agregação e, simultaneamente, se valoriza a diversidade (Lourenço, 1999).

**Papéis nas CoP.** O fenómeno da partilha é complexo e o da partilha do conhecimento rege-se, salvo atitudes de altruísmo, pelo mesmo mecanismo de expectativa na compensação. Desde logo a reputação pode ser um fim a alcançar e a avaliação do desempenho um factor que valorize a carreira. Mas espera-se a reciprocidade no contributo sob o binómio de dar-e-receber e a recompensa dos companheiros, através da interdependência positiva entre os sujeitos, dado que o sucesso dos outros é também o sucesso do próprio.

Dos diferenciados papéis que se conhece recai na liderança a capacidade de captar o mérito e a cooperação, que estimulem a vida da comunidade desenvolvendo factores de coesão através da clarificação dos objectivos, do desenvolvimento de mecanismos de segurança, de equilíbrio na participação, na busca da eficácia.

**Ciclo de vida das CoP.** A interacção de uma comunidade de prática deve assentar a sua flexibilidade no potencial das tecnologias da informação. Como tal, no complexo contexto de comunicação mediada por computador, os líderes devem recordar que o processamento individual das mensagens recolhidas do meio é condicionado pela capacidade de observação, classificação e comparação, que são factores do foro **cognitivo** e,

provavelmente também, factores de carácter **cultural**, que intervêm na identificação, reconhecimento e diferenciação dos fenómenos. Por outro lado, os atributos da comunicação mediada materializam o lugar de encontro no ecrã de cada um, diluindo, em parte, o efeito de *status* e dando relevo fundamental às ideias, mas não se esgotando no paradigma racional, permitindo dar lugar à outra metade de cada «eu».

A existência da comunidade que Wenger (1998) enuncia detalhadamente, é condicionada pela persecução dos objectivos, a manutenção do interesse na medida em que também se abrem perspectivas de trajectórias para o futuro, a partilha do conhecimento e o estímulo da aprendizagem.

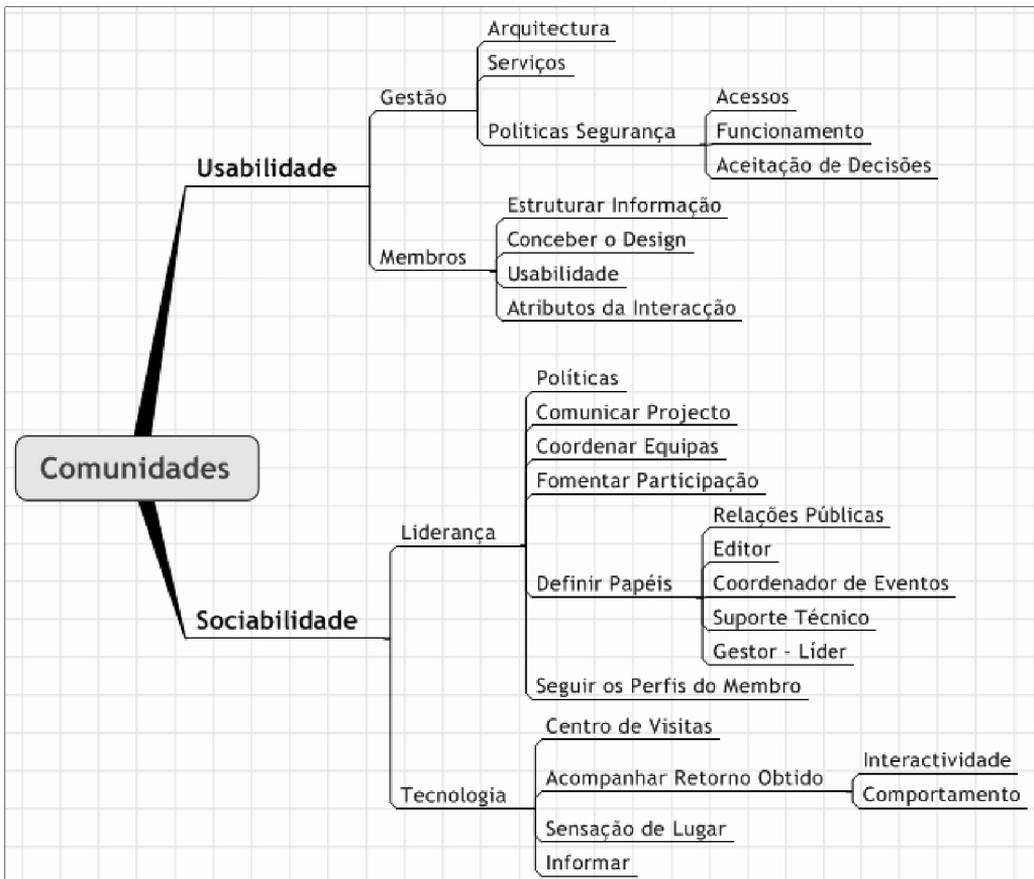


FIGURA VII

Eixos fundamentais para a criação e gestão de comunidades

A fig. VII mostra, em síntese, a necessidade de gerir dois eixos fundamentais das comunidades: a usabilidade<sup>23</sup> e a sociabilidade. Isto é, a tecnologia de suporte e respectivos serviços, bem como a estruturação da informação e, por outro lado, a definição de papéis e a gestão dos meios tecnológicos ao dispor. Algumas destas problemáticas podem ser acompanhadas em organizações como a Tomoye ([www.tomoye.com](http://www.tomoye.com)), ou a CivicSpace ([www.civicspacelabs.org](http://www.civicspacelabs.org)). Aqui se encontram a articulação de tecnologias como os blogues, galerias de fotografia, fóruns, *mailing lists* e partilha de ficheiros.

## Comunicação Mediada por Computador – CMC

*A sociedade só pode ser compreendida através de um estudo das mensagens e das facilidades de comunicação de que disponha; no futuro o desenvolvimento dessas mensagens e facilidades de comunicação, entre o Humano e a máquina, entre a máquina e o Homem e entre a máquina e a máquina, estão destinados a desempenhar um papel cada vez mais importante.*

Norbert Wiener, 1968

O processo de **Comunicação Mediada por Computador (CMC)** é complexo e desenvolve-se em diversos planos. Estes planos sugerem a reformulação de conceitos, ou são, ainda, novos campos de investigação. Parece-nos pertinente reflectir sobre esta realidade, perspectivando a adequada exploração das tecnologias como meio intensamente utilizado na comunicação das instituições com o exterior e dos seus membros em trabalho de equipa. Gustavo Cardoso classifica a CMC, baseado nas pesquisas de Kraetti e de outros, da seguinte forma: a CMC enquanto estudo dos *Mass Media*, a CMC enquanto estudo das formas de comunicação e a CMC como estudo de comunidades, tal como se sistematiza na fig. VIII (Cardoso, 1998).

No **plano das formas de comunicação** é evidente o campo de investigação aberto pela problemática do desenho de interfaces na relação homem/máquina para todos os sujeitos e, em particular, para os portadores de alguma deficiência. Mas nesta abordagem é também relevante a consideração das novas formas directas de comunicação, que produzem impactos nas organizações e no seu relacionamento com o ambiente em que se inserem. No **plano dos *Mass Media*** há novas e importantes perspectivas de abordagem que o equilíbrio na produção e no consumo de informação veio

desencadear, conforme se abordou na *web 2.0*. Finalmente, **o plano das comunidades** desenvolvidas no ciberespaço, que simultaneamente introduziram riqueza para o desenvolvimento da humanidade, e perspectivaram a possibilidade de exploração que nos conduz a mecanismos de destruição (como, por exemplo, o terrorismo consubstancia).

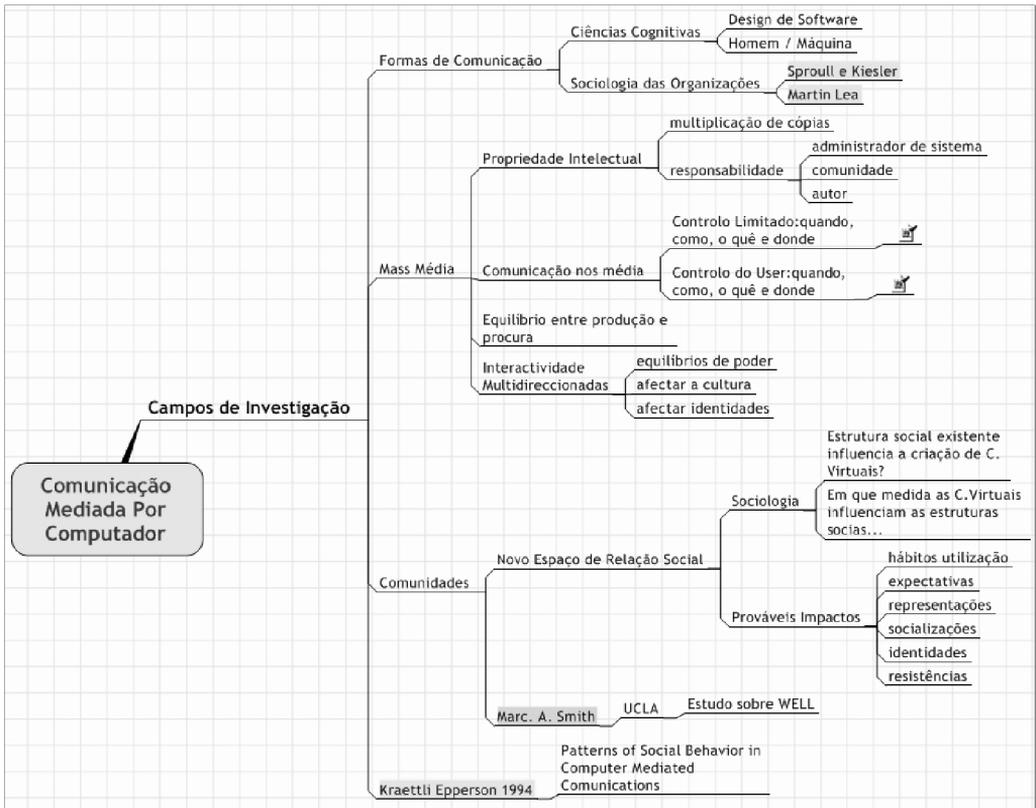


FIGURA VIII Fonte: Autores, com base em Cardoso, 1998.

Áreas de investigação no plano da CMC

A história recente está recheada de avanços tecnológicos que procuram criar meios de comunicar, facilitar ou democratizar o acesso à informação, contribuindo para resolver necessidades da humanidade. Tais avanços contam sempre com naturais resistências e receios face ao *novo* desconhecido, ou aos monopólios perdidos. A invenção da imprensa e a conseqüente publicação imediata da Bíblia que, na opinião dos monges, se *manuscrita tinha a inspiração da alma*, não deixa de ser um *ícone* desta problemática.

Efectivamente, o sistema de comunicação primário é limitado ao universo orgânico de que o homem pode dispor – visão e audição –, que associados à memória nos permitem a recolha e o armazenamento de informação. Mas, a pintura e, mais tarde, a fotografia<sup>24</sup> vêm a constituir-se uma extensão da visão no tempo, tal como, por exemplo, o telégrafo e o telefone um prolongamento da visão e do som, no tempo e no espaço. Por outro lado, também o telégrafo e, muito em particular, o telefone são meios equilibrados do ponto de vista da forma comunicacional e da facilidade na produção e no consumo da informação.

Todos os progressos verificados e os contributos obtidos contam com a evolução e as possibilidades que daí resultam de tecnologias colaterais como, por exemplo, a electricidade ou a lâmpada eléctrica. Por esta razão, há contínuas alterações relativamente ao processo que permite criar maior equilíbrio entre a produção e o consumo, nomeadamente por serem meios fáceis de utilizar, relativamente económicos e rápidos como o que verificamos com a vulgarização das máquinas fotográficas, das fotocopiadoras, dos vídeos, ou do processador de texto (Levison, 1998).

Sem ignorar a importância dos ainda info-excluídos, a massificação crescente do uso da Internet, que resulta essencialmente da facilidade de exploração dos seus serviços básicos, da proliferação de fornecedores de acesso com consequente melhoria do serviço, associada à redução de preços, a oferta gratuita de espaço em servidores e a disponibilidade de ferramentas intuitivas de formatação de conteúdos, é factor importante na reestruturação dos papéis de leitor e de escritor, produtor e consumidor de conteúdos fragmentados, dinâmicos e sempre inacabados.

Efectivamente, os computadores pessoais e os processadores de texto vieram facilitar a produção de documentos e a sua impressão. Complementarmente às impressoras, a facilidade de reprodução e de divulgação recaiu sobre as fotocopiadoras. Mas o alcance e o potencial da Internet e, particularmente, do serviço *World Wide Web* atingem uma **dimensão universal** na capacidade de intervenção, nunca antes ao alcance de um qualquer cidadão. Das competências centradas em torno do *saber ser, do saber estar e do saber fazer*, adquire simultaneamente importância, e novas perspectivas de concretização, do *fazer saber*.

A emergência de vários meios de comunicação social ao longo do século XX, e o seu permanente aperfeiçoamento técnico, atraiu naturalmente a aten-

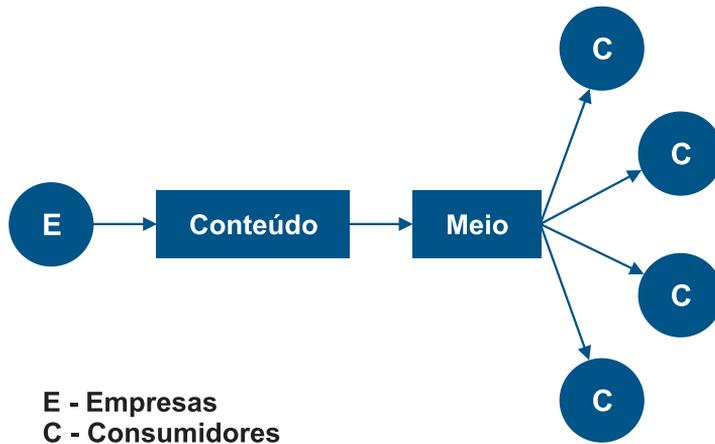
A mudança  
de paradigma  
comunicacional

ção para a dimensão cognitiva da actividade pública exercida pelos meios em causa, quer numa lógica de carácter de persuasão ideológica, quer numa perspectiva de mercado (Saperas, 1987). Em ambos os casos naturalmente que os contextos históricos e culturais são definidos como motor de motivações, assim como são estudados os seus efeitos no seio das organizações, no campo da educação e no plano económico. Os monopólios dos meios de comunicação social detido por grandes grupos económicos que controlam jornais, revistas, editoras, canais de televisão, produtoras e distribuidoras de música e de cinema, são o reflexo de novos contornos de uma velha problemática, a do controlo da informação, que tem atravessado a história.

Nos *media* tradicionais, dada a sua unidireccionalidade, a mensagem não tem endereço e o utilizador não tem controlo efectivo sobre os conteúdos e é predominantemente um consumidor passivo (fig. IX):

- Lê, mas não escreve;
- Escuta, mas não é ouvido;
- Vê, mas não é visto.

FIGURA IX  
Modelo  
tradicional da  
comunicação  
de massas



Fonte: Lasswell, 1948.

De facto, o designado *feedback* que o emissor pode obter é limitado, sendo normalmente reactivo e, inevitavelmente, estruturado sobre um *media* diferente:

- Jornal – carta (*e-mail*);
- Televisão – telefone (SMS e *e-mail*).

Esta possibilidade de participação pode ainda ser fortemente controlada do lado dos *media* onde se publica apenas o que se entender e o que a lei determinar em casos de direito de resposta<sup>25</sup>. O recurso a esta estratégia será equivalente aos fóruns de discussão moderados que se desenvolvem na Internet.

Por outro lado o receptor pode reagir mudando de canal, desligando ou, simplesmente, deixando de comprar.

Nos meios de comunicação convencionais o controlo de conteúdos é genericamente centralizado pelos poderes político ou económico. Deste facto, resulta que muitos são influenciados pelas decisões e convicções de poucos.

Por outro lado, a Internet possui serviços em que a **audiência tem o poder de decidir** sobre os conteúdos a promover e os temas a debater e a analisar, em que as ideias geradas são fruto das pessoas que participam nas actividades deste meio e não são difundidas numa relação de um-para-muitos (1:n) conforme se visualiza na fig. X. Se cada sujeito pode alternar entre produtor e consumidor de informação a relação coloca-se numa interação de muitos-para-muitos (n:m).

O equilíbrio na produção e no consumo da informação

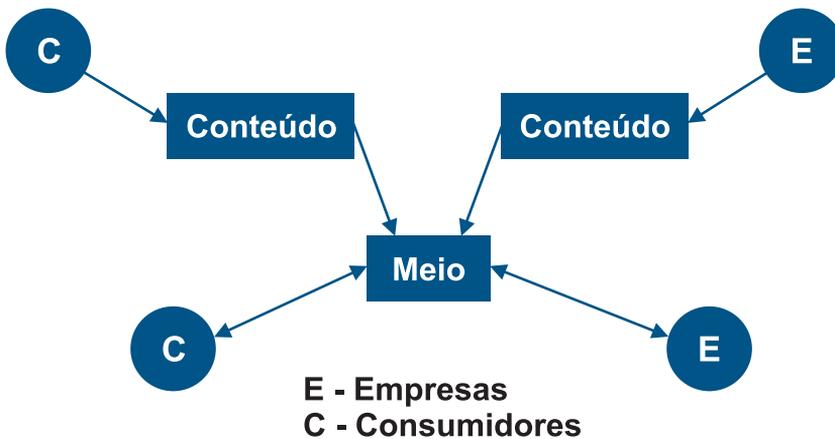


FIGURA X  
Modelo de Comunicação Mediado por Computador

Fonte: Hoffman e Novak, 1995, citados por Sousa, 1997.

Na Internet a mensagem pode ser estruturada sobre várias formas e está ao alcance de todos (não incluindo aqui a preocupante perspectiva dos potenciais info-excluídos) fazendo emergir a perspectiva de um novo *media*: o *cyber* e *self media* (Cádima, 1999).

Este conceito de *self media* deve-se a Jean Cloutier que, em 1975, evidencia o facto de que durante séculos o único *self media* que possuíamos era a escrita manual. Era a forma de responder e de enviar mensagens. Nos tempos mais recentes o contributo de várias tecnologias transforma o passivo receptor num activo produtor e distribuidor de mensagens. Cloutier confia que a educação contribui – e deve contribuir – para dar aos cidadãos as competências adequadas para tirar o devido partido destes meios.

Actualmente, face aos avanços da Biotecnologia e das Tecnologias da Informação e da Comunicação constata-se que estamos perante a capacidade de vir a criar um *media nómada*, cujo suporte será o corpo. A comunicação sem fios, o reconhecimento da voz, os computadores de vestir, o reconhecimento de gestos e os implantes tecnológicos, são alguns dos passos determinantes a solidificar esta evolução determinada, na antecâmara da investigação em torno dos computadores biológicos<sup>26</sup>.

Os *mass média* em geral e a televisão em particular, como meio de comunicação social hegemónico, sempre foram um importante instrumento político, ora condicionando e controlando a informação, ora servindo de veículo de propaganda, de promoção da imagem, ou ainda como teatro de debate e de confronto de alternativas. Numa sociedade fortemente mediatizada, em que a imagem impõe prioridades, o palco dos *media* é ainda mais disputado sobrepondo-se, inúmeras vezes, aos fóruns clássicos e institucionais.

A interactividade  
deve potenciar  
a construção  
social do  
conhecimento

Os novos *media* sugerem uma evolução do ambiente reactivo para um ambiente com capacidades *interactivas*, isto é, a possibilidade de estabelecer *interacção* entre pessoas em espaços diferentes e num processo de comunicação mediado por computadores. Efectivamente, existe a possibilidade de o sujeito ser simultaneamente produtor e consumidor de informação, de ver e de ser visto, como é o caso crescentemente facilitado pela rede das redes.

A questão da interactividade é aqui relevante para aqueles que entendem que a comunicação é um processo complexo, em que todo o comportamento é, também ele, comunicação. Nesta perspectiva, mesmo o silêncio é entendido como uma forma particular de comunicação.

A atractividade deste modelo proporcionado pela Internet não esconde preocupações, ou fragilidades, que se podem fazer sentir na luta pela hegemonia do seu controlo, seja ela de índole cultural, económica ou política<sup>27</sup>.

O primeiro quadro conceptual da sociologia funcionalista dos *media* foi criado em 1948, por Lasswell, que através da expressão *quem diz, o quê, por que canal, a quem, e com que efeito*, abriu várias áreas de investigação.

Neste plano colocam-se as questões de utilização política, as potencialidades e os desafios abertos à publicidade como um dos factores incluídos no *marketing* moderno. Em síntese, a publicidade pode ser desenvolvida numa estratégia de persuasão servindo os interesses clássicos da propaganda; numa vertente essencialmente informativa que é habitual nos departamentos de relações públicas; ou, ainda, numa atitude sugestiva ao serviço da força de vendas e modernamente equacionada no *marketing*.

O *marketing* moderno evoluiu do *marketing* de massas para o *marketing* individual. No caso da sua aplicação à comunicação social este facto resulta, particularmente, da recente evolução que se tem verificado para a segmentação por mercados-alvo, por exemplo, através da criação das revistas e dos canais de televisão temáticos. Tal constatação obriga à sua evolução e à capacidade de adaptação da mensagem ao público em questão. Paradoxalmente, estes meios editam conteúdos que resultam de acordos de *franchising*, e os consumidores a quem se dirigem, ou são já uma *geração digital*, ou possuem supostamente um grau de cultura, interesse e recursos que possibilita o acesso directo às fontes podendo evitar a sua aquisição em suporte papel. Este facto vem criar um enorme desafio ao *marketing* actual, quer para fidelizar, quer para sugerir o interesse nos acessórios que promove (Freire, 2000).

**Atributos essenciais da CMC.** Para usar com sucesso este novo *media*, em particular no contexto de formação baseado em *e-Learning* e no suporte a comunidades virtuais, é fundamental compreender os atributos essenciais da comunicação mediada por computador. Estes atributos, muito embora evoluam com as actualizações tecnológicas e a socialização de mais utilizadores com os ambientes tecnológicos, ainda perduram e são bem caracterizados por Carver, 1999.

As Tecnologias da Informação ao serviço do *marketing* relacional

<b>Aespacial</b>	Sem espaço ou distância próprios dos espaços reais, permitindo assim contactos, eventualmente enriquecedores, com pessoas reais em qualquer outro lado do planeta. O <i>lugar</i> de encontro existe virtualmente, na imaginação de cada um, e é materializado no ecrã do computador
<b>Acorporal</b>	Sem a presença física dos sujeitos, também é característica dos espaços reais e da tradicional interação social, pelo que se pode intuir na diminuição, ou no anular, dos <b>efeitos de status</b> que são inerentes ao ambiente de comunicação face-a-face. Todavia a frequência dos espaços virtuais possibilita constatar a existência de um novo conceito de <i>status</i> , ou de uma forma alternativa de notoriedade. Este sentimento revela-se, por exemplo, nas múltiplas saudações especiais e reverências concedidas quando <i>alguém</i> , particularmente considerado e reconhecido, <i>entra</i> no espaço de diálogo <i>on-line</i> . Efectivamente, perde-se um aspecto fundamental das comunidades reais: a função social do corpo na comunicação. Tal facto terá naturalmente impacto com aspectos positivos e negativos, na descoberta de novas formas de comunicação e nos mecanismos de substituição
<b>Anastigmático</b>	Sem marcas ou estigmas, nomeadamente a imagem, transmitida pelo aspecto físico e também pela forma de vestir, que condiciona, como se infere, o comportamento e a percepção que se tem do outro. Não se sabe idade, raça, aspecto físico ou tom de voz. Existe, portanto uma <i>imagem alternativa</i> , no sentido de que há toda a possibilidade de se projectar, de forma mais ou menos consciente, uma outra imagem da sua identidade. Aqui, «não ver» é um factor equalizador. As <b>ideias</b> são fundamentalmente o aspecto que conta.
<b>Anónimo</b>	Dependendo da natureza e dos objectivos de uma comunidade virtual é possível uma presença passiva ou mesmo activa na comunidade sem a revelação mais autêntica da personalidade. É uma característica do meio permitir desenvolver um mecanismo de fluidez da identidade. Este facto, facilita a entrada e a presença de <i>embaçados</i> , mas também transmite segurança ao participante, liberdade e criatividade. Simultaneamente retira responsabilidade, face ao universo real, nas atitudes, opiniões e afirmações emitidas. Numa situação específica de <i>e-Learning</i> , ou genericamente numa comunidade formal de aprendizagem, este atributo perde impacto. Mesmo assim, as tecnologias de suporte detectam a presença dos sujeitos embora, entre pares, possa não existir a percepção de <i>anónimos</i> a assistir a fóruns ou a outros mecanismos de interação.

<b>Assíncrono</b>	Historicamente e em virtude da tecnologia, mais disponível e acessível, os contactos ocorriam sem ser em tempo real. Permitindo, contudo, associar a este sistema um repositório histórico das interacções e dos seus conteúdos e necessariamente um mecanismo de gestão (correio electrónico, fórum).
-------------------	--

Fonte: Carver, 1999.

TABELA II

**Atributos  
essenciais da  
Comunicação  
Mediada por  
Computador**

As características específicas da Internet, relativas à capacidade de diálogo sem imagem, favorecem todo o universo da imaginação que encontrará contornos semelhantes com o fascínio de alguns pela preferência por um meio como a rádio difusão face à televisão.

É evidente que este conjunto de atributos não torna a Internet um espaço asséptico pela ausência de seres vivos, sem emoções, problemas de afirmação, afiliação, ou outros. Porém, as propriedades essenciais inerentes ao meio, **recomenda uma outra estruturação da mensagem**, a relativizar a importância a afectar às mensagens recebidas que induz os níveis de credibilidade dos sujeitos, ou das entidades envolvidas. Por outro lado, tais propriedades não **valorizam apenas a racionalidade**, tão cara ao paradigma da modernidade, mas também é um espaço de abertura à **outra dimensão do sujeito**: valores, sentimentos e emoções que influenciam os mecanismos do pensamento.

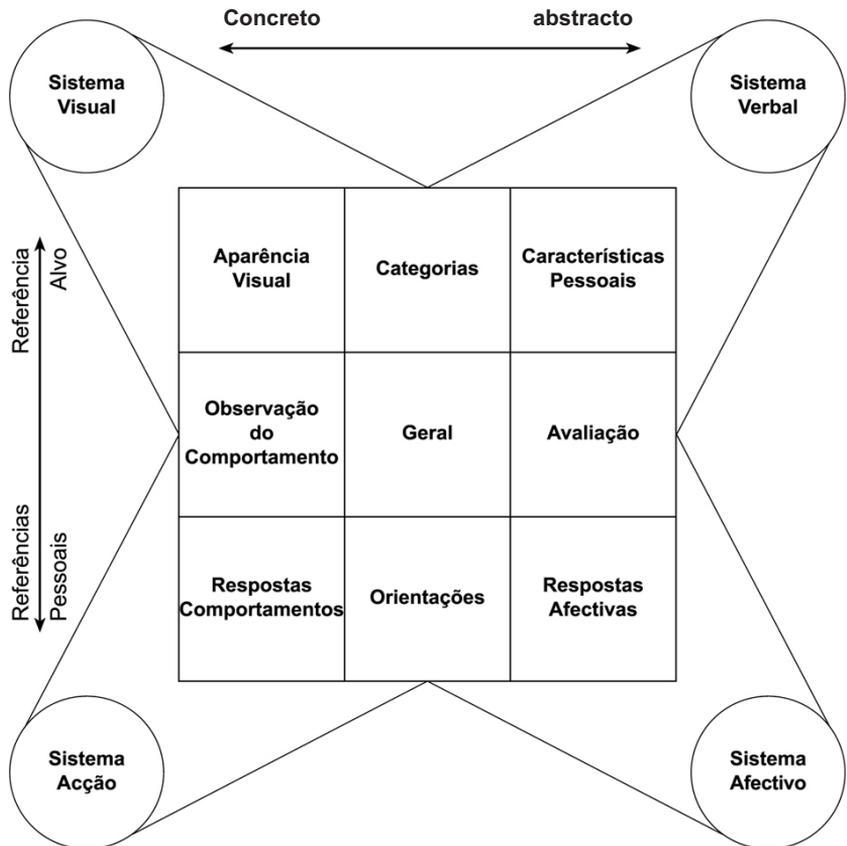
Estes atributos possuem provavelmente alterações radicais no modelo mental de representação de pessoas que tradicionalmente desenvolvemos. Este modelo apoia-se em características mais concretas e em outras de natureza mais abstracta. São fundamentais os atributos físicos, a comunicação e os sistemas afectivo e de comportamento (acção). A interacção destas categorias representadas na fig. XI, utilizada por Schleicher, sob licença de Lawrence Erlbaum Associates, demonstra esta complexidade que de momento não tem o mesmo equilíbrio entre os subsistemas na interacção virtual (Schleicher, 1998).

A construção de **sistemas socialmente translúcidos** que aproximem a interacção, ainda usual nas redes de computadores, com o universo orgânico é uma linha de investigação activa, em especial para aplicação a sistemas síncronos. Estamos perante a pesquisa de um sistema de suporte à comunicação que permita estabelecer um comportamento coerente entre os membros de uma comunidade e que torne visível, entre si, as suas actividades através

Compreender  
os processos  
comunica-  
cionais na  
Internet

de indicadores específicos. Algo já tentado, numa primeira instância, com os populares *smiles* e outros sistemas de expressão facial posteriores que de alguma forma revelam emoções e corporizam o «**eu virtual**».

FIGURA XI  
Sistema  
cognitivo da  
representação  
de pessoas



Fonte: L.E.Ass., 1994, citado em Schleicher, 1998.

Nos sistemas de comunicação simultânea estão já associados mecanismos de interacção que permitem em modo texto, em modo gráfico e em ambientes multimédia (com câmaras de vídeo e microfones) «ver» quem está presente, ser notificado dos elementos do grupo que estão *on-line*, conhecer o lugar virtual dos presentes<sup>28</sup>, e ter espaços de «diálogo em privado» (Donath, 2000).

Procurando evitar a erosão da privacidade separa-se normalmente o espaço público da conversação privada. Efectivamente, espaço público, no

universo virtual, é informação pública. Obviamente que neste contexto, o significado de «pública» pode não se referir como informação disponível a todo o mundo, mas sim a uma comunidade de interesse onde os seus membros, de forma consciente, partilham pareceres, opiniões e conhecimento.

Torna-se possível, à semelhança do mundo real, definir espaços virtuais públicos, como a rua, e espaços privados, como a casa, que transmitem maior segurança na privacidade (Donath, 1995).

Os **sistemas translúcidos** procuram, em síntese, desenvolver uma solução de representação gráfica abstracta, quando fora dos ambientes de videoconferência, em substituição, ou em representação dos sujeitos. Esta perspectiva tem particular enfoque e importância nas **comunidades de partilha**, reutilização e construção de conhecimento onde serão fundamentais os seguintes atributos: **visibilidade, consciência e responsabilidade** (Erickson, 2000).

Próxima desta linha de tendência existe a transferência para as comunidades virtuais de uma perspectiva, já usada nos históricos jogos de entretenimento (*Virtual Worlds, MUDs, MOO*, etc.), em que cada jogador assume a representação de uma personalidade: o **Avatar**. O termo *avatar* tem origem hindu e significa o processo de encarnação de uma divindade que «desce» à terra. No contexto das comunidades virtuais trata-se, portanto, da figura pela qual qualquer um se poderá fazer representar no mundo virtual. Existem ambientes incorporados nas páginas da *web* que facilitam a exploração deste recurso a qualquer utilizador. Actualmente, o **Second Life** é uma plataforma que permite replicar, em certa medida, comportamentos do ambiente orgânico e, assim comprar «terrenos» para construir uma universidade, ou uma embaixada. É um jogo que incorpora o conceito de espaço virtual, proporcionando meios interactivos com profunda popularidade.

Nos Estados Unidos da América a Thepalace.com viveu tempos de intensa procura e exploração, enquanto que, com origem na Alemanha, especial notoriedade foi alcançada neste sector pelo Cycosmos.com que através de uma interface flexível permitia construir «uma vida» *on-line* pela combinação de mais de cinquenta mil atributos *visuais e psicológicos*.

Para além da especificidade dos *avatars*, a duas ou a três dimensões, e da escolha de imagens de circunstância em ambientes e programas específicos, a identidade virtual é normalmente marcada pela escolha de um acró-

nimo que resulta do nome próprio ou ficcionado. Por vezes ao acrónimo é também adicionado uma cor ou um ícone.

O telefone, nas versões fixo, celular ou satélite, é uma tecnologia preferencial para suprir distâncias num processo de comunicação económico e síncrono. No âmbito da Internet, as potencialidades da videoconferência e do tráfego de voz têm ainda uma expressão menos significativa, face aos mecanismos de diálogo através da troca simultânea de mensagens escritas.

Este facto já não fica a dever-se ao custo com equipamento, nomeadamente câmaras-*web*, placas de som e microfones, mas sobretudo ao estrangulamento das larguras de banda disponíveis nas comunicações acessíveis à maioria dos cidadãos e à ainda não integração de todos estes elementos no mesmo equipamento. Os avanços tecnológicos permitem também, já hoje, a simulação do **teletransporte** como se poderá verificar com demonstrações disponíveis no sítio *web* da Teleportec, ou o conceito mais recente divulgado pela CISCO de Telepresença.

As tecnologias, as ferramentas e os servidores são variados, em evolução constante, e marcados pela convergência de plataformas e de soluções dispersas. Os ambientes virtuais podem ser constituídos por um conjunto de recursos que se adequam às motivações da comunidade e às suas próprias necessidades de comunicação entre pares (Cothrel, 2000).

O sistema de comunicação em rede, que é hoje proporcionado pelas tecnologias da informação e da comunicação, permite o uso de ferramentas em linha das quais se destacam: o *e-mail*, as *mailing lists*, os *message board* e os *real time chat*. Mas ainda há outros serviços de comunicação como: a transferência electrónica de ficheiros ou File Transfer Protocol (FTP), aceder remotamente a computadores (Telnet), executar programas em equipamentos remotos, aceder a bases de dados de informação utilizando progressivamente poderosos meios de pesquisa (WWW, ASP, etc.).

Entre todas as alternativas, os serviços de *e-mail* são de profunda relevância nas mudanças verificadas no plano do sistema de comunicação entre as pessoas. As mensagens de correio electrónico são sobretudo estruturadas em texto, mas permitem a inclusão de imagens, sons e vídeo, bem como a formatação da mensagem em hipertexto-html e, como tal, com um grafismo mais evoluído e atraente. Durante o ano de 1999 a nível

mundial, a oferta de acesso gratuito à Internet e a servidores de *Web-Mail* tornou este serviço profundamente divulgado e utilizado.

O correio electrónico, pelas suas possibilidades de distribuição de informação e de comunicação de forma privada, ou semiprivada, possibilita o envio de mensagens pessoa-a-pessoa, ou de uma pessoa para um conjunto de subscritores de uma lista. Estas listas (*mailing lists*) podem ser, ou não, moderadas, existindo também a modalidade de lista de distribuição em que apenas um elemento pode enviar mensagens (*broadcast mailing list*). Os diferentes aproveitamentos do **correio electrónico** tornam-no num meio **adequado ao arranque de uma comunidade**, mantendo o ritmo das notícias, clarificando objectivos e desenvolvendo a motivação na troca de informação.

Por sua vez os sistemas de *message board* facilitam a criação da importante **sensação de lugar**. Lugar virtual onde se estrutura a abordagem de questões, a expressão de pontos de vista, a história dos debates através da **informação e conhecimento ali gerado**. Este recurso apresenta variantes de organização e de exploração como, por exemplo: os *newsgroup*, os *fora*, *bulletin board*, *conference*, *discussion*.

O serviço de *news* oferece individualmente, ou institucionalmente, a versatilidade de difundir informação, colocar questões, apresentar ajudas, dar sugestões e de se manifestar com liberdade de opinião.

Os sistemas síncronos facilitam a **sensação de presença** imediata em qualquer parte do mundo e são úteis para **debater pontos de agenda** e para fazer a **análise de eventos**. Os sistemas de *real-time chat* mais divulgados foram baseados em texto (*web-based text chat*), como o IRC (*Internet Relay Chat*). Seguiu-se o apoio gráfico (*graphic chat*) como o Microsoft Chat, mas também apareceram os sistemas de voz (*voice chat*) e sistemas de videoconferência como, por exemplo, o NetMeeting. Actualmente estes sistemas englobam outros. Alguns destes recursos, como o Yahoo Messenger ([www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)), o ICQ ([www.icq.com](http://www.icq.com)), Google Talk, o Skype, Live Meeting, ou o MSN-Messenger permitem também a notificação de presença *on-line* entre os contactos previamente estabelecidos e que, a dado momento, estão também no espaço virtual<sup>29</sup>.

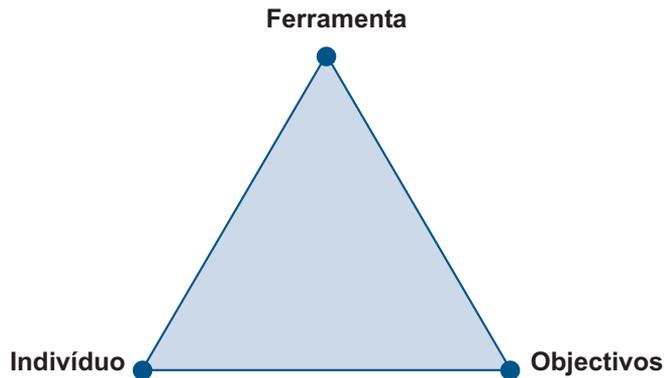
O desenvolvimento progressivo de soluções que permite a personalização dos conteúdos em função dos perfis dos utilizadores é um mecanismo útil, tanto para a exploração por funcionários de uma organização, como

para fidelizar clientes, ou outros membros de um outro tipo de comunidade, através das principais tecnologias representadas.

**Teoria da Actividade Mediada por Computador.** São múltiplos os esforços para a definição de um quadro teórico da actividade humana mediada por tecnologia. Lewis (1997) sugere, como se detalha no anexo técnico, um conjunto de reflexões estruturantes na adequação dos recursos tecnológicos aos objectivos em causa.

Efectivamente, se um indivíduo usar isoladamente uma plataforma informática para estudar, ou, simplesmente, para exercer a sua função profissional executando as tarefas que lhe são confiadas, parece óbvio que não tem de negociar um espaço específico com outros estudantes, colaboradores, ou membros de uma comunidade (fig. XII).

FIGURA XII  
Exploração individual de uma aplicação informática



Simplemente, para atingir os seus objectivos cada sujeito usa simplesmente a *ferramenta* ou a aplicação informática disponível. O mesmo não se passa se esse espaço é partilhado por um conjunto de indivíduos, e o modelo de utilização está assente num ambiente colaborativo de trabalho ou de aprendizagem.

Esta abordagem, aprofundada em anexo, clarifica algumas das dificuldades do trabalho colaborativo mediatizado pelas Tecnologias da Informação. A problemática descrita está presente nas plataformas de *e-Learning* e nos diversos tipos e finalidades de comunidades virtuais de interesse cognitivo.

## Groupware e gestão de conteúdos

O trabalho de equipa tem importância crítica na eficiência e na eficácia organizacional e deve ser estruturado de forma a maximizar os recursos tecnológicos e a minimizar os de coordenação. Trata-se de um ambiente tecnológico facilitador da partilha do conhecimento tácito detido por cada pessoa. Baseado no cálculo dos custos de transacções pode ser determinado o **ROC** (*Return On Collaboration*), ainda que considerado apenas numa perspectiva de sensibilização.

$$ROC \approx \sum_{i=1}^N \Delta O_i + (\Delta I \times \Delta C_i), \text{ em que:}$$

**N** – é o número de entidades envolvidas num processo de trabalho

**O** – é o custo de *overhead* resultante da colaboração entre entidades

**I** – é o número de interacções necessárias a completar o trabalho

**C** – é o custo real de cada interacção (qualidade e tempo)

A Lotus foi pioneira ao conceber o Notes como plataforma de trabalho colaborativo. O **Joomla**, que resulta do Projecto Mambo, tem a vantagem de ser gratuito e de permitir a construção de portais empresariais ou de intranets para repositório de informação e de documentos com edição descentralizada. O Twiki (Open Source da SUN) funciona como uma plataforma de *groupware* para criação e partilha de conteúdos como, por exemplo, na gestão de projectos, suporte às equipas, gestão de documentos, manutenção de bases de «conhecimento». Outras soluções em *Open Source*:

- PostNuke, Achievo, Acollab, dotProject, eGroupWare, more.groupware, phpGroupware, Streber, WebCollab, Zimbra;
- E comerciais [www.teamware.net](http://www.teamware.net).

Ainda como CMS em *Open Source*, existem vários exemplos, já referidos em «Outras aplicações».

## TECNOLOGIAS DA FORMAÇÃO

*O que dá a uma organização uma vantagem competitiva é:  
O que ela sabe; Como usa o que sabe; Quão rápido aprende algo novo.*

Laurence Prusak

Na Sociedade da Informação o ciclo de vida dos conhecimentos parece cada vez mais reduzido, o que implica a necessidade de formação contínua para manter as pessoas com competências diferenciadoras capazes de superar os desafios permanentes que se lhes coloca. Isto é verdade independentemente do sector em que a pessoa trabalha.

Por sua vez, as entidades de formação, de entre as quais temos várias organizações sem fins lucrativos, e as escolas de todos os graus de ensino sabem que estão perante a **globalização das fontes do saber**. Este é um factor que pode motivar a qualidade e, certamente, a competitividade. Obriga as estruturas de formação a serem mais flexíveis face às múltiplas necessidades de vencer distâncias, disponibilidade de tempo e limites orçamentais das pessoas e das organizações. É preciso modernizar os processos. As tecnologias que aqui se descrevem para a produção de documentos formativos, as plataformas tecnológicas que se identificam e as metodologias para conhecer perfis de aprendizagem e para estimular e acompanhar a formação, podem abrir perspectivas de actualização dos quadros das instituições do terceiro sector, em particular de forma associada e em parceria com instituições de ensino superior.

Neste contexto, torna-se importante o sinal que foi dado, em 2001, pelo MIT – Massachusetts Institute of Technology, ao anunciar **colocar on-line conteúdos das suas disciplinas** (Projecto OpenCourseWare)<sup>30</sup>. Esta iniciativa derrubou o mito do ensino centrado nos conteúdos e deu relevância aos contextos e aos múltiplos planos de interacção. Em 2006 surge a iniciativa da Universidade de Yale ([www.yale.edu](http://www.yale.edu)) idêntica à de Princeton ([www.princeton.edu](http://www.princeton.edu)) que oferece cursos grátis na Internet. A iniciativa de Yale diferencia-se das outras pelo facto de disponibilizar aulas materializadas em vídeos grátis, traduzidos em vários idiomas. Este projecto, com uma fase inicial de 18 meses, vai disponibilizar vídeos de sete cursos e os respectivos textos de apoio. Estes cursos não dão nenhum certificado, nem dispensam os estudantes das aulas. Segundo o relato da imprensa internacional o presidente da universidade, Richard Levin, sublinha que esta iniciativa se traduz numa oportunidade para «partilhar uma parte vital e central da experiência de Yale com aqueles que, por qualquer motivo, não estão em posição de obter, em primeira mão, educação em Yale».

O mito da centralidade dos conteúdos na formação e na educação

Há factores objectivos que influenciam a opção pela utilização das tecnologias na formação, também ainda muitas vezes designada por *e-learning*. Sabemos que as designações de *e-learning*, *b-learning*, ou *m-learning* são transientes e que vão desaparecer, tal como há poucos anos se mencionavam os «computadores multimédia» para hoje, simplesmente, considerarmos o multimédia como nativo em qualquer computador.

Objectivamente os factores demográficos, sociais, económicos e de inovação podem ser identificados como fundamentais para as mudanças que ocorrem. Sumariamente pode-se evidenciar o decréscimo da população jovem face ao aumento da oferta educativa e formativa que leva as escolas a procurarem novos mercados cuja distância a tecnologia pode vencer. Os jovens são muito mais sensíveis ao multimédia e aos documentos educativos que explorem adequadamente este meio criando novos contextos de aprendizagem. As tecnologias da informação têm fecundado inúmeras mudanças e inovações em diversificados sectores de actividade, pelo que a sociedade vê com acentuada esperança a sua utilidade na educação e na formação. Na esteira do conceito de Peter Senge das «Organizações Aprendentes», ou seja, na importância do capital humano e, portanto, da sua formação leva Senge a afirmar que «só se consegue o comprometimento de todos em relação à mudança quando a organização possui a capacidade de construir aspirações comuns» (Senge, 2000, p. 5). Por isso, o *e-learning* é hoje uma peça central no processo de negócio, podendo alinhar e integrar com as principais aplicações de gestão implementadas nas organizações, não só focadas nos seus recursos humanos, mas também com parceiros e clientes de acordo com a sua área de actividade. Pode, muito em breve, tornar-se uma peça central nas actividades das organizações sem fins lucrativos. Sendo a formação actualizada uma necessidade para desenvolver as competências, esta torna-se um elemento central de qualquer estratégia organizacional, no dizer de Marc Rosenberg, que explicita quatro dimensões essenciais (Figueira 2003):

1. Custo – há custos que são visíveis e fáceis de determinar, dos quais figuram a identificação de quanto custa retirar os trabalhadores do seu posto para dar formação, assim como quanto custa desenvolver um adequado programa de formação e implementá-lo;
2. Qualidade – Qual a qualidade dos programas de formação e o seu impacto no desempenho dos formandos? Há melhorias e inovações?;

Factores que  
potenciam o  
*e-learning*

3. Serviço – a dispersão geográfica das organizações, a mobilidade, as tecnologias hoje disponíveis e a necessidade de flexibilidade obrigam a um serviço de formação disponível, em permanência, de acordo com as especificidades e os contextos individuais embora sistemicamente enquadrados;
4. Velocidade – Como responde a formação às necessidades de mudança da organização? Como encontram os colaboradores informação metodológica e técnica actualizada? Provavelmente só em suportes tecnológicos!

Universidades corporativas

As tecnologias da informação são crescentemente usadas na formação e na educação para distribuir conteúdos, intensificar a interacção entre pares, motivar o estudo através da exploração de documentos formativos que tiram partido do meio digital e para facilitar aos formandos e estudantes o acesso a serviços académicos. Assim sendo, as escolas do sistema educativo não só adoptam as tecnologias e pesquisam e aplicam novos modelos pedagógicos, como também surgem as universidades corporativas de que são exemplo as iniciativas da SAP, ORACLE, IBM, Microsoft e CISCO (Pimenta, 2003).

Modelos sistémicos na adopção de tecnologias na formação

Dos diversos modelos de organização (Carroll, Reeves, Khan), os de Jigsaw, e HUB são propostos pelo projecto *Web Education Project (web-edu)* e muito divulgados na academia ao equacionar uma perspectiva sistémica da iniciativa que cobre o sector administrativo e a auto-regulação da aprendizagem, e o pedagógico nas suas múltiplas vertentes: *Instructional Design*, Estilos de Aprendizagem, Documentos Educativos, Avaliação e Plágio, Tutoria, etc.

## Plataformas

Os variados sistemas tecnológicos de apoio à formação globalmente designados por *e-learning*, *b-learning* e *m-learning* utilizam as designadas plataformas ou LMS (*Learning Management Systems*) que facilitam a automatização de eventos formativos. Numa vertente mais poderosa os LCMS (*Learning Content Management System*) combinam o potencial dos LMS com recursos de criação e de gestão de conteúdos. Nestas plataformas pode-se armazenar bibliotecas de objectos educativos (*LO – Learning Objects*) para reutilização. Existem algumas plataformas desenvolvidas em projectos

*open source* de que se destaca o **Moodle** (moodle.org) nas escolas portuguesas. Outras alternativas como: A Tutor (www.atutor.ca), Docebo, Dokeos, Interact e SiteAtSchool são propostas válidas e ancoradas em modelos pedagógicos diversos. A FLE3 (fle3.uiah.fi) é um ambiente de aprendizagem colaborativo em desenvolvimento também com o contributo português.

Das inúmeras plataformas comerciais, o *Learning Space* da IBM/LOTUS foi pioneira, bem como o FirstClass e o WebCT. O Formare de origem portuguesa tem tido considerável exploração organizacional e o Blackboard tem sido adoptado em várias universidades, nomeadamente portuguesas.

## Produção de documentos formativos

A introdução das tecnologias da informação na criação de ambientes formativos tem sido acompanhada por um esforço de criação de *standards*, sobretudo no plano da interoperacionalidade e especificação de conteúdos através de vários organismos internacionais. Em síntese, as normas desenvolvem-se nos domínios da portabilidade do conteúdo, granularidade e interoperacionalidade, sendo as normas **SCORM** (*Sharable Courseware Object Reference Model*) as mais divulgadas e incorporadas nas plataformas.

Os conteúdos produzidos devem explorar as vantagens próprias do domínio digital e seguir as normas SCORM para serem devidamente embutidos nas plataformas, e gerida a sua exploração pedagógica, e reutilizados noutros contextos formativos<sup>31</sup>.

O **Reload** e o **eXe**<sup>32</sup> são duas das aplicações em *open source* que facilitam a preparação dos documentos educativos segundo as normas. Tal como a produção de conteúdos, a preparação de cursos deve seguir metodologias claras e agregar objectivos afectivos, psicomotores e cognitivos. A construção de interfaces, a satisfação dos utilizadores e a avaliação dos conteúdos são também objecto de investigação pelo que existem inúmeros contributos que, ao serem seguidos, podem evitar o fracasso das iniciativas.

Assim sendo, de uma forma simples e empobrecida os conteúdos digitais podem ser adaptados a partir de documentos em processador de texto e convertidos para formato html, ou para PDF (*Portable Document Format*). Neste caso poderemos estabelecer um paralelismo com o tempo do cinema mudo e o dos nossos dias, ou da banda desenhada inicial e das primeiras animações face aos filmes produzidos em animação digital. Efectivamente, para retirar

Explorar  
adequada-  
mente o  
meio digital

todo o partido do ambiente digital os documentos devem ser concebidos para esse efeito e não apenas adaptados para um *download* que vence distâncias e não ganha interactividade. Porém, a aposta nos conteúdos pode não ser pedagogicamente tudo, sendo relevante a construção de contextos e o adequado desenho de actividades individuais e de equipa.

Sumariamente os objectivos formativos podem condicionar a escolha das tecnologias e as estratégias pedagógicas. No mínimo, podem pretender-se atingir simples objectivos informativos, de transferência de conhecimento, de desenvolvimento de competências, ou de criação e de certificação de competências o que envolve um crescendo na complexidade do esforço do formando, das tecnologias usadas e da necessidade de comprovar a aprendizagem.

Criação de conteúdos digitais

Posto isto, há as designadas **ferramentas de *authoring*** tais como o *authorware* da macromédia, o Lectora, Readygo, Click2Learn, SAP learning solutions, entre outros, que permitem, com alguma facilidade, a estruturação de conteúdos e avaliações de diagnóstico sumárias.

A **captura de ecrãs** de aplicações informáticas também pode ser relevante em determinadas formações, nomeadamente em tecnologias da informação, existindo no mercado múltiplas soluções, tais como: Cantasia (SnagIt), iTutor, RoboDemo, ou o **Media Encoder**.

A produção de conteúdos formativos requer a manipulação de diversos objectos em formato texto, imagem, vídeo, som e animação que podem ser tratados por diversas aplicações que aqui se sintetizam para as áreas mais relevantes.

Criação de *web-sites*

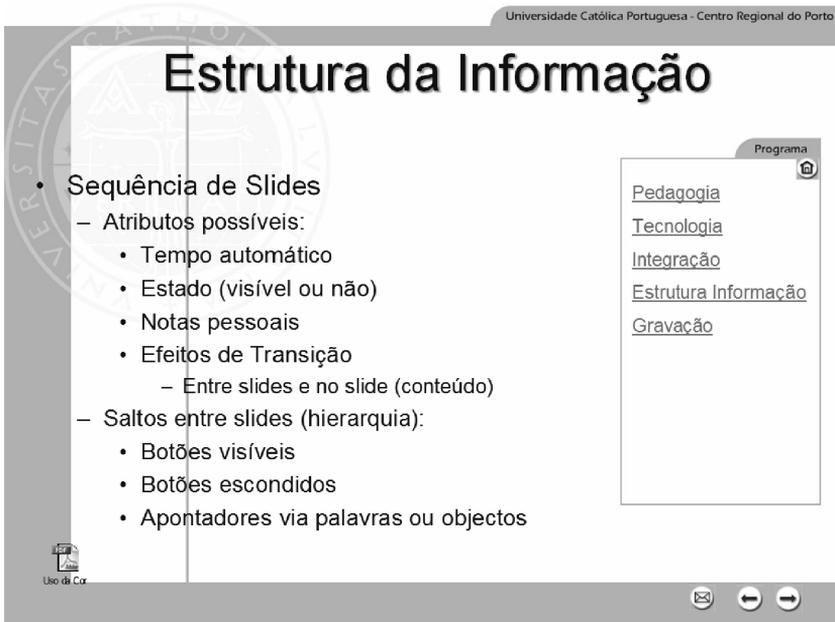
Para o desenho de *web-sites* o Dreamweaver é uma referência, como é popular o FrontPage, ou o SharePoint Designer, mas no campo das propostas de *open source* o NVU destaca-se e pode ser acedido em [www.nvu.com](http://www.nvu.com). A Google propõe o Start Page.

Tratamento de imagem

Por sua vez, o tratamento de imagem com aplicações de referência como o Photoshop podem ser parcialmente replicadas pela **GIMP** acessível em [www.gimp.org](http://www.gimp.org). Na área do desenho vectorial onde se destaca o Freehand, o **Inkscape** procura rivalizar e pode ser testado descarregando a aplicação em [www.inkscape.org](http://www.inkscape.org). A edição de som pode ser feita com o **Audacity** ([audacity.sourceforge.net](http://audacity.sourceforge.net)) e a edição elementar de vídeo com o **Movie Maker** gratuito no sítio *on-line* da Microsoft assim como a edição de diaporamas com o MS Photo Story. A aplicação RAD<sup>33</sup> converte vídeo do formato Quick

Time (\*.qt, \*.mov) em formatos editáveis pelo Movie Maker. Por sua vez, o FlasKMPEG converte ficheiros do formato MPEG para AVI.

A criação de livros electrónicos (*e-books*) pode realizar-se de forma simples em formato **PDF** (já anteriormente mencionado [www.pdfforge.org](http://www.pdfforge.org)), ou com a aplicação **e-Book Maker** ([www.ebookmaker.com](http://www.ebookmaker.com)). Gratuitamente podem ser encontrados exemplos em [www.hot-free-ebooks-maps.com](http://www.hot-free-ebooks-maps.com). Os documentos em formato PDF podem conter animações, vídeos e sons que completam, com vantagem para o formando ou estudante, a mensagem escrita tirando verdadeiro partido da dimensão digital, face ao papel ou à exploração de objectos orgânicos.



Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto

## Estrutura da Informação

- Sequência de Slides
  - Atributos possíveis:
    - Tempo automático
    - Estado (visível ou não)
    - Notas pessoais
    - Efeitos de Transição
      - Entre slides e no slide (conteúdo)
  - Saltos entre slides (hierarquia):
    - Botões visíveis
    - Botões escondidos
    - Apontadores via palavras ou objectos

Programa

<a href="#">Pedagogia</a>
<a href="#">Tecnologia</a>
<a href="#">Integração</a>
<a href="#">Estrutura Informação</a>
<a href="#">Gravação</a>

Uso di Car

Fonte: Autores.

FIGURA XIII  
Documento  
educativo  
produzido em  
PowerPoint

Muitos dos documentos educativos são produzidos pelos formadores recorrendo aos integradores multimédia, ou aos sistemas de construção de apresentações electrónicas de que o PowerPoint será um dos seus expoentes. Normalmente estes documentos são pensados para difusão de informação de um-para-muitos e não para exploração individual. Facilmente se pode inverter esta tendência criando documentos úteis aos formadores, mas sobretudo aos formandos através de um menu de navegação e de eventual comunicação

Recursos simples podem proporcionar razoáveis níveis de integração e interactividade

com os formadores (apontador de *e-mail*), da inclusão de documentos de leitura complementar. Não se trata de fazer apontadores (*links*) para documentos, mas sim do seu encapsulamento, que permite facilitar o carregamento (*upload*) de um só ficheiro, evitando apontadores com destino errado. Esta situação é ilustrada na imagem seguinte tornando claro que o menu pode ser produzido num só ponto recorrendo ao diapositivo de modelo global (*slide master*) e que a inclusão de objectos pode permitir a articulação com documentos complementares (ver fig. XIII). Estes integradores multimédia permitem adicionar vídeos e som, bem como som com particularidades efectivas, como é o caso da narração que permite ao formando ter, se assim o pretender, o formador mais presente na explicitação da mensagem.

## Tutoria

O acompanhamento dos estudantes ou dos formandos coloca-se nos planos das instituições e dos formadores, ou tutores. Tendencialmente, esta interacção processa-se sobre as plataformas tecnológicas numa perfeita articulação administrativa, ou académica e pedagógica. A vertente social da tecnologia permite o desenvolvimento das aprendizagens colaborativas.

Compreender a natureza das comunidades de aprendizagem<sup>34</sup> e de aprendentes<sup>35</sup> e o processo de comunicação mediada por computador, **no contexto educativo**, é um dos factores relevantes no sucesso de todo o processo de ensino e aprendizagem pelo que Tolmie e Boyle apresentam sete incontornáveis factores críticos de sucesso (Tolmie e Boyle 2000):

1. Criar pequenos grupos em que a selecção dos membros é feita pelos próprios (recomenda-se seis elementos);
2. Se os participantes já se conhecem entre si a interacção é mais fácil entre pares do que com os monitores. Um primeiro encontro realizado face-a-face é então aconselhável para favorecer a comunicação no decorrer da formação;
3. Utilizadores experimentados em CMC, ou estudantes com maior maturidade interagem melhor do que utilizadores pouco experimentados ou jovens estudantes;
4. Os estudantes devem compreender claramente as actividades ou tarefas que têm de realizar. Particularmente as tarefas em equipa. Assim sendo, a sua estruturação, nível de partilha e detalhe é importante;

5. Os estudantes devem ter possibilidade de negociar os seus papéis e tarefas no desempenho das suas actividades;
6. A CMC deve, face a outros recursos, ser a melhor forma de executar as tarefas;
7. As capacidades tecnológicas do sistema usado devem ser robustas, flexíveis e fáceis de aprender.

Nos modelos menos centrados nos conteúdos e mais nas tutorias activas reserva-se ao tutor um papel fundamental no acompanhamento das actividades pedagógicas, no aconselhamento, avaliação, motivação, coordenação e clarificação técnica ou científica.

Num contexto de formação profissional a ligação entre o tutor e o formando é intensa no sentido de se atingir os objectivos propostos, normalmente muito objectivos e concretos.

A investigadora Gilly Salmon da Universidade de Leicester<sup>36</sup> desenvolveu um modelo de interactividade que, em cinco etapas, prepara o docente, ou formador, para a complexa missão de e-tutoria:

1. **Acesso e Motivação** – Primeiro contacto com o ambiente de aprendizagem;
2. **Socialização *On-line*** – Construção da comunidade de aprendizagem – teias sociais;
3. **Desenvolvimento** – Alto nível de interacção, estratégias de aprendizagem construtivistas;
4. **Troca de Informação** – Partilha de informação na comunidade de aprendizagem;
5. **Construção de Conhecimento** – Início dos processos de interacção e de participação. Formulação de ideias.

Como se mencionou há modelos formativos mais centrados nos conteúdos e, como tal, na sua natureza multimédia e interactiva. São normalmente soluções muito dispendiosas e nem sempre com os resultados esperados face ao investimento realizado.

## Perfis de aprendizagem

É muito útil para os formandos e para os tutores conhecerem o perfil de aprendizagem de cada sujeito e das turmas no seu conjunto para adequar materiais, estratégias e, sobretudo, para compreender e coordenar as inte-

racções. Deve ter-se a necessária prudência para não etiquetar definitivamente os formandos e compreender desde logo a dinâmica evolutiva dos processos cognitivos. Exemplos de testes deste tipo disponíveis *on-line*, mas em língua inglesa encontram-se o VARK, de Neil Fleming e o VAK (Visual, Auditory, Kinesthetic)<sup>37</sup>.

As teorias de enquadramento são complexas e nem sempre consensuais, tendo no trabalho desenvolvido nos anos 1980, por Curry, a pesquisa de um metamodelo que procura integrar toda a investigação desenvolvida na área. Resulta assim numa estrutura em quatro camadas que convoca as dimensões que interferem no processo de aprendizagem: personalidade, processamento da informação, interacção social e preferências educativas.

Estas camadas são justapostas do interior para o exterior, sendo claro que as dimensões mais internas são menos sujeitas a alterações.

Dos muitos instrumentos testados e aplicados por escolas e grupos de investigação, o *Index of Learning Styles Questionnaire* (ILS) e o questionário de Estilo de Aprendizagem – *Learning Styles Questionnaire* (LSQ) desenvolvido por Honey e Mumford têm sido aplicados e adaptados à realidade portuguesa. O ILS<sup>38</sup> é um instrumento centrado na avaliação dos estilos de aprendizagem nas quatro escalas do Modelo de Felder-Silverman: Activo ou Reflexivo, Sensorial ou Intuitivo, Visual ou Verbal e Sequencial ou Global. Pode, desde 1997, ser usado gratuitamente desde que para fins educativos. Por sua vez, o LSQ identifica quatro estilos de aprendizagem: Activo, Reflexivo, Teórico e Pragmático. Este modelo articula-se com o conhecido ciclo de David Kolb, relativo ao processo de aprendizagem, também ele em quatro fases: experimentação activa, observação reflexiva, conceptualização abstracta e experiência concreta.

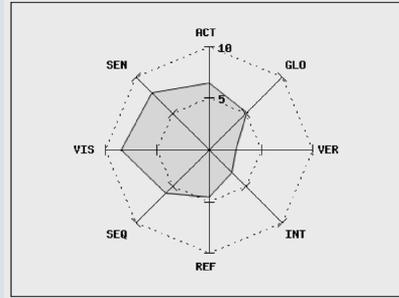
Não aprendemos todos da mesma maneira

O gráfico seguinte representa o resultado da aplicação de um teste ILS a uma turma contrapondo os eixos: Activo/Reflexivo, Sensorial/Intuitivo, Visual/Verbal e Sequencial/Global.

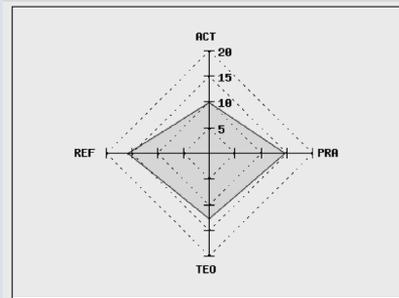
A mesma análise pode ser feita formando a formando, numa perspectiva individual a que o próprio deve ter acesso.

Nota-se claramente que, nesta fase, a turma é muito mais sensível ao

visual do que ao discurso (verbo). É também mais sensorial do que intuitiva. Isto é, prefere estudar factos do que pesquisar alternativas e relacionamentos entre factos ou conceitos; os alunos preferem mais aplicações práticas e podem ser menos inovadores. Por menor sobre a interpretação dos resultados pode ser consultado em [www.ncsu.edu/felder-public/ILSdir/styles.htm](http://www.ncsu.edu/felder-public/ILSdir/styles.htm)



O gráfico seguinte representa a aplicação do teste LSQ ao mesmo conjunto de formandos a quem foi aplicado o ILS do gráfico anterior. Mostra os valores equilibrados relativos às dimensões: activo, reflexivo, teórico e pragmático. Os activos envolvem-se com entusiasmo em novas experiências. Os reflexivos são tolerantes e privilegiam a recolha de dados e a análise conducente a conclusões. Os teóricos têm tendências perfeccionistas e analíticas com capacidade para integrar as suas observações na complexidade teórica. Os pragmáticos preferem a aplicação prática das teorias sendo mais impacientes com a conceptualização dos fenómenos.



## Gestão de conteúdos

Uma iniciativa do MIT – Massachusetts Institute of Technology com a colaboração da HP – Hewlett-Packard resultou, em 2002, na criação do DSpace ([www.dspace.org](http://www.dspace.org)) que é um sistema de repositório digital que facilita o armazenamento, indexação, preservação e distribuição de recursos digitais de investigação. Esta plataforma pode ser livremente instalada e está bastante bem adequada às instituições educativas. Exemplos de exploração podem ser observados no espaço português, por exemplo, no Repositório da Bibli-

oteca da Universidade do Minho<sup>39</sup>, na Associação Portuguesa de Sistemas de Informação<sup>40</sup> e na Faculdade de Economia e Gestão, da UCP<sup>41</sup>. Outras aplicações que podemos identificar com qualidade nesta área como Open Source, ou Free Software, são: CDS Invenio e Indico do CERN ([cdsware.cern.ch](http://cdsware.cern.ch)), Eprints ([www.eprints.org](http://www.eprints.org)) e Fedora ([www.fedora.info](http://www.fedora.info)). E versões comerciais como Digitool e Digital Commons.

### Avaliação da formação

A avaliação da formação, da formação a distância, de modelos combinados ou, simplesmente, de *e-learning* pode recorrer a diversas propostas metodológicas que permitam às instituições compreender a eficácia e o retorno do investimento realizado (ROI). Dos inúmeros modelos o de Donald L. Kirkpatrick apresenta uma perspectiva abrangente e dá uma atenção privilegiada à satisfação dos recursos humanos.

A **dimensão cultural e ética** assume particular relevância nestes contextos e são, por exemplo, materializadas na norma ISO 7498-2, ou no trabalho do IIEP – International Institute for Education Planning da UNESCO disponível em [www.unesco.org/iiep](http://www.unesco.org/iiep).

Avaliação de  
conhecimentos

Noutro plano da avaliação de conhecimentos e de competências há, naturalmente, que valorizar o desenvolvimento de actividades colaborativas como os fóruns, os *wiki*, o desenvolvimento de trabalhos, glossários colaborativos e a realização de testes (eventualmente de diagnóstico). As plataformas possuem sistemas de produção dos mais diversos testes como a escolha múltipla, o verdadeiro e falso, completar espaços num texto, resposta curta, etc., que podem rapidamente dar ao aluno retorno relativamente a determinado tipo de conhecimentos adquiridos. Existem também ferramentas complementares para produção de testes que podem ser incorporados nas plataformas. Neste caso situa-se a aplicação da Universidade de Victoria no Canadá – **Hot Potatoes** ([hotpot.uvic.ca](http://hotpot.uvic.ca)) que, por exemplo, integra facilmente na plataforma Moodle. Também existem aplicações específicas e comerciais para o efeito como o Authorware da Macromedia, ou o Questionmark e, outras aplicações, que permitem realizar testes no final da exploração de uma apresentação realizada com o conhecido integrador multimédia da Microsoft o PowerPoint. Identifica-se neste âmbito a aplicação Breeze da Adobe ([www.adobe.com/products/breeze](http://www.adobe.com/products/breeze)).

A facilidade de acesso a informação de qualidade facilita a desonestidade intelectual verificando-se situações em que os aprendentes cometem plágio. Há mesmo sítios de apoio como por exemplo:

- [www.exampleessays.com](http://www.exampleessays.com), [www.trabalhosprontos.com](http://www.trabalhosprontos.com);
- [www.viabusca.com/trabalhos.htm](http://www.viabusca.com/trabalhos.htm), [www.schoolsucks.com](http://www.schoolsucks.com);
- ou ainda <http://portaldosestudantes.cjb.net>.

Naturalmente que há um esforço de combate que pode ser estudado em sítios como: [www.plagiarism.com](http://www.plagiarism.com), [www.mydropbox.com](http://www.mydropbox.com), [www.jplag.de](http://www.jplag.de) e <http://plagiarism.phys.virginia.edu>.

Ameaças  
ao trabalho  
intelectual  
original

## DIMENSÃO ÉTICA DA ORGANIZAÇÃO DIGITAL

A Sociedade da Informação intensifica a estreita relação entre as dimensões éticas, sociais e políticas que assegurem o direito à Informação, mas também a responsabilidade no seu uso em que assegure a todos qualidade de vida pelo respeito à privacidade, sem, por sua vez, comprometer os complexos níveis de segurança que estão actualmente em causa. Por esta razão algumas organizações altamente dependentes da Informação e dos Sistemas de Informação contratam os denominados «**hacker éticos**» para testarem a segurança das suas redes e dos seus serviços.

Os mais modernos e diversos contactos do parceiro, ou cliente, através de um meio de transacção, de um telefonema, televisão digital interactiva, de um acesso *web*, etc., pode ser relacionado em menos de 10 segundos, através da pesquisa e cruzamento de dados em diversas bases de dados. O desenvolvimento tecnológico que permite às organizações cumprir a máxima do *anything anywhere* pode estar a incorrer em práticas não éticas ao intervir na esfera da privacidade.

Noutro plano, também se coloca o problema do desenvolvimento dos países ricos e dos pobres, face ao acesso diferenciado que a população de uns, e de outros, têm à informação (computadores, Internet, bases de dados científicas, etc.).

O primeiro caso conhecido de crime informático, desencadeado contra uma instituição bancária,<sup>42</sup> tem Vladimir Levin, de 23 anos, como protagonista. Soube-se, em 1995, que ele desviava fundos do Citibank. Infeliz-

mente, muito outros crimes se sucedem e um estudo do FBI e do Instituto de Segurança Informático dos Estados Unidos, realizado em 2005, revela os factores que justificam a não revelação às autoridades deste tipo de ocorrências. Os principais factores identificados são os seguintes:

- Impacto na publicidade negativa – 43%;
- Utilização da informação pela concorrência – 33%;
- A reparação civil é a melhor opção – 16%;
- Desconhecer o interesse das autoridades – 16%.

A partir desta altura a legislação americana (Sarbanes-Oxley), europeia e asiática alavancou positivamente a procura de segurança organizacional dos dados, responsabilizando a gestão de topo no caso de danos individuais ou financeiros.

O acesso aos sistemas torna-se cada vez mais sofisticado e a **Biometria** é uma tecnologia que ganha adeptos porque se baseia, essencialmente, em factores físicos do sujeito tais como: a íris, as impressões digitais, ou a voz.

### ***Phishing, trojan e spyware***

Se os serviços bancários *on-line* são uma comodidade para os utilizadores, estes devem estar conscientes das técnicas de **phishing** de que poderão ser vítimas. Esta técnica revela-se através do envio de correio electrónico solicitando dados pessoais de contas bancárias, dissimulando ser a entidade bancária em causa a fazê-lo. Estes dados pessoais (número de cartão de crédito, etc.), se enviados pelo receptor do correio electrónico, são usados pela rede, ou vendidos a terceiros.

Noutras circunstâncias, os utilizadores podem ser vítimas de aplicações denominadas **trojan** que são instaladas, sem autorização, no computador permitindo controlá-lo remotamente. O computador, em que é instalado o *Trojan*, pode ficar refém do seu promotor que o usa para envio de *spam* ou para outras finalidades criminosas. O acesso a *websites* de exploração livre para a instalação de aplicações diversas, de jogos, etc., pode sujeitar o utilizador ao **spyware**. Isto é, a ter no seu computador uma aplicação, secretamente instalada, que procura reunir informações sobre o utilizador para fins publicitários. Com estes recursos o mínimo a que se fica sujeito é às práticas de *spam*, *spim* e *spit*, isto é, a receber mensagens indesejadas no *e-mail* (*spam*), no

gestor de *chat* (*spim*) e nos telefones com VoIP e telemóveis (*spit*). O serviço de correio electrónico pode também ser portador de programas **Worm** que se distribuem pela rede reproduzindo-se a si próprios.

A agência tutelada pelas nações Unidas – International Telecommunication Union – alerta para que não se use a mesma palavra-passe, ou *password*, ou o mesmo endereço de correio electrónico nos diferentes serviços *on-line* (bancos, agências de viagens, livrarias, etc.), para o utilizador diminuir a probabilidade de ver a sua identidade roubada.

A protecção contra os vírus reside no comportamento prudente e no uso de aplicações antivírus (Norton, McAfee, AVG, ou de uso **livre**, para uso doméstico, como o AVG<sup>43</sup>). O Doctor Web de uma organização russa de segurança comercializa o antivírus Dr. Web<sup>44</sup>, mas disponibiliza, **gratuitamente**, um *kit* de *desinfestação* da máquina. Neste capítulo de segurança e, para quem possui instaladas versões licenciadas do Windows, pode usar gratuitamente o *AntiSpyware* da Microsoft. A mesma organização também disponibiliza o *Baseline Security Analyzer* que verifica o estado de segurança do sistema de gestão e de exploração (vulgo sistema operativo) e do Browser Internet Explorer no sentido de recomendar a instalação de actualizações pertinentes a estas aplicações.

## **Cookies**

Uma das dimensões do problema num contacto estabelecido num *web-site* poderá ser a aplicação de *cookies*. Um *cookie* é um ficheiro enviado pelo *site* visitado para a máquina do utilizador com um User ID encriptado, data da visita e actividades realizadas no *site*. O computador do utilizador coloca o ficheiro recebido numa área específica do seu disco para que, numa próxima visita, o *site* da organização visitada reconheça o utilizador e, eventualmente, tire partido desse conhecimento.

O problema é que face ao direito de cada país, à directiva europeia, ou aos princípios legais seguidos pelos Estados Unidos da América a organização pode estar a usar informação sobre o utilizador com o seu desconhecimento. A quantidade de correio electrónico não solicitado<sup>45</sup>, que se recebe, reflecte esta prática e a falta de ética na recolha de endereços de correio electrónico para o efeito. Para informação complementar e actualizada pode consultar as soluções *Cookie Wall* da AnalogX<sup>46</sup>.

## Propriedade intelectual

O desenvolvimento de *websites* deve acautelar o uso de informação que viole os direitos de propriedade<sup>47</sup>. A anatomia de um *website* pode, eventualmente, revelar o uso indevido de logótipos face ao artista ou à organização detentora do mesmo, o uso de texto, imagens, ou de artigos, sem autorização, ou identificação do autor.

Para as organizações que desenvolvem *software* global e, particularmente conteúdos, como a Microsoft com a enciclopédia Encarta, ou a enciclopédia Britânica têm de ter em atenção questões de ordem cultural e religiosa que podem, facilmente, desencadear ondas de sério desagrado.

Por outro lado, os indivíduos, ou as organizações, de desenvolvimento de *software* podem facilmente copiar a ideia, ou as funcionalidades de uma determinada aplicação construindo uma aplicação alternativa, por exemplo, de Gestão de Recursos Humanos. Dificilmente as organizações têm protecção para esta prática ficando-se pela protecção face à eventual alteração de linhas de código. Daqui resulta a dificuldade de cedência do código fonte das aplicações quando se pretende adquirir uma aplicação informática a um fornecedor.

## Ética e *software*

A protecção dos dados individuais e os direitos dos utilizadores deverão ser explicitados pela política de privacidade das organizações.

Noutro plano, as organizações devem ter uma clara política sobre os direitos de propriedade das aplicações que utiliza adequadamente licenciadas. A adequada configuração dos sistemas de gestão e de exploração (sistema operativo) pode assegurar um nível de segurança razoável no impedimento de instalação de aplicações não autorizadas, ora por violarem o direito de propriedade, ou por comprometerem a produtividade e a conduta dos colaboradores. A promoção da responsabilidade deve ser um lema identificando-se, por isso, o responsável pelos Sistemas de Informação. A qualidade do sistema deve ser obtida através de uma política que inclua adequado sistema de controlo e de segurança mediante mecanismos de auditoria que o comprovem.

É também grave o uso de PEN-Drives, ou de outros dispositivos de pequenas dimensões, mas de considerável capacidade de armazenamento, que podem transportar dados empresariais importantes, sem estarem encriptados

e, portanto, serem vulneráveis em caso de roubo, ou de extravio dos dispositivos. Aliás, há estudos que revelam que uma das quebras significativas de segurança que se verificam nos Estados Unidos advém, particularmente, destes actos irresponsáveis de se perderem portáteis, discos e PEN-Drives.

A Internet é uma tecnologia social que tem evoluído, como se explicitou, para a forma natural de comunicação humana. No início a comunicação mediada por computador era simplesmente assíncrona (*e-mail*), para evoluir para síncrona (*chat*) e para, actualmente, incluir com facilidade a imagem e, como tal, tornando a comunicação mais próxima dos cânones presenciais.

Todavia a procura da eficácia das comunicações no contexto pessoal, mas sobretudo organizacional deve ser cuidadosa atendendo à especificidade do meio. Se, em contexto presencial, uma conversa de carácter mais social pode, eventualmente, incluir alguma expressão menos adequada, a reacção facial, ou outra, pode ajudar-nos a corrigir com eficácia o erro inadvertidamente cometido. Isto não acontece, facilmente, em contexto de comunicação mediada por computador. Assim sendo, a participação em fóruns de comunidades de prática na organização, com clubes de clientes *on-line*, ou no correio electrónico devem ser profundamente cuidadas.

O protocolo usado no correio electrónico permite que as mensagens enviadas não passem apenas por vários servidores até atingirem o seu destino, mas que fiquem gravadas em muitos desses servidores.

Portanto, é possível admitir que nessas máquinas existam programas a percorrer e a analisar as mensagens à procura de palavras-tipo e até a reenviar as «mais interessantes» para alguém as ler.

A solução para evitar estas práticas será baseada no uso de **criptação**, uma solução que teve o seu advento nas guerras mundiais do século XX com as técnicas de criptografia ([www.pgp.com](http://www.pgp.com)).

Os gestores de correio electrónico, como o Outlook, ou o Eudora (*Open Source* [www.eudora.com](http://www.eudora.com)), permitem encriptação de mensagens desde que o utilizador adquira um certificado, ou uma assinatura digital. Em Portugal a Certipor ([www.certipor.com](http://www.certipor.com)) e, internacionalmente, a *Pretty Good Privacy* ([www.pgp.com](http://www.pgp.com)), ou outras organizações que, por exemplo, encontra a partir do *site* da Microsoft permitem adquirir essa assinatura digital. Esta assinatura também se aplica às transacções comerciais em ambiente digital e confere validade jurídica aos documentos e transacções efectuadas.

Soluções de  
segurança  
no *e-mail*

Cada utilizador recebe duas chaves, uma pública e outra privada. A sua utilização pode ser variada, mas globalmente dá-lhe a garantia de assegurar quatro atributos fundamentais: autenticidade, confidencialidade, integridade e não repudição. Assim, em princípio, o autor da mensagem tem a garantia de que a mensagem é sua (autenticidade), que esta só é lida pelo destinatário (confidencialidade). Para isso o remetente tem de enviar a mensagem encriptada com a chave pública do destinatário e este lê-a usando a sua chave privada. O facto de enviar mensagens encriptadas também pode garantir que o emissor não possa negar que foi ele quem enviou a mensagem (não repudição). A integridade da mensagem é garantida pelo algoritmo de encriptação precisando o receptor da chave pública do emissor para a abrir. Este processo é sempre mais completo se emissor e o receptor forem possuidores de assinatura digital e não apenas um deles.

Sincronismo  
básico nos  
backups

No plano da segurança as cópias dos discos das máquinas pessoais, ou dos servidores, devem ser garantidas por sistemas de cópias de segurança. As grandes organizações como, por exemplo, os bancos têm réplicas dos seus sistemas da sede dos Sistemas de Informação, noutras cidades para garantir a segurança face a catástrofes maiores. Para situações menos complexas pode consultar as sugestões gratuitas SyncToy da Microsoft e o Replicator da Karen<sup>48</sup>.

## Sumário

- *O potencial das Tecnologias da Informação e da Comunicação é abordado neste capítulo em variadíssimos planos da actividade humana procurando-se demonstrar a sua importância e influência, nomeadamente na forma como trabalhamos e negociamos, comunicamos e interagimos, procuramos, identificamos e seleccionamos informação, e como organizamos ou participamos em acções de formação, procurando a actualização de conhecimentos e a renovação de competências. As tecnologias, em última instância, permitirão às organizações sem fins lucrativos ter maior impacto social. Todas as tecnologias aqui apresentadas são-no com o objectivo de abrir as perspectivas das pessoas que gerem e dirigem as organizações sem fins*

*lucrativos em Portugal. Adoptando e integrando adequadamente modernas tecnologias de informação estas organizações estarão melhor preparadas para enfrentar um futuro que não será menos exigente do que o presente.*

- *Como apoio apresentam-se apontadores para sítios na web onde se encontram aplicações comerciais (ou proprietárias), e outras em regime de Open Source (Código Aberto ou aplicações cujo código é acessível não havendo restrições significativas sobre a cópia ou a redistribuição), ou ainda Free Software (Software Livre que, essencialmente, pode ser executado, estudado, adaptado e melhorado, mas que pode ter custos associados de acordo com um processo simples de licenciamento).*
- *Remetem-se para o anexo técnico algumas questões de maior pormenor técnico bem como algumas ilustrações que clarificarão a aplicação de algumas tecnologias.*

## Notas

<sup>1</sup> «As pessoas na net não são apenas solitários de informação, são também seres sociais.» (Sproull e Faraj, 1995.)

<sup>2</sup> [www.uga.edu](http://www.uga.edu).

<sup>3</sup> O Bindows é um *kit* de desenvolvimento, sem custos, de aplicações AJAX.

<sup>4</sup> RSS – Abreviatura de *Really Simple Syndication* (permite subscrever informação em *sites*).

<sup>5</sup> Wiki significa, em havaiano, super-rápido.

<sup>6</sup> URL – Universal Resource Locator (Localizador Universal de Recursos com a estrutura protocolo://máquina/caminho/recurso – por exemplo, [www.spi.pt](http://www.spi.pt)).

<sup>7</sup> Folksonomy – Classificação realizada pelas pessoas: folk (pessoas) + taxonomy (taxonomia).

<sup>8</sup> Tipologia de *sites* Web 2.0 [http://www.realsoftwaredevelopment.com/2006/10/best\\_of\\_the\\_bes.html](http://www.realsoftwaredevelopment.com/2006/10/best_of_the_bes.html) e ferramenta de teste <http://web2.0validator.com/>.

<sup>9</sup> A oferta da Google pode ser pesquisada em [pack.google.com](http://pack.google.com).

<sup>10</sup> Ciência que estuda os métodos que permitem adaptar o *habitat* urbano às necessidades humanas e os processos pelos quais se deve orientar o desenvolvimento do tecido urbano (dicionário *on-line* Texto Editora).

<sup>11</sup> [http://novaescola.abril.com.br/index.htm?ed/160\\_mar03/html/com\\_palavra](http://novaescola.abril.com.br/index.htm?ed/160_mar03/html/com_palavra).

<sup>12</sup> A evolução manifestou-se primeiro nas grandes organizações empresariais com os fornecedores de tecnologia a apresentarem «pacotes» pré-configurados com servidor (INTEL/HP/IBM) e com Sistema de Gestão e Exploração (Windows NT/Vista, UNIX/LINUX), motor de bases de dados (SQL Server, ORACLE, DB2) e *software* para as áreas de Finanças, Comercial, Logística, Recursos Humanos, etc.

<sup>13</sup> Fundada em 1972 pelo alemão Hasso Plattner – Ex-IBM – [www.sap.com](http://www.sap.com).

<sup>14</sup> [www.ddic.com.br](http://www.ddic.com.br).

<sup>15</sup> [www.tfpl.com](http://www.tfpl.com).

<sup>16</sup> *Multisourcing* de Linda Choen e Allie Young, é um contributo que está a fazer escola para a elaboração de contratos rigorosos de *outsourcing* e respectivos sistemas de avaliação.

- <sup>17</sup> *Content Management System*: sistema usado para organizar e facilitar a criação colaborativa de conteúdos.
- <sup>18</sup> Para uma abordagem extensa da aplicação de CMS no sector das organizações sem fins lucrativos sugerimos, por exemplo, «A Nonprofit's Guide to Content Management Systems», Jeff Patrick, September 2006. [http://www.commonknow.com/reports/Common\\_Knowledge\\_Selecting\\_a\\_CMS.pdf](http://www.commonknow.com/reports/Common_Knowledge_Selecting_a_CMS.pdf).
- <sup>19</sup> «O brainstorming (ou "tempestade de ideias") mais do que uma técnica de dinâmica de grupo é uma actividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-a ao serviço dos seus objectivos.», in [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).
- <sup>20</sup> Robert Scoble e Shel Israel publicam, em 2006, «How Blogues Are Changing the Way Businesses Talk with Customers» (<http://redcouch.typepad.com>).
- <sup>21</sup> Alguns referidos no final de «A força dos laços fracos».
- <sup>22</sup> *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, 2002.
- <sup>23</sup> Ver projecto do Poynter Institute «Eyetrack Project».
- <sup>24</sup> «De hoje em diante a pintura está morta» Paul Delaroché, pintor francês, em 1838.
- <sup>25</sup> «A televisão de amanhã saberá quem somos, porque conseguirá reconhecer-nos a voz e a cara. E saberá o que queremos ver, quais os nossos programas favoritos e aqueles que não pode mostrar aos nossos filhos», Bill Gates, presidente da Microsoft, *Exame Informática*, Set. 2004, n.º 111, pág. 16.
- <sup>26</sup> «No futuro, os novos aparelhos técnicos serão talvez tão inseparáveis do homem como a casca do caracol ou a teia da aranha.» Heisenberg (Físico).
- <sup>27</sup> «Pequim teme a Net». Título de reportagem da revista *Pública* n.º 420 de 13/6/2004 suplemento do jornal *Público* 5195 (52:54).
- <sup>28</sup> Exemplo BuddySpace.
- <sup>29</sup> Outras alternativas em [www.voipcheap.com/en/index.html](http://www.voipcheap.com/en/index.html) e em [www.voipbuster.com/en/index.html](http://www.voipbuster.com/en/index.html).
- <sup>30</sup> «Our hope and aspiration is that by setting an example, other universities will also put their valued materials on the Internet». Professor Dick Yue, MIT, BBC, 22 Set 2002.
- <sup>31</sup> Outras iniciativas em [www.imsproject.org](http://www.imsproject.org) e [www.adlnet.org](http://www.adlnet.org).
- <sup>32</sup> [www.reload.ac.uk](http://www.reload.ac.uk) e [www.exelearning.org](http://www.exelearning.org).
- <sup>33</sup> [www.radgametools.com/download/bink/RADTools.exe](http://www.radgametools.com/download/bink/RADTools.exe).
- <sup>34</sup> Grupo de pessoas que constroem conhecimento sobre as mesmas temáticas.
- <sup>35</sup> Grupo de pessoas que constroem o conhecimento comum a todos os elementos.
- <sup>36</sup> Gilly Salmon (2000), *E-moderating: The Key to Teaching and Learning Online*. Kogan Page.
- <sup>37</sup> [www.vark-learn.com](http://www.vark-learn.com) e [www.nwlink.com/~donclark/hrd/vak.html](http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/vak.html).
- <sup>38</sup> <http://www.engr.ncsu.edu/learningstyles/ilsweb.html> (Nov. 2006).
- <sup>39</sup> <https://repositorium.sdum.uminho.pt>.
- <sup>40</sup> <http://www.apsi.pt/>.
- <sup>41</sup> [www.dspace.feg.porto.ucp.pt](http://www.dspace.feg.porto.ucp.pt).
- <sup>42</sup> *Word Business*, Junho 2006 (58-61).
- <sup>43</sup> Em [www.techsoup.org](http://www.techsoup.org) encontra aplicações gratuitas na área da segurança.
- <sup>44</sup> [www.drweb.pt/drweb\\_unix.php](http://www.drweb.pt/drweb_unix.php).
- <sup>45</sup> *Spamming* – prática de envio de correio electrónico e de outras comunicações electrónicas não solicitadas.
- <sup>46</sup> [www.analogx.com/contents/download/network/cookie.htm](http://www.analogx.com/contents/download/network/cookie.htm).
- <sup>47</sup> *Copyright* – estatuto que protege os criadores de propriedade intelectual. Ver *Creative Commons* – [creativecommons.org](http://creativecommons.org).
- <sup>48</sup> [karenware.com](http://karenware.com).

# BIBLIOGRAFIA E OUTRAS REFERÊNCIAS

## **Bibliografia**

- Allee, Verna (2000). *Knowledge Networks and Communities of Practice*, OD Practitioner [www.odnetwork.org (2005)], Vol. 32, (n.º 4).
- Alter, Steven (1992). *Information System – A Management Perspective*, Addison-Wesley.
- Alves, A. A. e Moreira, J. M. (2004). *Cidadania Digital e Democratização Electrónica*, Principia.
- Amaral, L. e Varjão, J. (2000). *Planeamento de Sistemas de Informação* (3.ª ed.). Lisboa: FCA.
- Andrade, A. M. V. d. (2005). *Comunidades de Prática – Uma Perspectiva Sistémica*. *Nov@ Formação*, 5, 11-14.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations – Theory, management, policy*, Routledge.
- Animar, A. P. p. o. D. L.-. (1998). *Guia das Iniciativas de Desenvolvimento Local*, Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local – ANIMAR.
- Associação Portuguesa para a Gestão do Conhecimento (www.apgc.org)
- Baxter, H. (2006). *An Introduction to Online Communities* [Electronic Version]. Retrieved 26/10/2006 from [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/An\\_Introduction\\_to\\_Online\\_Communities.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/An_Introduction_to_Online_Communities.pdf).
- Belkaoui, A. (1997). *Accounting Theory*, The Dryden Press.
- Borsook, P. (2000). *Cyberselfish* [Electronic Version]. Public Affairs. Retrieved 28-08-2000 from [www.cyberselfish.com](http://www.cyberselfish.com).
- Bryce-Davis, H. (2001). *Virtual Learning Communities*. Paper presented at the Multimedia in Home Conference, Saskatoon.
- Cardoso, G. (1998). *Para uma Sociologia do Ciberespaço*. Oeiras: Celta.

- Carver, C. (1999). *Building a Virtual Community for a Tele-Learning Environment*. IEEE Communications Magazine, Março de 114-118.
- Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- CIRIEC (2000). *As Empresas e Organizações do Terceiro Sistema – Um desafio estratégico para o emprego*. Lisboa, INSCOOP.
- Cloutier, J. (1975). *A era de EMEREC ou a comunicação audio-scripto-visual na hora dos self-media*. Lisboa, Instituto de Tecnologia Educativa.
- Davenport, t. (1997). *The Information Ecology*, Oxford.
- Davenport, T. H. (1998). «Putting the Enterprise into the Enterprise System». *Harvard Business Review* (July-August), 121-131.
- Davenport, T. e Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dederich et al (2006). *Online Technology for Social Change – From Struggle to Strategy, a research project of dotOrganize*.
- Donath, J. S. (1995). Visual Who. Paper presented at the ACM Multimedia. from smg.media.mit.edu/people/Judith.
- Donath, J. S. e Robertson, N. (2000). The Sociable Web. Paper presented at the Second International WWW Conference, Chicago.
- Evers, A. (1990). Shifts in the Welfare Mix: Introducing a New Approach for the Study of Transformations in Welfare and Social Policy, in Evers e Wintersberger (eds.), Shifts in the Welfare Mix: Their Impact on Work, Social Services and Welfare Policies.
- Evers, A. (1995). «Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area.» *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 6(2).
- Ferrão, J. (2000). «Economia social, comunidades locais e transferibilidade de informação, conhecimentos e soluções.» *Trabalho e Sociedade*. Janeiro/Junho 2000: 22-27.
- Figueira, M. (2003). *O Valor do e-learning*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Figueiredo, A. D. d. (2003). *Gestão do Conhecimento e Economias de Inovação Intensiva*. In *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento* (1.ª ed., pp. 436-441). Lisboa: Sílabo
- Fowler, A., L. Goold, et al. (1997). Participatory Self-Assessment of NGO Capacity, Intrac, www.intrac.org. OPS 10.
- Franco, R. (1999). To Serve the Public Interest and Preserve the Public Trust – the Quest for Accountability in the Third Sector. Centre for Action Research in Professional Practice, School of Management. Bath, United Kingdom, University of Bath.

- Franco, R. C. (2005). Defining the Nonprofit Sector: Portugal. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Franco, R. C. e Gonçalves, R. H. (2006). *Sector Não Lucrativo – Compilação de Legislação sobre as Organizações da Sociedade Civil*. Porto, Publicações Universidade Católica.
- Franco, R. C. e Sokolowski, S. W., et al. (2005). *O Sector Não Lucrativo numa Perspectiva Comparada*, Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.
- Franco, R. C. e Sokolowski, S. W., et al. (2005). The Portuguese Non-Profit Sector in Comparative Perspective, Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.
- Freeman, R. E. (1997). *A Stakeholder Theory of Modern Corporation. Ethical Theory and Business*. T. Beauchamp and N. Bowie, Prentice-Hall.
- Freire, A. (2000). *A nova comunicação social. Exame*, Janeiro de(138).
- Grenier, R. e Metes, G. (1992). *Enterprise Networking*, Digital Press.
- Guattari, F. (1992). *Chaosmose*. Paris Galiléé.
- Hagel, J. e Armstrong, A. G. (1997). «Expanding Markets Through Virtual Communities». Harvard Business School Press.
- Hagen, P., Creating the Relationship-Centric Organization: Nonprofit CRM, [www.idealware.org](http://www.idealware.org), retrieved in 8.3.2007.
- Herzlinger, R. (1996). «Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Restored?» *Harvard Business Review* 2: 97-107.
- Holloway, R. (2001). Using the Civil Society Index: Assessing the Health of Civil Society a Handbook for Using the Civicus Index on Civil Society as a Self-Assessment Tool, Civicus.
- Hudson, M. (1995). *Managing Without Profit: The Art of Managing Third-Sector Organizations*, Penguin Books.
- Jeavons, T. H. (1994). Ethics in Nonprofit Management: Creating a Culture of Integrity. The Jossey Handbook of Nonprofit Leadership and Management. R. D. H. Associates, Jossey Bass: pp. 184-207.
- Jones e George (2008). *Contemporary Management – 5th Ed* , McGraw-Hill
- Kearns, K. P. (1996). *Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Kim, A. J. (2000). *Community Building on the Web*: Peachpit Press.

- Kotler, P. e Andreasen, A. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, New Jersey, Prentice Hall.
- Lave, J. e Wenger, E. (1991). *Situated Learning – Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Laville, J.-L. e Borzaga, C., *et al.* (1999). Third System: a European Definition: 38.
- Lawry, R. (1995). «Accountability and Nonprofit Organizations: An Ethical Perspective.» *Nonprofit Management and Leadership* 6(2): 171-180.
- Le Moigne (1978). *La Theorie du Systeme d'Information Organisationnel*, Informatique et Gestion.
- Levison, P. (1998). *Arma Suave: História Natural e Futuro da Revolução da Informação* (J. F. e Silva, Trans. 1.ª ed.). Lisboa: Editorial Bizâncio.
- Lewis, R. (1997). An Activity Theory framework to explore distributed communities. *Journal of Computer Learning*, 13, 210-218
- Lourenço, R. (1999). Efeito da Liderança sobre a Cultura e o Desempenho de Contextos de Trabalho. *Paper* apresentado em Seminários da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais.
- Lucas, Henry C. (1987). *Information Systems, Concepts for Managements*, McGraw Hill, International Editions, 3.ª ed.
- Lussato, B. (1995). *Informação, Comunicação e Sistemas*. Lisboa: Dinalivro.
- Lyotard, J.-F. (1989). *A Condição Pós-Moderna*, Lisboa: Gradiva.
- Mateus, A. C. S. V. (1999). «Reinvestir Velhos Conceitos para Maior Riqueza». In *Notícias do Milénio* (pp. 500-507). Porto: Notícias.
- Mattelart, A. (2002). *História da Sociedade da Informação* (M. Carvalho, Trans.). Lisboa: Bizâncio.
- Mattelart, A. e Mattelart, M. (1997). *Histórias das Teorias da Comunicação* (N. Amador, Trans. 1.ª ed.). Porto: Campo das Letras.
- Melícias, V. (1989). *Prospectivar a Economia Social em Portugal. Que Perspectivas para a Economia Social em Portugal?*, Centro de Estudos de Economia Pública e Social: 17-28.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organisations*, Prentice Hall, 1979
- Morais, A. P. (2004). *Gestão do Conhecimento*. Lisboa: AEP.

- Negroponte, N. (1996). *Ser Digital*. Caminho.
- Neves, A. (2004). Comunidades com Richard McDermott. Artigos, 2005, from [www.kmol.online.pt/artigos/200401/nev03\\_1.html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200401/nev03_1.html)
- Nonaka Ikujiro e Takeuchi Hirotaka, (1995). *The Knowledge Creation Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press
- NTEN (2007). *How Open APIs Can Manage How Nonprofits Manage Data*, an NTEN Report, January 30.
- O'Brien, James A., *Management Information Systems – A Managerial end User Perspective*, Irwin, 1990.
- Oliveira, A. d. (1994). O Valor da Informação. *Sistemas de Informação*(2), 39-56.
- Oliveira, A. d. (1997). *Concepção e Implementação de Sistemas de Informação de Apoio à Gestão e ao Negócio – Algumas Questões Relevantes*. Galileu – Revista de Economia e Direito, Vol. II (n.º 2), 97-131.
- Pestoff, V. A. (1992). «Third Sector and Co-operative Services – an Alternative to Privatization.» *Journal of Consumer Policy – Stockholm University* 15.
- Pimenta, P. (2003). *Processos de Formação Combinados*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação
- Público (2002). *O Terceiro sector em Portugal – Directório de ONG*.
- Ramonet, Ignacio (1999). *A Tirania da Comunicação*, Campo das Letras, Porto
- Rascão, J. (2001). *Sistemas de Informação para as Organizações – a informação chave para a tomada de decisão* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rheingold, H. (2000). *The Electronic version of The Virtual Community*. Retrieved 2000-08-02, 2000, from <http://rheingold.com/vc/book>
- Rifkin, J. (1996). *The End of Work – The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, Tarcher/Putnam Book.
- Rosendo, V. (1996). *O Mutualismo em Portugal – Dois Séculos de História a suas Origens*, Montepio Geral.
- Rosendo, V. (1998). *A Evolução do Mutualismo no Portugal Contemporâneo. O Mutualismo Português: Solidariedade e Progresso Social*, Auditório do Montepio Geral na Rua do Ouro, Lisboa, Editora Vulgata.
- Salamon, L. e Anheier, H. (1992). «In Search of the Nonprofit Sector: The Question of Definitions.» *Voluntas* 3(2): 125-151.

- Salamon, L. M. e Anheier, H. K., Eds. (1997). *Defining the nonprofit sector – A cross-national analysis*. Manchester, Manchester University Press.
- Salamon, L. e Sokolowski, W., et al. (2003). *Global Civil Society – an Overview*, The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector.
- Santos, P. M. d. (2005). «Toda a economia deveria ser solidária» – Entrevista a Rogério Roque Amaro. *Pessoas e Lugares – Jornal de Animação da Rede Portuguesa Leader*.
- Saperas, E. (1987). *Os efeitos Cognitivos da Comunicação de Massas* (1.<sup>a</sup> ed.). Porto: ASA.
- Schleicher, D. J., e Day, D. V. (1998). *A Cognitive Evaluation of Frame-of-Reference Rater Training: Content and Process Issues*. *Organizational Behavior and Human Decision Process – Academic Press*, Vol 73(n.º 1), 76-101.
- Schön, D. (1982). *The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action*: Basic Books.
- Schwier, R. A. (2002). Shaping the Metaphor of Community in Online Learning Environments. Paper presented at the International Symposium on Educational Conferencing, The Banff Centre, Alberta.
- Senge, P. (2000). *A dança das mudanças*. HSM Management, 4-21.
- Silva, L. J. O. L. d. (1999). *A Internet – A Geração de um Novo Espaço Antropológico*.
- Soares, L. (1999). «Contra a Corrente: Sete premissas para construir uma comunidade virtual». In J. A. Alves, P. Campos e P. Q. BRITO (Eds.), *O Futuro da Internet – Estado da arte e tendências de evolução* (pp. 75-77). Lisboa: Centro Atlântico.
- Sproull, L. e Faraj, S. (1995). *Atheism, sex, and databases: The net as a social technology*. Cambridge: The MIT Press.
- Stoll, C. (1996). *Silicon Snake Oil*.
- Tedesco, J. C. (1999). *O Novo Pacto Educativo*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Tolmie, A. e Boyle, J. (2000) Factors influencing the success of computer mediated communication (CMC) environments in university teaching: a review and case study, *Computers and Education*, 34, 119-140
- UNSD, U. N. S. D. (2003). *Satellite Account for the Nonprofit Institutions*.
- Valtersson, M. (1999). *Virtual Communities [Electronic Version]*. Retrieved 2000-08-02 from <http://www.informatik.umu.se/nlrg/valter.html>.
- Weiss, J. W. (1998). *Business Ethics – a Stakeholder and Issues Management Approach*, Dryden Press.

- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Werry, C. (1999). Imagined Electronic Community: Representations of Virtual community in Contemporary Business Discourse. Março 2000, from [http://firstmonday.org/issues/issue4\\_9/werry/index.html](http://firstmonday.org/issues/issue4_9/werry/index.html)
- Wiener, Norbert (1968). *Cibernética e sociedade: o uso humano de seres humanos*. São Paulo: Cultrix.
- Wilson, T. D. (2002). «The nonsense of ‘Knowledge Management’». In *I. Research* (Ed.).
- Zorrinho, J. C. d. D. (1991). *Gestão da Informação* (1.ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.

### **Recursos on-line**

Compiere [www.compiere.org](http://www.compiere.org) em open source propõe solução de CRM.

<http://www.philantech.com>

<http://innonet.org>

<http://www.npower.org>

<http://www.compumentor.org>

<http://www.independentsector.org>

<http://www.domdigital.pt>

<http://www.ibs.pt>

<http://www.microsoft.com/portugual/crm/default.msp>

<http://www.primaverabss.com/pt>

<http://www.phc.pt>

<http://www.ptsi.pt>

<http://www.crmondemand.com.pt>

[www.dri.pt](http://www.dri.pt) – [www.sap.pt](http://www.sap.pt) – [www.sage.pt](http://www.sage.pt)

<http://www.techsoup.org>

<http://www.theopencd.org>

<http://www.listible.com/list/windows-opensource-and2For-freeware>

<http://www.osv.org.au>

<http://www.opensource.net>

<http://www.fsfeurope.org>

<http://www.cibersociedad.net>

<http://www.naima.com/community/tools.html>

<http://d3.ipn.pt>

<http://www.eff.org>

<http://www.epic.org>

<http://www.ftc.gov/bcp/online/pubs/online/sitesee>

### **Outras referências**

Democracy in Action, Convio, Kintera, GetActive, Salesforce.com, CiviCRM, Raisers Edge, Target Software, Affiniscape, Member Clicks, Blackbaud

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7	A força dos laços fracos .....	61
<b>CONCEITOS-CHAVE</b> .....	9	Tecnologia social .....	61
<b>CAPÍTULO 1 – O Sector das Organizações Sem Fins Lucrativos, uma realidade incontornável</b> .....	11	<i>A web 2.0</i> , as redes sociais, <i>Blogues</i> , RSS e <i>wiki</i> .....	66
Identidade: a unidade na diversidade .....	12	Sistemas de Informação para a Gestão .....	69
Denominações e significados .....	14	Conceitos-chave .....	71
Definições e diferenças para os outros sectores .....	18	Arquitectura do Sistema de Informação .....	72
A riqueza da diversidade .....	23	Enterprise Resource Planning – ERP .....	75
A tabela ICNPO aplicada a Portugal .....	24	Sistema de Informação para gerir pessoas .....	78
Principais tipos de organizações sem fins lucrativos .....	26	Constituency Relationship Management – CRM .....	81
O sector das organizações sem fins lucrativos português em números .....	30	Application Service Provider – ASP .....	84
<b>CAPÍTULO 2 – Oportunidades e Desafios no Sector das Organizações Sem Fins Lucrativos</b> .....	35	Outras aplicações .....	85
Introdução .....	36	Tecnologias da comunicação e da colaboração .....	88
Algumas oportunidades e desafios em geral .....	38	Employee Relationship Management – ERM .....	89
Capacidade organizacional – um desafio para o sector das organizações sem fins lucrativos .....	39	Comunidades de Prática – CoP .....	92
Oportunidades e desafios em particular .....	41	Comunicação Mediada por Computador – CMC .....	101
«Mão-de-obra» voluntária .....	41	<i>Groupware</i> e gestão de conteúdos .....	115
Mecenato .....	46	Tecnologias da formação .....	115
Prestação de contas ( <i>accountability</i> ) .....	48	Plataformas .....	118
<b>CAPÍTULO 3 – O Sector das Organizações Sem Fins Lucrativos e a Economia do Conhecimento</b> .....	59	Produção de documentos formativos .....	119
Introdução .....	60	Tutoria .....	122
		Perfis de aprendizagem .....	123
		Gestão de conteúdos .....	125
		Avaliação da formação .....	126
		Dimensão ética da organização digital .....	127
		<i>Phishing</i> , <i>trojan</i> e <i>spyware</i> .....	128
		<i>Cookies</i> .....	129
		Propriedade intelectual .....	130
		Ética e <i>software</i> .....	130
		<b>BIBLIOGRAFIA e outras referências</b> .....	135

