

Relatório
Diagnóstico Institucional e
Plano de Capacitação do Graal

Cláudia Múrias

2020

Introdução

Parte I A análise documental

1. Graal, um movimento internacional de mulheres cristãs

- 1.1. Um olhar sobre as origens do Graal**
- 1.2. A triangular preocupação do Graal em Portugal**
- 1.3. As linhas estratégicas de ação**
- 1.4. A política de financiamento dos projetos**
- 1.5. Em tempos de juventude: desafios para o crescimento organizacional**
- 1.6. Gestão operacional: um modelo de criação de valor**
- 1.7. O recurso às tecnologias da informação**
- 1.8. Uma organização robusta e equilibrada**

Parte II A análise dos questionários

2. Ouvindo as partes interessadas

- 2.1. A voz da equipa técnica**
- 2.2. A voz das dirigentes**
- 2.3. A voz das pessoas voluntárias**
- 2.4. A voz das entidades parceiras**

Parte III A construção do plano

3. O trabalho conjunto

- 3.1. A análise estratégica**
- 3.2. A análise de problemas**
- 3.3. O plano de capacitação**

Notas conclusivas e recomendações

Referências bibliográficas

Introdução

O presente relatório consagra o Diagnóstico Institucional e Plano de Capacitação do Graal, realizado no âmbito do projeto “LigAções: Organizações da Sociedade Civil em reflexão e ação sobre as assimetrias do território”, promovido em parceria com a Fundação Gonçalo da Silveira e com o Østfoldmuseene, e cofinanciado pelo Programa Cidadãos Ativ@s (componente dos EEA Grants), gerido pela Fundação Calouste Gulbenkian em consórcio com a Fundação Bissaya Barreto.

O projeto LigAções tem como objetivo geral contribuir para o reforço da cultura democrática e consciência cidadã em Portugal e como objetivos específicos promover a capacitação e fortalecimento das organizações da sociedade civil enquanto atores políticos; e sensibilizar e mobilizar cidadãs e cidadãos em torno das assimetrias do território nacional.

De acordo com o Manual do Promotor (FCG e FBB, 2018), a capacitação das ONG assume um papel central na implementação do Programa, como forma de reforçar a sua capacidade de intervenção na sociedade e de garantir maior eficácia de atuação. De acordo com o mesmo Manual, os diagnósticos institucionais realizados no âmbito deste programa de financiamento deveriam:

- ✓ Ser realizados através de métodos participativos, que envolvessem a entidade promotora na definição das suas necessidades e que conduzissem a um plano de ação/desenvolvimento da organização que visasse colmatar as carências/dificuldades e potenciar os seus pontos fortes;
- ✓ Refletir sobre os seguintes aspetos: modelo de criação de valor; avaliação de impacto; nível de crescimento; estratégia; parcerias; marketing, comunicação e angariação de fundos; estrutura, governação e liderança; recursos humanos; gestão financeira, controlo e risco; gestão de operações; e tecnologias da informação.

Procurando ir ao encontro das premissas estipuladas, o Graal foi abordado neste diagnóstico como uma organização autopoietica, segundo a perspetiva de Niklas Luhmann (2016), significando olhar a associação enquanto ecossistema complexo e em evolução, no qual as capacidades organizacionais interagem com as competências individuais dos recursos humanos, num sentido de auto-organização ou autocriação. Entendendo-se por auto-organização o mecanismo no qual a ordem interna dos sistemas é gerada a partir da interação dos seus próprios elementos e autorreprodutiva no sentido de que tais elementos são produzidos a partir dessa mesma rede de interação circular e recursiva, otimizando espontaneamente a distribuição

de energia para criar uma estrutura mais estável sobre condições dinâmicas (Rickles *et al.*, 2007). Optando-se por uma abordagem holística e integral, pode-se pensar o Graal enquanto organização aprendente – *Learning Organization*, segundo a proposta de Peter Senge (1990) – e analisar-se o modo como os métodos e as formas de organização do trabalho contribuem para promover uma cultura organizacional facilitadora do (bom) desempenho organizacional e para a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas que trabalham, contratadas ou em regime de voluntariado, na instituição. Enquanto ecossistema complexo inserido num mundo global – a Sociedade em Rede, segundo Manuel Castells (2002) – era imperioso que a análise incluisse a adaptação às constantes mudanças do ambiente político, económico, social, tecnológico, ecológico e legal – análise PESTEL – e a relação com as entidades parceiras.

Iniciou-se o diagnóstico cientes de que os métodos participativos permitem o empoderamento das partes interessadas, ao implicá-las ativamente na tomada de decisão do processo de desenvolvimento organizacional, e que geram um sentimento de identificação com os resultados e as recomendações. Porém, igualmente cientes de que a complexidade que uma abordagem participativa acarreta torna o processo moroso, ao envolver no diagnóstico institucional as várias partes interessadas, ou seja, as pessoas ou entidades que vão ser alvo de influência ou que podem influenciar, positiva ou negativamente, a mudança organizacional.

A proposta metodológica apresentada ao Graal, e aprovada pelo Conselho Coordenador em dezembro de 2019, visava:

- i) Auscultar vários membros das estruturas-chave da instituição (órgãos sociais e equipa técnica), convidando-os a olhar reflexivamente (autoanalisar) o modo de funcionamento e a (re)orientar a visão estratégica e programática do Graal;
- ii) Auscultar pessoas voluntárias e entidades parceiras, convidando-as a refletir sobre a reputação e o relacionamento mantido com o Graal;
- iii) Facilitar processos coletivos de levantamento/identificação de problemas e de construção de um plano de capacitação com membros dos órgãos sociais e da equipa técnica, tendo em vista a superação das dificuldades ou aspetos a melhorar no Graal e a potencialização dos pontos fortes da instituição.

Para a recolha de informação sobre o Graal propôs-se uma triangulação de dados, fontes e metodologias. Foram designados três tipos de diagnóstico:

- 1) O autodiagnóstico – processo interno de auscultação individual, com o autopreenchimento de instrumentos quantitativos adaptados (Questionário de Diagnóstico Organizacional do Modelo de Seis Caixas de Weisbord e versão portuguesa do Questionário Psicossocial de

- Copenhaga – COPSOQ II) ou construído especificamente para o Graal (Questionário para Membros dos Órgãos Sociais) e validado pelo Graal – por Eliana Madeira e Marijke de Koning;
- 2) O diagnóstico de impacto – processo externo de auscultação institucional, com o autopreenchimento de instrumentos quantitativos construídos especificamente para o diagnóstico do Graal (Questionário para Entidades Parceiras e Questionário para Pessoas Voluntárias) e validados pelo Graal – por Eliana Madeira e Marijke de Koning;
 - 3) O diagnóstico cruzado – processo de recolha de informação qualitativa com recurso a análise documental e a sessões de trabalho em pares ou em pequeno grupo. A análise documental pretendia obter informação através de documentos oficiais, como os Estatutos, Planos de Atividades (2017, 2018, 2019), Relatórios de Atividades (2016, 2017, 2018) e Demonstração de Resultados (2016, 2017, 2018), Relatórios dos Grupos de Pertença (2016, 2017, 2018), bem como da página digital da instituição e dos *curricula vitae* ou notas biográficas dos recursos humanos do Graal (membros da equipa de projetos). A análise foi aplicada ainda a alguns textos do livro “Deus é o existirmos, e isto não ser tudo. 50 anos do boletim Igreja em Diálogo” e a reflexões (textos policopiados) elaboradas pela Equipa Internacional de Reflexão sobre a Liderança. As sessões de trabalho em grupo visavam a construção coletiva de informação, através da análise SWOT – que permite cruzar as Forças e Fraquezas do ambiente interno, com as Oportunidades e Ameaças do ambiente externo PESTEL; da exploração do Diagrama de Espinha de Peixe (de Causa e Efeito) de Kaoru Ishikawa (1976); e definição negociada do plano de capacitação, concretizável a 12 meses.

O envolvimento das partes interessadas no diagnóstico institucional, obriga ao alinhamento de objetivos, valores e estratégias, caso contrário, o trabalho realizado pode resultar no desenvolvimento de competências individuais, sem resultar no desenvolvimento das capacidades organizacionais. Os convites para a participação no processo de diagnóstico do Graal foram efetuados de acordo com três critérios:

- a) Os cargos ocupados, incluindo, os membros do Conselho Coordenador: Ana Oom, Maria Armanda Teixeira, Maria do Rosário Almeida e as assessoras Marijke de Koning e Ana Costa (também membros da equipa de projetos); os membros da equipa de projetos: Eliana Madeira, Elsa Nogueira (estagiária), Isabel Pereira, Margarida Augusto (estagiária curricular) e Rute Castela; Elsa Coutinho, do Conselho Fiscal; e Helena Porfírio, presidente da Mesa da Assembleia Geral.
- b) A relevância do conhecimento e experiência pessoal, nomeadamente Fátima Grácio, Lídia Martins, Maria Carlos Ramos, Teresa Vasconcelos (por terem assumido anteriormente cargos diretivos no Graal) e Ana Remoaldo, Filipa Alves, Inês Valador, Luís Tanoeiro, Maria

São João Proença, Teresa Branco e Teresa Patrício (pessoas que em regime de voluntariado têm colaborado ativamente com a equipa de projetos);

- c) A pertinência das relações de parceria estabelecidas, visando nove entidades: AKTO – Direitos Humanos e Democracia; Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres (APEM); Câmara Municipal da Chamusca; Casa da Esquina – Associação Cultural; Centro de Intervenção para o Desenvolvimento Amílcar Cabral (CIDAC); Escola Básica e Secundária da Chamusca; Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC); Fundação Gonçalo da Silveira (FGS); e Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres (PpDM).

Optou-se também por uma triangulação de modelos compreensivos de análise (ou *grounded theories*). Numa primeira fase, recorreu-se ao Modelo Organizacional das Seis Caixas – teoria da prática – desenvolvido por Marvin Weisbord (1976), que pretende encontrar e quantificar problemas nas organizações, cruzando-o com o modelo de análise SWOT/PESTEL (que analisa as relações entre o ambiente interno e o ambiente externo das organizações) e complementando-os com o modelo do Ciclo de Vida Organizacional desenvolvido pela equipa de Charles Lusthaus (Lusthaus *et al.*, 2003) e o modelo da Cadeia de Valor, de Michael Porter (1985). Seguiu-se a análise através do modelo de Exigência-Controlo do trabalho de Robert Karasek (1979), o modelo de governação de Marie-Claire Malo (2003), o modelo de responsabilidade relacional da prestação de contas de Joy Moncrieffe (2011) e os modelos de capacitação da equipa de Paul Engel (Engel *et al.*, 2007) e de Elizabeth Castillo e May Trinh (2019).

Ao examinarem, de forma integrada e participativa, diferentes tipologias de capacidades que, em conjunto, contribuem para compor a capacidade global da organização em criar impacto social e promover mudanças na comunidade, estes modelos de capacitação estão adaptados aos propósitos cívicos de uma ONG e ao atual contexto da sua intervenção: com uma crescente complexidade na interação entre redes de informação, pessoas e entidades parceiras, que possibilitam a emergência – entendida enquanto macro fenómeno originário das micro interações, mas qualitativamente diferente destas (Castillo, 2019). Foram importantes na construção dos Questionário para Membros dos Órgãos Sociais, Questionário para Entidades Parceiras e Questionário para Pessoas Voluntárias e nas sessões de trabalho em grupo, ao permitir definir e constituir as dimensões e subescalas que deveriam ser abordadas e ao interpretar posteriormente os resultados, reorganizando a lógica das categorias, construindo sentido, de acordo com as respostas dadas.

O prazo disponível para a realização deste diagnóstico e a época do ano em que foi realizado – o aparecimento global da pandemia da covid-19 e o Estado de Emergência e de Calamidade decretados em Portugal – não permitiram ir mais além no trabalho colaborativo presencial com o Graal, não tendo comprometido, contudo, uma ampla participação das partes interessadas nas atividades e na análise efetuada, nem na negociação das soluções adotadas e inscritas no Plano de Capacitação do Graal.

O presente relatório está organizado em quatro partes. Na primeira parte, apresentam-se os resultados da análise documental da informação fornecida pela organização. Designada por **Graal, um movimento transnacional de mulheres cristãs** faz-se a contextualização do Graal, desde as origens da sua fundação, na Holanda, há 100 anos, até ao seu desenvolvimento atual, com a apresentação das linhas estratégicas de ação e da política de financiamento dos projetos que as materializam, no sentido de perspetivar formas de crescimento, de definir o modelo de criação de valor e o recurso às tecnologias da informação. Conclui-se com uma análise económico financeira, feita a partir dos mapas contabilísticos.

Na segunda parte, apresentam-se e debatem-se os resultados da informação recolhida por questionário. Designada por **Ouvindo as partes interessadas** apresenta-se a opinião sobre o funcionamento organizacional, abertura à mudança, riscos psicossociais no trabalho e saúde e bem-estar da equipa técnica. Segue-se a opinião das dirigentes sobre vários aspetos da governação do Graal: estratégia, estrutura, liderança, gestão da organização e angariação de fundos. Conclui-se com a apresentação do perfil de voluntariado e perfil de colaboração das entidades parceiras, bem como as motivações e a avaliação de satisfação e de impacto da colaboração.

Na terceira parte, designada **O trabalho conjunto** apresenta-se o trabalho de co construção realizado nos três sessões de trabalho em grupo com dirigentes e equipa técnica, onde foram facilitados processos coletivos de (auto)análise sobre modos de funcionamento e visão estratégica do Graal – análise SWOT/PESTEL – e processos de capacitação no levantamento/identificação de problemas, causas e na (re)orientação e priorização de soluções – Diagrama de Espinha de Peixe – para se construir o plano de desenvolvimento organizacional – a 12 meses – tendo em vista a superação de pontos críticos e a potencialização dos pontos fortes do Graal.

Conclui-se, apelando ao desafio de reinvenção do Graal, através das suas próprias ideias e metodologias de transformação social, enquanto organização aprendente – Learning Organization.

PARTE I
A ANÁLISE DOCUMENTAL

1. Graal, um movimento internacional de mulheres cristãs

Nesta primeira parte do relatório propõe-se uma caracterização do Graal enquanto movimento social, feita através da análise documental da informação fornecida pela organização, começando por contextualizar as condições sociais que inspiraram o espírito dinamizador inicial, seguindo-se a apresentação dos desígnios estratégicos, formas de organização e reportórios de ação coletiva que, ao longo do tempo, contribuíram para definir a sua identidade, visão e missão. Segue-se uma apresentação das linhas estratégicas de ação e da política de financiamento dos projetos que as materializam, no sentido de perspetivar formas de crescimento organizacional, de definir o modelo de criação de valor e o recurso às tecnologias da informação. Conclui-se com uma análise económico financeira, partindo dos mapas contabilísticos.

1.1. Um olhar sobre as origens do Graal

Na página digital, o Graal apresenta-se à comunidade através das seguintes palavras:

O Graal é um movimento de inspiração Cristã, uma comunidade internacional de mulheres vindas de todos os continentes, etnias e culturas, de todas as idades e situações de vida, que juntas procuram o sentido mais profundo de se estar neste mundo. Nessa diversidade as participantes do Graal procuram nas suas iniciativas e ações promover a participação das mulheres na vida social e cívica, convictas de que poderão contribuir decisivamente para que mulheres e homens possam usufruir de uma vida com sentido e qualidade (...) O nome Graal vem da conhecida lenda medieval europeia que convida a uma demanda constante, na atenção aos sinais dos tempos e aos modos de dar resposta em cada momento e em cada lugar.

O Graal teve o seu início em 1921, na Holanda, em Nimegue. Após a I Guerra Mundial (1914-1918) houve por toda a Europa um período de ocorrência de profundas mudanças sociais que tiveram impacto nas relações interpessoais, laborais, institucionais e nas políticas nacionais. Na Holanda, o acesso das mulheres ao ensino superior e ao exercício de profissões liberais, provocou uma mudança na composição do mundo laboral. O espaço público ganhou novas dinâmicas com a influência, ação e contributo gerado pelo crescente aumento de mulheres a exercer funções profissionais, tendo nomeadamente as mulheres reivindicado a igualdade nos direitos contratuais e de propriedade e obtido o direito ao voto, em 1919.

É neste contexto de transformação social, que o padre jesuíta Jacques van Ginneken desafiou um grupo de jovens estudantes a aproveitarem as novas possibilidades que se abriam às mulheres e a criarem um movimento de mulheres – e para mulheres – que assumisse

responsabilidade na transformação da sociedade e do mundo, incluindo a ambição de transformação no seio da Igreja Católica.

Sobre o espírito mobilizador inicial do Graal, a antiga presidente Rachel Donders (1983) escreve: “Em 1928 e 1929, arrendaram-se casas e apartamentos em Amesterdão, Roterdão e em Haia. Através dos *media* daquele tempo, de jornais e boletins paroquiais, a mensagem corria: Raparigas e jovens mulheres juntem-se: Vocês são necessárias e podem ajudar a mudar o mundo” e Maria Carlos Ramos (2016, p. 168) afirma: “o Graal, desde o início, traçou como matriz da sua identidade: ser movimento de apostolado, de mulheres leigas, liderado espiritualmente por mulheres, ao serviço da Igreja, mas não sob o controlo de qualquer instância hierárquica da Igreja”. Reforça que o Graal deveria manter a sua independência e iniciativa, implicando, para isso, uma formação sólida, aberta e dialogante.

Desta forma, e aplicando a grelha analítica sobre os movimentos sociais de Érik Neveu (1996), o Graal surgiu enquanto movimento de mulheres leigas católicas que desafiava a própria ordem social e os discursos dominantes no espaço público (lembrar que para além do desafio à Igreja Católica, desafiava o poder da Igreja Reformada da Holanda, dominante até meados do século XX); que valorizava a organização em estruturas descentralizadas e o recurso a repertórios específicos de ação coletiva, onde se destacam o aspeto festivo e a dimensão simbólica das ações – vivência em comunidade; que reivindicava um estilo de vida ou identidade – religiosa – não apenas construída em torno de um interesse em comum – espiritualidade – mas porque alicerçada no sentimento de pertença coletiva – *dinamismo espiritual do Graal*.

Mantendo o dinamismo espiritual, o Graal foi crescendo, durante as décadas seguintes, por iniciativa de Bispos de países de todo o mundo, que desafiados pelas grandes mudanças sociais e políticas, apoiavam a criação de movimentos leigos, proporcionando-lhes um trabalho em rede que se ia espalhando, no sentido do trabalho ecuménico, da formação das pessoas e do desenvolvimento comunitário (Ramos, 2016). A vizinha Alemanha abriu-se ao Graal em 1932 e em 1936, foi a vez da longínqua Austrália, que por iniciativa de um bispo convidou um grupo de jovens holandesas a instalar o Graal no seu território. Seguiu-se os Estados Unidos, em 1942, África do Sul e Brasil, em 1951. O movimento juvenil inicial foi-se transformando ao longo dos anos numa comunidade de mulheres adultas, casadas e solteiras, com posições responsáveis na sociedade (Donders, 1993). É neste contexto que o Graal chega a Portugal, em 1957, trazido por Maria de Lourdes Pintasilgo e Teresa Santa Clara Gomes.

Permanecendo fiel aos seus princípios de *independência* e *iniciativa*, o trabalho do Graal foi sendo desenvolvido de formas muito variadas, de acordo com as realidades e necessidades dos

países e as competências das mulheres que se sentiram atraídas pelo movimento, procurando sempre traduzir a Visão do Graal em ação, promovendo a qualidade de vida e a construção de uma sociedade que reconhece, em palavras e ações, a dignidade de todos os seres humanos e o valor de toda a criação. O Graal cresceu “unindo culto e cultura, articulando expressão comunitária e envolvimento pessoal”, diferenciando-se pelo traço de pluralidade na vida do conjunto do Graal (Donders, 1993).

Desde o seu início que o Graal aspirou a um carácter internacional, com a sua expansão, através de várias gerações, e enraizamento em todos os continentes, tornou-se um movimento transnacional de mulheres, estando atualmente presente em 22 países: África do Sul, Alemanha, Angola, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Estados Unidos, Equador, Filipinas, Holanda, Índia, Itália, México, Moçambique, Papua Nova Guiné, Paraguai, Portugal, Uganda, Suécia, Tanzânia e Quênia.

Através da análise do Quadro 1, que contém a *Declaração Internacional da Visão do Graal* e a *Declaração Internacional da Missão do Graal*, aprovadas em Assembleia Geral Internacional (AGI), pode-se afirmar que, ao longo do século XX, o Graal se foi cumprindo enquanto movimento social global (Cohen e Rai, 2000), que emergiu da sociedade civil – há quase 100 anos – com reivindicações de carácter planetário e se constituiu como um movimento religioso, cultural e não politizado, feminista e pacifista, com impacto universal.

Quadro 1 – Declaração Internacional da Visão/Missão do Graal

DECLARAÇÃO INTERNACIONAL DA VISÃO DO GRAAL

Somos chamadas a criar um mundo sustentável, transformando o nosso planeta num lugar de paz e justiça.

Reconhecemos que somos parte da criação global, e esforçamo-nos por viver de maneira simples e por alimentar uma cultura de cuidado para com todo o planeta.

Estamos determinadas em procurar sinais de esperança num mundo complexo.

Somos fortalecidas pela energia, compaixão e a ação criativa das mulheres.

Somos mulheres de várias tradições religiosas, trilhando caminhos espirituais que são fonte de vida.

Reconhecemos que em cada um dos países do Graal as nossas expressões de fé, religião e espiritualidade refletem as nossas realidade e culturas. Respeitamos e reconhecemos estas diferenças.

Conscientes das realidades globais que enfrentamos, estamos empenhadas em crescer em conjunto e em aprender umas com as outras, na sua sabedoria, experiência e procura espiritual.

A espiritualidade, enraizada no Cristianismo, vivida pelas mulheres do Graal é fonte que as leva a reunir capacidades e energias para a transformação das sociedades que habitam, em lugares mais alegres, onde seja bom viver:

- ✓ criando contextos e intervindo pelos direitos e deveres de mulheres e homens;
- ✓ trabalhando pela justiça, dignidade, solidariedade e igualdade de oportunidades para todos.

DECLARAÇÃO INTERNACIONAL DA MISSÃO DO GRAAL

Suspensas no limiar do século XXI, temos neste momento da História um novo entendimento do estado do mundo. Apanhadas numa teia de crises humanas e ambientais, apercebemo-nos mais claramente da inter-relação de todas as dimensões da vida, sabendo que neste momento já não é possível tratar qualquer problema isoladamente de todos os outros que afetam a vida na Terra.

A Humanidade e a Natureza estão unidas no sofrimento e na ameaça de total aniquilamento. Tudo o que hoje está vivo na Terra luta pela sobrevivência, no meio de uma cultura dominada pela morte. A violência e a guerra, a miséria humana e a extinção das espécies, a pobreza material e espiritual são o legado de séculos de dominação de alguns sobre muitos, dos homens sobre as mulheres, dos seres humanos sobre a natureza. As epidemias estão hoje a varrer o planeta, ao mesmo tempo que a saúde humana é cada vez mais devastada por toxinas impostas sobre o ambiente. Racismo, sexismo, colonialismo, classicismos continuam a existir, assim como os poderes económicos transnacionais não desistem de buscar os seus lucros, sem olhar à destruição que estão a provocar tanto nos povos como nos recursos da Terra.

Temos consciência de estarmos, neste momento da História, numa verdadeira encruzilhada de sobrevivência.

Acreditamos que “desde o começo do mundo até agora toda a criação geme no processo de dar à luz” (Rom.8:22) e afirmamos que uma nova ordem de vida pode emergir das ruínas da nossa realidade atual. Vivemos na certeza de que a presença do Divino dentro da condição humana é inviolável e há de acabar por triunfar.

Vemos sementes de esperança nas mulheres que, tendo-lhes sido negada plena participação nas sociedades em todo o mundo, mantêm em si o potencial para criarem novos modelos culturais e estruturais.

Vemos sementes de esperança nos jovens que, desiludidos pelas sociedades que herdaram das gerações anteriores, têm a capacidade de procurar formas inovadoras de vida com uma perspetiva global.

Vemos sementes de esperança onde quer que as mulheres e os homens que estão marginalizados resistam a essa situação, se ergam e lutem pela sua transformação, afirmando a coragem e a dignidade humana daqueles que sofrem.

Vemos sementes de esperança na existência de grupos com os quais sentimos uma afinidade de objetivos e com quem podemos colaborar.

Vemos sementes de esperança dentro do Graal, ao procurarmos tornar visível na nossa vida os princípios de uma sociedade de justiça, de paz e de solidariedade.

Das ideias apresentadas no Quadro 1, destaca-se o facto do Graal, ao longo do seu tempo de vida, ter sentido necessidade de abraçar novas reivindicações planetárias e agregadoras das lutas pelos direitos humanos de diversos grupos sociais minoritários – “jovens”, “homens que estão marginalizados” e “grupos com os quais sentimos uma afinidade de objetivos e com quem podemos colaborar” – tendo mantido, no entanto, a sua essência de ser um movimento ou comunidade de mulheres – “Somos mulheres de várias tradições religiosas, trilhando caminhos espirituais que são fonte de vida” e “Conscientes das realidades globais que enfrentamos, estamos empenhadas em crescer em conjunto e em aprender umas com as outras, na sua sabedoria, experiência e procura espiritual”.

Desta forma, o ativismo do Graal tem ganho influência e impacto global, cruzando várias áreas de intervenção e análise de problemas sociais, como a igualdade de género, os direitos humanos, o ambiente e a paz. O Graal está representado em diversos organismos, integra várias redes e plataformas e tem alianças e parcerias com outras organizações internacionais. Por exemplo, é membro fundador da UFER – Movimento Internacional pela União Fraterna entre Raças e Povos (com sede na Bélgica), pertence à rede Religiões para a Paz e tem assento no Conselho Económico e Social (ECOSOC) da Organização das Nações Unidas (ONU) – por lhe ter sido reconhecido Estatuto Consultivo – participando em diversas comissões, programas, fóruns ou grupos de trabalho, por exemplo, a Comissão sobre o Estatuto das Mulheres, o Fórum Permanente sobre Questões Indígenas, a Comissão para o Desenvolvimento Sustentável, a Comissão para o Desenvolvimento Social, o Programa das Nações Unidas para o Ambiente, o grupo de trabalho sobre as Raparigas da UNICEF ou grupo de trabalho sobre a Convenção sobre a Diversidade Biológica.

1.2. A triangular preocupação do Graal em Portugal

O Graal chegou a Portugal no final da década de 1950 durante a ditadura do Estado Novo, quando se encontrava proibido o associativismo. Na década de 1960, desenvolveu as suas atividades com o dinamismo espiritual original da sua fundação, partindo para implementar programas de Promoção Humana e Evangelização em meio rural. “Sem conhecidos, sem amigos, sem mobília, sem projetos bem definidos... Foi um salto no desconhecido que exigiu de cada uma de nós talentos e capacidades que nunca sonháramos ter” pode ler-se na página digital do Graal sobre o espírito das primeiras equipas de trabalho, constituídas por estudantes e professoras universitárias, mulheres intelectuais de classe média que conheciam, pela primeira vez, as camadas da população mais desfavorecidas de um país em ditadura (Magalhães, 2016).

Foram lançados vários programas de conscientização e alfabetização politizada, segundo a metodologia de Paulo Freire, pedagogo brasileiro, em várias zonas rurais, nomeadamente em Portalegre, Coimbra, Santa Maria da Feira, Vila Nova de Gaia ou Marco de Canaveses, direcionados a mulheres, crianças e jovens. Em Lisboa, a intervenção ocorreu nos bairros pobres e periféricos (Esteves e Castro, 2013). Estas ações tinham por base uma “triangular preocupação do Graal”: um pleno desenvolvimento do ser das mulheres; uma aprendizagem de análise crítica da sociedade e de envolvimento na vida da *pólis*; uma aprendizagem das formas de vida eclesial (uma atitude interventiva e inventiva na Igreja pós-conciliar), chamando assim as mulheres a agir enquanto pessoas autónomas, cidadãs e cristãs responsáveis (Magalhães, 2016).

Em 1977, após o 25 de Abril de 1974, o Graal constituiu-se como associação sem fins lucrativos de carácter social e cultural, com sede em Lisboa, passando a ter assento no Conselho Consultivo da Comissão para a Igualdade de Género (CIG) – à época Comissão da Condição Feminina. Em consonância com o carácter de associação de mulheres – uma vez que só se podem associar pessoas do sexo feminino, e como se pode observar no Quadro 2, de acordo com o artigo 2º dos Estatutos foram definidos quatro Objetivos Estratégicos.

Quadro 2 – Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Proporcionar condições de valorização pessoal e de educação permanente a mulheres de todas as condições sociais;
- ✓ Estimular a contribuição das mulheres para a criação de novos modelos de vida em sociedade, tanto ao nível local como nacional e internacional;
- ✓ Promover a compreensão e a solidariedade entre mulheres de diferentes nacionalidades, etnias, religiões e culturas;
- ✓ Suscitar a introdução de valores de ordem ética e transcendental nas tarefas de ordem técnica, social e cultural.

O trabalho desenvolvido permitiu, em 1985, a atribuição do Estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública e, em 1998, com a publicação do Decreto-Lei n.º 246/98, de 11 de agosto, o reconhecimento de Organização Não Governamental de Mulheres (ONGM) – esta designação desenhada para a valorização das associações de mulheres foi posteriormente revogada pela Lei n.º 107/2015, de 25 de agosto. No mesmo ano, com a publicação da Lei n.º 66/98, de 14 de outubro, o Graal obteve o reconhecimento de Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD), passando a estar registado como ONGD no Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD). Estes reconhecimentos permitiram o acesso a apoios financeiros nas áreas de intervenção específicas: políticas públicas para a igualdade de género e combate à violência de género e políticas públicas para a educação para o desenvolvimento e para a cooperação para o desenvolvimento.

Embora enquadrado no ordenamento jurídico português e nos seus Estatutos enquanto associação sem fins lucrativos de carácter social e cultural, como se pode observar no Quadro 3 (que apresenta o documento de trabalho com a Visão e a Missão do Graal enviado pela entidade em meados de janeiro de 2020), o Graal não se assume enquanto associação de mulheres, nem organização não governamental para o desenvolvimento, com intervenção nacional, antes se identifica como “um movimento transnacional de raiz cristã (...) numa rede internacional de

mulheres”, reforçando a identidade enquanto organização não governamental internacional e a atuação enquanto *movimento social global* (Cohen e Rai, 2000).

Quadro 3 – Visão e Missão do Graal

VISÃO DO GRAAL

1. O Graal é um dinamismo espiritual, uma corrente de ideias e iniciativas, partilhada por mulheres de diversas gerações, culturas e situações de vida. Presente em todos os continentes, o Graal é um movimento transnacional de raiz cristã, empenhado em fazer surgir na sociedade valores de ordem ética, cultural e espiritual, na abertura ao Espírito de Deus que tudo move e transfigura.
2. Na visão do Graal, a convergência de ideias, talentos, imaginação, trabalho, recursos, numa rede internacional de mulheres, pretende contribuir para a criação de estilos de vida social justos e mais fraternos bem como para uma resposta criativa aos sinais de cada tempo.
3. A fonte do dinamismo do Graal é “uma abertura reverente da consciência ao Mistério dentro de nós e à nossa volta, a Fonte de Vida [...]: uma fonte de esperança e confiança” que nos conduz à ação e à celebração, em direção a uma centralidade-em-Deus-a-encontrar-sempre-de-novo”.
4. O espírito e as noções-chave do Graal incluem:
 - a) Um entendimento da vida como incessante procura, como sugere e suscita o espírito da lenda medieval do “Santo Graal”;
 - b) A valorização do espírito de comunidade e da singularidade de cada pessoa;
 - c) Uma atenção inteira e prioridade às necessidades dos mais vulneráveis em cada local e no mundo;
 - d) A atenção e o cuidado para com o equilíbrio do meio ambiente e com a vida das gerações futuras;
 - e) A confiança no contributo que as mulheres coletivamente podem trazer a cada sociedade e ao mundo;
 - f) O respeito pela diversidade humana e o empenhamento na construção de sociedades interculturais;
 - g) A abertura à ação do Espírito que “sopra onde quer”.

MISSÃO DO GRAAL

1. O Graal oferece a mulheres de todas as idades e situações de vida possibilidades para um desenvolvimento humano pleno, uma vida empenhada na transformação das consciências e do mundo, enriquecidos pela dimensão espiritual.
2. O Graal organiza programas, projetos, iniciativas diversas que, decorrendo do horizonte da sua visão, procuram responder às necessidades da sociedade em várias das suas faces.
3. O Graal cultiva momentos em que a dimensão lúdica e a vertente simbólica são pontos altos de criatividade e encontro, a gerar uma nova energia individual e coletiva.
4. O Graal propõe regularmente contextos de aprofundamento da sua visão, da análise crítica da sociedade e programação da sua atividade.
5. O Graal procura rasgar caminhos para o aprofundamento espiritual, a celebração da Vida, a abertura ao Mistério.

Neste sentido, há uma coerência relativamente às representações e redes de trabalho que o Graal integra, mantendo as áreas estratégicas de atuação assumidas internacionalmente – a igualdade de género, os direitos humanos, o ambiente e a paz: a secção das ONG do Conselho

Consultivo da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), a Marcha Mundial das Mulheres (MMM), a Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres (PpDM) – na qual é membro fundador e representante atual no Lobby Europeu das Mulheres (LEM), a Rede Regional do Centro de Apoio e Proteção às Vítimas de Tráfico de Seres Humanos, a Plataforma Portuguesa das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (PPONGD), a Conferência Nacional de Apostolado de Leigos da Igreja Católica (CNAL – antigo Conselho Nacional de Movimentos e Obras da Igreja Católica), Comissão Nacional Justiça e Paz (CNJP), a Plataforma de Apoio aos Refugiados (PAR) e da rede “Cuidar da Casa Comum”.

De acordo com os Relatórios de Atividades (Graal, 2017; 2018a; 2019), o Graal integra ainda quatro redes para o desenvolvimento local relacionadas com o trabalho realizado pelos Centros do Graal: o Terraço em Lisboa (Centro que funciona como sede do Graal em Portugal, tem equipa técnica não residente) e o Centro da Golegã (Centro com equipa voluntária residente), nomeadamente, o Conselho Municipal para a Igualdade da Câmara Municipal de Lisboa e Conselho Local de Ação Social/Rede Social do Município da Golegã; e do trabalho realizado pela equipa técnica em Coimbra (funciona com um gabinete alugado em colaboração com a Casa da Esquina, tem equipa técnica não residente), nomeadamente, o Conselho Local de Ação Social/Rede Social do Município de Coimbra e o Contrato Local de Desenvolvimento Social – Projeto Trilhos do Futuro (gerido pela ADFP Miranda do Corvo).

Nos seus mais de 60 anos de experiência na dinamização e organização de iniciativas, o Graal tem procurado proporcionar à sociedade portuguesa, e em particular às mulheres, condições de valorização e educação permanente que conduzam ao desenvolvimento de competências pessoais e sociais, de análise crítica e de mobilização para uma intervenção transformadora, bem como contextos de aprofundamento da fé e de partilha espiritual e comunitária. “Teresa Santa Clara foi a pessoa que sempre sublinhou no Graal a importância de *criar contextos* – de aprendizagem, de reflexão e ação, de intervenção na sociedade, de busca espiritual e celebração – com o objetivo de iniciar processos capazes de mudar a vida” (Koning e Vasconcelos, 2015, p. 15).

A ação do Graal assenta numa metodologia inspirada na filosofia de Conscientização de Paulo Freire (1972), que tem como objetivo o despertar da consciência crítica do sujeito pessoa, melhorando a compreensão dos respetivos contextos subjetivos para viabilizar uma atuação transformadora da realidade. Esta metodologia tem sido adaptada às áreas de intervenção e aos vários públicos abrangidos, assim como prevê e contextualiza os vários domínios da atividade, fundada na convicção de que cada pessoa é autora da sua própria história e que a sua intervenção crítica e criativa constrói a história coletiva (Graal, 2018b).

Nos últimos anos, o Graal tem promovido programas e projetos que visam a igualdade de oportunidades entre as mulheres e os homens, o reforço do papel das mulheres na liderança e tomada de decisão, a luta contra todas as discriminações, a educação para uma sociedade multicultural e para a cidadania planetária, a reflexão sobre o desenvolvimento e a cooperação com países africanos de língua oficial portuguesa.

Em 2011, o Graal constituiu a Fundação Cuidar o Futuro (FCF) com o objetivo de criar uma entidade – pessoa coletiva de direito privado de fins não lucrativos – que assumisse estatutariamente a responsabilidade da salvaguarda do legado intelectual de Maria de Lourdes Pintasilgo, através da promoção de atividades, orientadas exclusivamente por fins de utilidade pública, de divulgação do seu pensamento e tornando acessível a sua biografia e bibliografia. A FCF articula com o Graal no espírito e nos objetivos e tem autonomia relativamente a planos de ação, orçamentos, relatórios e contas. O Graal nomeia a/o Presidente do Conselho de Administração, a/o Presidente do Conselho Fiscal e três membros do Conselho de Curadores, cada quatro anos, de acordo com os Estatutos.

1.3. As linhas estratégicas de ação

Dirigindo o olhar o plano de intervenção do Graal percebe-se que a intervenção social e cultural é definida em Assembleia Geral Internacional (AGI) que, de quatro em quatro anos, aprova linhas de ação que são posteriormente levadas à discussão nas Assembleias Gerais do Graal em cada país. Resulta que, nos últimos anos, a alter globalização constitui o fenómeno enquadrador das linhas de ação: “Acreditamos que a globalização é um fenómeno irreversível e acreditamos que só a promoção de uma cidadania ativa e de uma cultura do cuidado deixará emergir outro modo de ser/estar no mundo contrariando este modelo de sociedade que exclui e empobrece muitos seres humanos, independentemente da nacionalidade, do sexo, da raça, religião ou cultura” (Graal, 2017, p. 10).

De acordo com os Relatórios de Atividades referentes a 2016 e 2017, a Assembleia Geral do Graal em Portugal, reunida anualmente, aprovou dar continuidade ao cumprimento das Linhas de Ação Comum aprovadas em Assembleia Geral em 2012 (2012-2014), mantendo a preocupação de responder aos desafios e problemas da sociedade portuguesa em recuperação da crise económica 2008-2015, que agudizou as desigualdades entre vários grupos sociais. O Quadro 4 apresenta as linhas de ação aprovadas para o referido biénio, bem como os objetivos definidos para cada uma delas.

Quadro 4 – Linhas Estratégicas de Ação do Graal no biénio 2016-2017

<p style="text-align: center;">IGUALDADE DE OPORTUNIDADES ENTRE AS MULHERES E OS HOMENS</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Promover e apoiar ações tendo em vista a erradicação da pobreza e da violência em relação às mulheres;✓ Promover e apoiar ações que conduzam à tomada de consciência da desigualdade, e à promoção de medidas concretas para a sua erradicação.✓ Sensibilizar homens e mulheres para encontrar soluções para o problema da conciliação entre vida profissional e outras esferas de vida.
<p style="text-align: center;">SUSTENTABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE DO PLANETA</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Promover e participar na reflexão e no debate em torno do modo como vivemos e como nos relacionamos com o tempo, com o trabalho, com a família, com as instituições, com o mundo;✓ Criar espaços de inter-ajuda, de mobilização e de formação de agentes sociais, no quadro de uma cultura do cuidado;✓ Estimular a criação de novos estilos e práticas de vida que contribuam para uma maior harmonia e sustentabilidade da Terra.
<p style="text-align: center;">EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E INTERDEPENDÊNCIA PLANETÁRIA</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Acentuar o contributo do Graal na Educação para o Desenvolvimento, através de parcerias com entidades afins tendo em vista contribuir para a emergência de uma sociedade ativa;✓ Promover a educação, em contextos formais e informais, para o desenvolvimento e para a cidadania global em contextos formais e informais.
<p style="text-align: center;">DIVERSIDADE RELIGIOSA E CULTURAL</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Contribuir para o aprofundamento das problemáticas ligadas ao fenómeno religioso e inter-religiosidade, e sua influência nas mudanças sociais e culturais em curso;✓ Divulgar o trabalho teológico realizado por mulheres em Portugal e na Europa e promover debate com as atuais teologias feministas;✓ Promover contextos de reflexão e debate sobre questões da atualidade.
<p style="text-align: center;">MIGRAÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Promover e apoiar ações de qualificação e de empowerment junto de grupos de imigrantes e refugiados, como resposta a problemas de discriminação de grupos minoritários, contribuindo deste modo para a criação de uma sociedade inter e transcultural;✓ Promover e apoiar contextos em que a voz dos/as imigrantes se faça ouvir.

Pela análise do Quadro 4, verifica-se que as linhas estratégicas definidas estão em consonância com a *Declaração Internacional da Visão do Graal* e a *Declaração Internacional da Missão do Graal*, articulando as reivindicações de carácter planetário do movimento de mulheres leigas, pacifista, cultural e não politizado, com as mais recentes reivindicações da educação para o desenvolvimento e da luta pelos direitos humanos de diversos grupos sociais minoritários – grupos de imigrantes e pessoas refugiadas – visando uma intervenção social e cultural que contribua para que mulheres e homens possam usufruir de uma vida com sentido e qualidade.

De acordo com o Relatório de Atividades de 2018, as Linhas Estratégicas de Ação aprovadas em Assembleia-Geral para o período de 2018-2022, mantêm a coerência e articulação com as Prioridades Estratégicas aprovadas na AGI reunida em Portugal, de 13 a 23 de julho de 2017.

De referir que as assembleias gerais internacionais têm como objetivo fortalecer a unidade de espírito e visão, ao mesmo tempo que dar novo ímpeto às diversas expressões autênticas da missão e do compromisso no Graal, envolvendo para tal todas as participantes do Graal na reflexão, diálogo, decisão e ação:

A Assembleia é responsável por: afirmar os elementos essenciais da visão e da missão comuns; determinar metas para o Graal como um todo e linhas gerais de políticas, incluindo a política financeira; estabelecer as estratégias e os meios para implementar as suas decisões e respetiva avaliação contínua e adotar os documentos oficiais relativos ao Graal como um todo e rever e alterar esses documentos quando necessário (Graal, 2018a, p. 34).

Na AGI realizada em Portugal, em 2017, estiveram reunidas em assembleia 30 delegadas e 6 observadoras, de 19 países de todos os continentes. Permitiu pensar o centenário do Graal e celebrar o 60º aniversário do Graal em Portugal. Da assembleia resultou o reconhecimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU como uma expressão operacional da longa missão do Graal e a valorização do trabalho em redes, parcerias e alianças: “Percebemos que podemos ter um maior impacto no mundo juntando forças” (Graal, 2018a, p. 35).

Em consonância com as Prioridades Estratégicas aprovadas na AGI, resultaram novas linhas de ação para 2018-2022. O Quadro 5 apresenta as linhas de ação aprovadas para o referido quadriénio, bem como os objetivos definidos para cada uma delas.

Quadro 5 – Linhas Estratégicas de Ação do Graal no quadriénio 2018-2022

1. MULHERES E RECRIAÇÃO DA CIDADANIA

- 1.1. O aprofundamento de novos contributos do pensamento e dos estudos sobre as mulheres;
- 1.2. A criação de condições para o reforço do exercício das lideranças das mulheres e das raparigas;
- 1.3. A análise crítica e a desconstrução de representações estereotipadas sobre as mulheres e sobre os homens que suportam posições assimétricas na sociedade;
- 1.4. A prevenção e o combate à violência, em particular à exercida sobre as mulheres e raparigas;
- 1.5. A facilitação da conciliação entre vida profissional e outras esferas de vida e promoção do questionamento do modo como vivemos e do como nos relacionamos com o tempo, com o trabalho e com a família;
- 1.6. A promoção de uma cidadania ativa, que está para além da participação formal de mulheres e homens na democracia.

2. EDUCAÇÃO E COOPERAÇÃO NUM MUNDO LOCAL E GLOBAL

- 2.1. A promoção de contextos de reflexão e debate sobre questões da atualidade;
- 2.2. A construção de formas criativas de participação na polis, numa dinâmica flexível de co-criação e de liderança partilhada;
- 2.3. Uma educação que reforça o sentido de pertença comum à humanidade, reconhecendo o valor das diferentes culturas, promovendo o diálogo entre pessoas e grupos de diferentes origens e pertencas culturais, combatendo todas as formas de discriminação e/ou exclusão de pessoas e grupos étnicos e culturais minoritários;
- 2.4. O questionamento dos atuais modelos de desenvolvimento, produção e consumo e a promoção de uma ecologia integral, que estimula a emergência de novos estilos de vida que respeitem os limites da natureza e a capacidade regeneradora do Planeta;
- 2.5. O aprofundamento da compreensão e intervenção nas causas estruturais na origem da pobreza e das desigualdades a nível local e mundial, no quadro da crescente globalização e interdependência;

3. DIMENSÃO ESPIRITUAL E DIVERSIDADE RELIGIOSA

- 3.1. A criação de espaços e tempos para a busca espiritual;
- 3.2. O aprofundamento e estudo das nossas raízes cristãs e a promoção do debate sobre as atuais correntes teológico-bíblicas de modo a criar um pensamento comum;
- 3.3. A divulgação e debate do trabalho teológico realizado por mulheres em Portugal e no mundo;
- 3.4. O aprofundamento das questões/relações ecuménicas e do diálogo inter-religioso através do conhecimento dos contextos das diferentes religiões e estabelecendo um trabalho em rede com as mesmas;
- 3.5. A criação e vivência de celebrações coletivas ao longo do ano como momentos de centralidade da vida e ação do Graal.

Pela análise do Quadro 5, pode-se verificar que, comparativamente com as linhas definidas no período anterior, há na etapa atual uma simplificação na definição estratégica de ação do Graal, que se recentra nos princípios iniciais da sua intervenção: “essa triangular preocupação do Graal, que procurava um pleno desenvolvimento do ser das mulheres, uma sua posição crítica e ativa na sociedade, uma atitude interventiva e inventiva na Igreja [pós-conciliar], terá sido o que possivelmente tornou singular a presença do Graal em Portugal” (Magalhães, 2016, p.7).

1.4. A política de financiamento dos projetos

As linhas estratégicas permitem planear a intervenção social e cultural, direcionando a procura de financiamento para os projetos e atividades regularmente implementadas. Aproximadamente metade dos projetos do Graal são autofinanciados, através das quotas das associadas, do trabalho voluntário, das contribuições de participantes e donativos, bem como pelo Graal Internacional. Os restantes são assegurados por financiamentos públicos ou privados, no sentido da prossecução de atividades de interesse geral ou de bem comum. O Quadro 6

permite analisar os financiamentos dos projetos das linhas estratégicas de ação Igualdade de Oportunidades entre as Mulheres e os Homens e Mulheres e Recriação da Cidadania.

Quadro 6 – Financiamento dos projetos das linhas estratégicas de ação Igualdade de Oportunidades entre as Mulheres e os Homens * Mulheres e Recriação da Cidadania

IGUALDADE DE OPORTUNIDADES ENTRE AS MULHERES E OS HOMENS * MULHERES E RECRIAÇÃO DA CIDADANIA	
Projetos e atividades regulares	Financiamento
GIRA Gerar Iniciativas e Realidades Alternativas	Graal
Girl Effect	Graal/Graal Internacional/ISS-RAM
Entra Mais em Ação pela Igualdade, Contra a Violência no Namoro	Graal
BRAVE – Building Realities Against Violence for Empowerment	EEAGrants/FCG
Roteiro da Cidadania em Portugal*	Graal
NAMORArte	POISE/FSE/CIG
Espaço Entre Raparigas /Space between girls	Graal Internacional
Agora é que são elas: Transformar a invisibilidade das Mulheres em presença	Graal/Casa da Esquina
Roda das Raparigas	SECI/CIG
(N)amor	POISE/FSE/CIG
Feminismos no Centro*	Graal

* As atividades participadas ou organizadas pelo Graal foram financiadas pelo próprio, apesar da colaboração ter ocorrido no âmbito do financiamento público do projeto

Pela observação do Quadro 6, pode-se verificar que esta linha de ação corporiza o trabalho desenvolvido enquanto associação de mulheres, no sentido da prossecução de atividades de interesse geral ou de bem comum e que possibilita ao Graal:

- i) ter assento no Conselho Consultivo da CIG e influenciar as políticas públicas para a Igualdade;
- ii) ter acesso a financiamento público, nomeadamente, a programas de apoio público (Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego, POISE), que gerem recursos financeiros oriundos dos fundos comunitários de apoio (Fundo Social Europeu, FSE) para promover projetos que visem contribuir para a concretização: do V Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e Não-discriminação (2014-2017), do V Plano Nacional de Prevenção e Combate à Violência Doméstica e de Género (2014-2017) ou do III Plano Nacional de Prevenção e Combate ao Tráfico de Seres Humanos (2014-2017) do II Plano Nacional de Ação para implementação da RCSNU 1325 (2014-2018), da Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação – Portugal + Igual (2018-2030) e respetivos planos nacionais de ação para o quadriénio 2018-2021 – Plano de ação para a igualdade entre mulheres e homens (PAIMH), Plano de ação para a prevenção e combate à violência contra as mulheres e à violência doméstica (PAVMVD), do IV Plano de Ação para a Prevenção e o Combate ao Tráfico de Seres Humanos (2018-2021) e do III Plano Nacional de Ação para implementação da RCSNU 1325 (2019-2022);

iii) manter a presença em redes de trabalho, como a Marcha Mundial das Mulheres (MMM), a Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres (PpDM), o Lobby Europeu das Mulheres (LEM) e a Rede Regional do Centro de Apoio e Proteção às Vítimas de Tráfico de Seres Humanos.

Aproximadamente metade dos projetos implementados foram financiados: “Girl Effect”, “BRAVE – Building Realities Against Violence for Empowerment”, “NAMORArte”, “Roda das Raparigas” e “(N)amor”. De salientar que algum dos projetos, por exemplo, o “GIRA | Gerar Iniciativas e Realidades Alternativas” e o “Entra Mais em Ação pela Igualdade, Contra a Violência no Namoro”, resultam de projetos financiados que após a conclusão foram custeados pelo Graal para preservar uma rede de trabalho e de colaboração, em regime de voluntariado, com jovens participantes.

Os projetos “Girl Effect” e “Espaço Entre Raparigas /Space between girls” tem permitido a ligação com o Graal Internacional, nomeadamente, manter a participação de jovens associadas nas sessões anuais da Comissão sobre o Estatuto das Mulheres (CSW), que têm lugar na sede das Nações Unidas em Nova Iorque; “Espaço Entre Raparigas” proporcionou alguns encontros que se constituíram como espaços de aprendizagem sobre o Graal (missão, visão, linhas de ação e história) no intuito de mobilizar a vontade de participação destas jovens no movimento Graal.

Projetos como o “Roteiro da Cidadania em Portugal” ou “Feminismos no Centro” foram projetos cujas atividades participadas ou organizadas pelo Graal foram suportadas pela própria instituição, no intuito de manter relações de parceria e redes de trabalho sobre a Igualdade de Género e de possibilitar a capacitação da equipa técnica do Graal em ações informativas, de sensibilização ou formativas. De referir que “Feminismos no Centro” foi promovido pela PpDM, a plataforma para os direitos das mulheres fundada pelo Graal e atualmente representada pelo movimento no LEM.

O projeto “Agora é que são elas: Transformar a invisibilidade das Mulheres em presença” faz parte do plano de atividades de dinamização do gabinete alugado em colaboração com a Casa da Esquina e que serve de local de trabalho para a equipa técnica de Coimbra. Por exemplo, em 2018, o plano anual incluiu também a promoção colaborativa do programa “Mulheres e Artes, os Dias das Mulheres – do Internacional à Democracia” que assinalou o 8 de Março, Dia Internacional das Mulheres (DIM) com exposições, fotografia e instalação, ações de rua, teatro, teatro do oprimido, cinema, vídeo arte, sessões de debate e tertúlias, apresentação de livros, oficinas, performances, desporto, design, etc. numa agenda que durou até ao 25 de Abril. É de registar que o usufruto do espaço na Casa da Esquina, ao servir de Centro do Graal, permite

reforçar as redes de trabalho do Graal em Coimbra: “Para além do Graal e da Casa da Esquina, participaram 32 entidades e grupos da Cidade de Coimbra, num programa com mais de duas dezenas de atividades, tornando evidente a importância da colaboração no exercício da cidadania” (Graal, 2019, p. 24).

Relativamente aos projetos e respetivos financiamentos das linhas estratégicas de ação Sustentabilidade Social e Sustentabilidade do Planeta, Educação para o Desenvolvimento e Interdependência Planetária, Migrações e Educação e Cooperação num Mundo Local e Global, o Quadro 7 apresenta uma súmula das atividades desenvolvidas que podem ser agrupadas enquanto Educação para o Desenvolvimento, tendo em consideração a definição avançada pela Plataforma Portuguesa das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (PPONGD) e referida na Estratégia Nacional de Educação para o Desenvolvimento (ENED 2010-2015):

É um processo dinâmico, interativo e participativo que visa: a formação integral das pessoas; a consciencialização e compreensão das causas dos problemas de desenvolvimento e das desigualdades locais e globais num contexto de interdependência; a vivência da interculturalidade; o compromisso para a ação transformadora alicerçada na justiça, equidade e solidariedade; a promoção do direito e do dever de todas as pessoas, e de todos os povos, participarem e contribuírem para um desenvolvimento integral e sustentável (MNEE, 2009).

Pela observação do Quadro 7, verifica-se que a maioria destes projetos são assumidos financeiramente pelo Graal e permite a construção de redes de parceria locais, nacionais, europeias e a cooperação com países africanos de língua oficial portuguesa.

O “Banco do Tempo” foi trazido para Portugal, em 2000, enquanto proposta de organização de trocas solidárias de tempo, tendo criado uma rede de 28 agências em todo o país, a funcionar através de parcerias estratégicas entre o Graal e diversas entidades locais: juntas de freguesia, câmaras municipais, associações, fundações, escolas, IPSS, órgãos de comunicação social, etc. Inicialmente o “Banco de Tempo” foi reconhecido como um serviço à conciliação trabalho-família pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) e chegou a estar mencionado no orçamento do Estado, tendo sido apoiado financeiramente durante dois anos. Este projeto foi ganhando visibilidade, consolidando-se e assumindo diferentes configurações de acordo com o território de implementação. Atualmente envolve mais de 1900 membros, sendo que 74% são mulheres. O reconhecimento deste trabalho permitiu obter apoio financeiro

da Secretária de Estado para a Cidadania e a Igualdade (SECI) para as “Comemorações dos 15 anos do Banco de Tempo em Portugal”, que ocorreram em 2016 (Graal, 2017).

Quadro 7 – Financiamento dos projetos das linhas estratégicas de ação Sustentabilidade Social e Sustentabilidade do Planeta * Educação para o Desenvolvimento e Interdependência Planetária * Migrações * Educação e Cooperação num Mundo Local e Global

SUSTENTABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE DO PLANETA * EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E INTERDEPENDÊNCIA PLANETÁRIA * MIGRAÇÕES * EDUCAÇÃO E COOPERAÇÃO NUM MUNDO LOCAL E GLOBAL	
Projetos e atividades regulares	Financiamento
Banco de Tempo	Graal
Raízes, Chão e Horizontes - Círculos e Percursos de Literacia Criativa e Recíproca	Graal
Programa de Educação para a Transformação (PET)	Camões/Graal/Somoi
Global Schools*	Graal
Comemorações dos 15 anos do Banco de Tempo em Portugal	SECI
Sinergias ED: Conhecer para melhor Agir*	Graal
Ca(u)sa Comum: educar para a Cidadania Global pela Ecologia Integral*	Graal
Protocolo no âmbito da PAR-Plataforma de Apoio aos Refugiados	Donativos/PAR/SEF
Europa no Mundo – Concretizando a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*	Graal
Meeting point Ponto de Encontro: Terraço	Graal/Graal Internacional/donativos
We Future	Erasmus+
LigAções	EEAGrants/FCG
Programa Mentores para Imigrantes/Refugiados	Graal

* As atividades participadas ou organizadas pelo Graal foram financiadas pelo próprio, apesar da colaboração ter ocorrido no âmbito de um apoio financeiro ao projeto

Projetos como “Global Schools”, “Sinergias ED: Conhecer para melhor Agir”, “Ca(u)sa Comum: educar para a Cidadania Global pela Ecologia Integral” e “Europa no Mundo – Concretizando a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” são projetos em que o Graal participa enquanto especialista em Educação para o Desenvolvimento ou Educação para a Cidadania Global, assegurando as despesas da sua participação, mas reforçando parcerias estratégicas como, por exemplo, a Fundação Gonçalo da Silveira ou o CIDAC.

O “Raízes, Chão e Horizontes - Círculos e Percursos de Literacia Criativa e Recíproca” resulta de um projeto previamente financiado pela Fundação Calouste Gulbenkian e que foi mantido também pela pertinência das parcerias, na Golegã, Azinhaga, Entroncamento e Pombalinho. Contribuiu ainda integrar a metodologia da aprendizagem pela conversa, inspirada na Conscientização de Paulo Freire, mas “em que o trabalho de conscientização não parte tanto da consciência do grupo, mas em que se privilegia a formulação narrativa na primeira pessoa” (Graal, 2017) no Programa de Formação Internacional do Graal e divulgar o legado de Maria de Lourdes Pintasilgo.

O Protocolo no âmbito da PAR-Plataforma de Apoio aos Refugiados e o Programa Mentores para Imigrantes/Refugiados, para além do reforço das parcerias, em Lisboa e Coimbra, são projetos que

permitem afirmar o trabalho do Graal na área das Migrações, contribuindo para III Plano para a Integração dos Imigrantes (2014-2017) e Plano Estratégico para as Migrações (2015-2020).

Relativamente aos projetos financiados, o projeto “LigAções” pretende contribuir para o reforço da cultura democrática e consciência cidadã em Portugal, possibilitando a parceria estratégica com a Fundação Gonçalo da Silveira e com o Østfoldmuseene, um museu norueguês, permitindo um reforço das colaborações bilaterais ao nível europeu. É financiado pela Fundação Calouste Gulbenkian em consórcio com a Fundação Bissaya Barreto.

O “Programa de Educação para a Transformação” (PET) foi um projeto de cooperação com países africanos de língua oficial portuguesa, em Angola e Moçambique, para formar agentes de desenvolvimento comunitário, nomeadamente, na metodologia do Training for Transformation (TfT). Permitiu o trabalho colaborativo com os centros do Graal de África do Sul e de Moçambique e um diálogo permanente com os grupos de formação e as parcerias locais, promovendo a liderança das mulheres e o empoderamento comunitário. Foi financiado através do Camões Instituto da Cooperação e da Língua (Prata e Marques, 2016).

Também o “We Future” é um projeto europeu, financiado pelo Erasmus+, que envolve jovens de Portugal, França e Roménia com o objetivo de potenciar o seu contributo na construção de sociedades mais igualitárias, inclusivas, solidárias e sustentáveis, reforçando parcerias estratégicas de nível europeu.

O “Meeting point | Ponto de Encontro: Terraço” é um projeto de educação para o desenvolvimento que possibilita a dinamização do Centro do Graal em Lisboa através de atividades promotoras de diálogo e de reflexão com jovens. Tem o apoio do Graal Internacional.

Relativamente aos projetos e respetivos financiamentos das linhas estratégicas de ação Diversidade Religiosa e Cultural e Dimensão Espiritual e Diversidade Religiosa, pela observação do Quadro 8, verifica-se que são atividades regulares financiadas apenas pela instituição.

Quadro 8 – Financiamento dos projetos das linhas estratégicas de ação Diversidade Religiosa e Cultural * Dimensão Espiritual e Diversidade Religiosa

DIVERSIDADE RELIGIOSA E CULTURAL * DIMENSÃO ESPIRITUAL E DIVERSIDADE RELIGIOSA	
Projetos e atividades regulares	Financiamento
MTM – Mulheres Teologia e Mística (Centro Golegã)	Graal
Encontros de aprofundamento espiritual: (H)alto/Adagio/Advento e Quaresma (Terraço)	Graal
Encontros culturais: Terraço em Diálogo; Há Música no Terraço	Graal
Grupo da Cave (Centro Golegã)	Graal

Estes projetos permitem: a vivência de celebrações coletivas ao longo do ano como momentos de centralidade da vida e ação do Graal; o aprofundamento da fé e de partilha espiritual e comunitária das associadas, voluntárias e equipas (residente ou não) dos Centros do Graal; a divulgação e debate do trabalho teológico realizado por mulheres em Portugal e no mundo; e a abertura dos Centros do Graal às comunidades onde estão inseridos – Lisboa e Golegã, congregando pessoas interessadas em criar espaços e tempos para a busca espiritual e para confrontar e aprofundar o pensamento sobre questões ecuménicas que se colocam atualmente à sociedade, mantendo assim um traço estratégico da ação do Graal, bem como a concretização da Missão do Graal, oferecendo a “mulheres de todas as idades e situações de vida possibilidades para um desenvolvimento humano pleno, uma vida empenhada na transformação das consciências e do mundo, enriquecidos pela dimensão espiritual” e criando “pontos altos de criatividade e encontro, a gerar uma nova energia individual e coletiva”, “a celebração da Vida, a abertura ao Mistério”.

1.5. Em tempos de juventude: desafios para o crescimento organizacional

Para analisar o Graal relativamente ao ciclo de vida organizacional, recorre-se ao modelo desenvolvido por uma equipa liderada por Charles Lusthaus (Lusthaus *et al.*, 2003). Este modelo resultou de duas décadas de trabalho de campo e investigação com diversas entidades na área da Cooperação e Desenvolvimento, incluindo associações sem fins lucrativos.

É um modelo simples que divide o ciclo de vida organizacional em quatro fases: Nascimento, Juventude, Idade adulta e Envelhecimento. O Nascimento corresponde ao início da vida de uma organização, quando a novidade, abertura de espírito e informalidade caracterizam o funcionamento, estrutura e comunicação da entidade e da sua equipa. A Juventude corresponde a uma fase de crescimento organizacional, implicando uma estratégia de investimento na organização para promover o seu desenvolvimento e melhorar a qualidade dos serviços públicos ou bem comum prestados à comunidade. A Idade adulta corresponde à fase do amadurecimento, a organização é guiada por regras, estruturas e padrões comportamentais rígidos, burocráticos e institucionalizados. O Envelhecimento corresponde ao último passo no ciclo de vida organizacional, há sinais de declínio e disfuncionalidade, a organização é incapaz de reconhecer seu fraco desempenho e pode haver conflitos internos relativamente à estratégia a seguir entre a equipa e a gestão.

Aplicando o modelo ao Graal, começa-se por salientar o carácter de movimento social e de comunidade (internacional) de mulheres, cuja estrutura nacional é descentralizada. O Graal tem

cerca de 90 membros efetivos e um número alargado de pessoas que colaboram, em regime de voluntariado, na organização e dinamização de várias iniciativas. Ao nível nacional, há dinamismo e diversidade de estrutura, funcionamento, envolvimento e participação na vida do Graal.

Já foi referido que existem três grandes espaços agregadores das atividades: os Centros do Graal, na Golegã e em Lisboa (o Terraço), que constituem polos de referência para a vida e ação do Graal e o espaço em Coimbra, na Casa da Esquina. Também já foi referido que o Graal dinamiza, há quase 20 anos, um projeto/iniciativa chamada “Banco do Tempo”, que se apoia em duas estruturas: o Banco Central, coordenado pela Associação Graal no Terraço, e as Agências Locais (27), inseridas em instituições da comunidade local, com quem a Associação Graal estabelece e trabalha em parceria.

Para além disso, o Graal organiza-se em sete Grupos de Pertença que reúnem, mensalmente, participantes por afinidades temáticas e/ou localização geográfica e tipo de intervenção, nomeadamente: Grupo de Pertença de Coimbra, Grupo de Pertença Espiral Coimbra, Grupo de Pertença Foz-Porto, Grupo de Pertença de Lisboa, Grupo de Pertença da Golegã, Grupo de Pertença da Parede e Grupo de Pertença do Porto.

As atividades de intervenção social e cultural do Graal apoiam-se na constituição de Equipas de Ação Comum constituídas por membros do Graal e colaboradoras que se comprometem a dar corpo, de forma continuada, a iniciativas do Graal e implementar orientações e Linhas de Ação definidas em Assembleia Geral. São equipas que envolvem pessoas contratadas (variando entre quatro a seis de acordo com o número de projetos financiados em execução), voluntárias (numa colaboração regular de 21 pessoas) e estagiárias (variando entre zero e dois de acordo com os estágios profissionais e as Medidas de Emprego Ativo aprovadas, por exemplo, a Medida Reativar).

Considerando:

- i) Os programas de financiamentos nas áreas específicas de intervenção social e cultural do Graal existirem e estarem regulados há aproximadamente 20 anos na área da Igualdade, com a publicação do Decreto-Lei n.º 246/98, de 11 de agosto (sendo que este apoio não podia exceder 60% do total do valor do projeto ou ação) e com a implementação do Programa EQUAL do Fundo Social Europeu, em 2001, para promover a Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens (conciliação vida pessoal-familiar-profissional e eliminação das discriminações e disparidades no trabalho) (Vale, 2010); e em 2005, há 15 anos, com a criação pelo IPAD de uma linha de cofinanciamento para projetos de Educação

para o Desenvolvimento (ED) implementados pelas ONGD portuguesas, traduzindo a crescente relevância atribuída à ED (MNEE, 2009).

ii) As Equipas de Ação Comum são constituídas, sensivelmente, por 26 pessoas (que incluem equipas técnicas não residentes; equipas voluntárias residentes e membros dos órgãos sociais), sendo que apenas 24% dos recursos humanos do Graal são profissionais contratadas ou em estágio: em 2016 estiveram envolvidas seis pessoas com contrato e 21 voluntárias; em 2017 estiveram envolvidas quatro pessoas com contrato, 21 voluntárias e houve um estágio financiado pela Medida Reativar; em 2018 estiveram envolvidas quatro pessoas com contrato, uma pessoa em part-time e cerca de 21 voluntárias.

iii) As preocupações partilhadas pela Equipa Internacional de Reflexão sobre a Liderança:

O mundo em que vivemos difere de muitas maneiras do mundo das mulheres que foram as nossas fundadoras. As forças globais e as comunicações aumentaram imenso. Isso oferece oportunidades e afeta as maneiras pelas quais podemos crescer e dar forma ao nosso movimento no século XXI. Também em muitos países do Graal – talvez na maioria dos países – cada vez mais mulheres do Graal são profissionais, com responsabilidades nas suas comunidades, no trabalho e nas famílias. Esses membros do Graal não têm muitas vezes tempo para o trabalho especificamente Graal.

iv) As Prioridades estabelecidas no Plano de Atividade de 2019:

- ✓ Apoiar grupos de pertença e centros do Graal, focos de vida e ação do Graal e da sua visibilidade;
- ✓ Reforçar processos de conscientização de diferentes públicos;
- ✓ Reforçar o papel da comunicação entre participantes e com públicos externos através do site www.graal.org.pt e da página do facebook;
- ✓ Promover iniciativas e projetos no quadro das Linhas de Ação definidas, criando sinergias com as propostas delineadas na Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030 – Portugal + Igual, Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (17 ODS) e Estratégia Nacional de Educação para o Desenvolvimento (2018-2022);
- ✓ Reforçar parcerias a nível nacional e internacional;
- ✓ Dar continuidade aos projetos iniciados em anos anteriores;
- ✓ Procurar financiamentos tendo em vista a sustentabilidade da organização e da atividade que promove (Graal, 2018b, p.7).

Pode-se dizer que relativamente ao ciclo de vida organizacional o Graal se encontra na fase da juventude (Lusthaus *et al.*, 2003) – uma fase de crescimento organizacional, que implica investimento para promover o desenvolvimento e melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade. No Quadro 9, apresenta-se uma breve caracterização da fase da juventude com as suas complexidades e desafios, adaptado do modelo original.

Quadro 9 – Ciclo de Vida Organizacional

JUVENTUDE

Se a organização jovem é bem-sucedida e encontra os recursos necessários para se desenvolver, entra na juventude, experimentando as dores e dificuldades associadas ao crescimento. A informalidade associada ao sucesso dos primeiros dias dá lugar a regras e procedimentos mais formais. Para se desenvolver, é necessário um pensamento estratégico adicional e um planeamento e gestão de longo prazo. Neste estágio, geralmente, é necessário envolver mais pessoas nos órgãos de decisão, tornando-se difícil lidar com todas as tarefas e responsabilidades. Este é geralmente o momento em que a organização também planeia expandir as suas atividades. Tendo experimentado sucesso nos seus projetos, sente que ocupa um lugar especial entre as entidades concorrentes. As organizações mais dinâmicas procuram novas áreas de intervenção.

No processo de desenvolvimento, as organizações tentam encontrar maneiras diferentes de produzirem bens públicos que são essenciais para o Bem Comum (servir as comunidades e as pessoas ou grupos vulneráveis que beneficiam dos seus serviços ou atividades de intervenção social), agradecer a eventuais clientes (pessoas e entidades financiadoras) e às diferentes partes interessadas (equipas de profissionais, pessoas voluntárias, entidades parceiras), tentando, simultaneamente, recriar a emoção inicial/original. Durante este período, surgem diversos níveis de resistência e conflito. Por vezes, as pessoas que floresceram no clima mais livre dos primeiros anos do funcionamento da organização, resistem aos esforços para implementar regras, procedimentos e estruturas mais formais.

O paradoxo organizacional deste estágio é que a padronização, isto é, as regras e os regulamentos implementados para melhorar a eficiência, tem, por vezes, o efeito contrário ao desejado, ou seja, pode desmotivar os membros da organização. Em algumas organizações, a juventude é curta, mas noutras parece que se anda em círculos, sem se conseguir sair. O desafio poderá ser ultrapassado desenvolvendo a capacidade de negociação e de liderança.

Pela análise do Quadro 9, entende-se que a juventude é uma etapa de formalidade nos procedimentos, aumento do número de atividades e alargamento das áreas de intervenção, enquanto resposta positiva do meio ambiente à estratégia inicial adotada. Pensando no caso específico do Graal, apesar de ser um movimento com muitos anos de existência, mantém um dinamismo próprio dos movimentos sociais, com o envolvimento das associadas nas tarefas quotidianas de uma forma espontânea, amorosa e informal. É uma organização jovem. As associadas participam, juntamente com outras pessoas voluntárias, na dinamização dos Grupos de Pertença e nas Equipas de Ação Comum para desenvolverem quer os planos de atividades dos Centros do Graal, quer projetos específicos. Há assunção rotativa dos cargos dos órgãos sociais, em regime de voluntariado. No entanto, há uma mudança social global – relacionado

com a massificação do emprego das mulheres – que interfere com os usos do tempo das mulheres e que impacta com a disponibilidade para a própria cultura de vida em comunidade, identitária do Graal.

Por outro lado, a existência de programas e linhas de financiamento específicos a ONGM e a ONGD e o estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública do Graal, pressionam a associação para a sistematização, formalização e profissionalização das práticas organizacionais e da gestão dos projetos aprovados. Pela análise às Prioridades para os Planos de Ação, o Graal aprecia a possibilidade de obtenção de financiamentos públicos para projetos e iniciativas inseridas nas suas Linhas de Ação e que reforcem processos de conscientização de diferentes públicos, implicando a contratação de recursos humanos qualificados e a negociação e o trabalho em rede com diversas entidades parceiras. A colaboração com outras entidades é um processo acarinhado pelo Graal e estratégico na dinamização da Casa da Esquina, em Coimbra.

O Graal está também ciente da necessidade do uso do *marketing* e do potencial que pode trazer no reforço da comunicação com todas as partes interessadas: participantes, públicos externos, comunidades educativas, sociedade civil, entidades parceiras, entidades financiadoras, nomeadamente através do uso das tecnologias da informação e comunicação. Uma presença mais eficaz nas redes sociais e nos media digitais poderá estimular o crescimento do Graal, ao mobilizar para a participação pessoas mais novas e com novas capacidades; e ao canalizar novas oportunidades de financiamentos – apoios, donativos ou mecenatos, quer de empresas e outras entidades coletivas, quer de pessoas individuais, que permitam a sustentabilidade e o crescimento da organização e das atividades que promove.

1.6. Gestão operacional: um modelo de criação de valor

De seguida, propõe-se um modelo de criação de valor que permite ao Graal diferenciar-se de outros movimentos e organizações da sociedade civil na prestação de serviço público ou bem comum à comunidade na gestão das suas atividades ou projetos.

Importa, assim, antes de aplicar qualquer modelo teórico de criação de valor ao Graal, refletir sobre duas singularidades das entidades sem fins lucrativos: a diferenciação entre clientes e utentes; e o foco na finalidade de prestação de serviço público ou bem comum à comunidade.

Relativamente à distinção entre clientes e utentes, entende-se por clientes as pessoas que voluntariamente “contribuem em dinheiro, em espécie, ou em trabalho voluntário, da forma que entenderem, para a sustentabilidade económica destas organizações” (Franco *et al.*, 2015, p. 14), enquanto utentes são as pessoas que beneficiam dos seus serviços. Aplicado ao Graal, o

conceito de cliente engloba: as associadas que pagam as quotas ou que fazem donativos, em espécie ou em dinheiro; as pessoas voluntárias, associadas ou não, que participam na organização das atividades e projetos do Graal, nos Grupos de Pertença e nas Equipas de Ação Comum; e as entidades financiadoras, sejam elas pessoas singulares ou coletivas, com carácter público ou privado, que contribuem em dinheiro ou em espécie para a prossecução do bem comum, missão e fins estatutários do Graal, incluindo muitas das entidades parceiras. Enquanto o conceito de utente engloba as pessoas, associadas, voluntárias e outras que pertençam aos públicos específicos, que participam nas atividades de sensibilização, consciencialização, ou processos de conscientização ou formação dinamizados pelo Graal.

Por outro lado, enquanto associação de utilidade pública, o Graal deve desenvolver, sem fins lucrativos, a sua intervenção em favor da comunidade em áreas de relevo social, por exemplo, e de acordo com Decreto-Lei n.º 391/2007, de 13 de Dezembro: a promoção da cidadania e dos direitos humanos, a educação, a cultura, o combate à discriminação baseada no género, raça, etnia, religião ou em qualquer outra forma legalmente proibida, a erradicação da pobreza, o desenvolvimento económico e/ou a preservação do património cultural. Está impedido de desenvolver, a título principal, atividades económicas em concorrência com outras entidades que não possam beneficiar do estatuto de utilidade pública (PCM, 2007). Desta forma, a criação de valor deve responder principalmente aos critérios de serviço público.

Se se acrescentar o conceito de negócio enquanto orientação para clientes, deve-se procurar perceber quais as necessidades a satisfazer (das clientes) através da Missão do Graal. Destaca-se que:

- ✓ O Graal oferece a mulheres de todas as idades e situações de vida possibilidades para um desenvolvimento humano pleno, uma vida empenhada na transformação das consciências e do mundo, enriquecidos pela dimensão espiritual.
- ✓ O Graal organiza programas, projetos, iniciativas diversas que, decorrendo do horizonte da sua visão, procuram responder às necessidades da sociedade em várias das suas faces.
- ✓ O Graal cultiva momentos em que a dimensão lúdica e a vertente simbólica são pontos altos de criatividade e encontro, a gerar uma nova energia individual e coletiva.
- ✓ O Graal propõe regularmente contextos de aprofundamento da sua visão, da análise crítica da sociedade e programação da sua atividade.
- ✓ O Graal procura rasgar caminhos para o aprofundamento espiritual, a celebração da Vida, a abertura ao Mistério.

A análise da Missão permite depreender que o Graal deve fazer trabalho de desenvolvimento (educativo) das mulheres que permita a “transformação das consciências e do mundo” (transformação social) através de “programas, projetos, iniciativas diversas” que “procuram responder às necessidades da sociedade em várias das suas faces” (serviço público), não descurando momentos lúdicos e simbólicos que são “pontos altos de criatividade e encontro, a gerar uma nova energia individual e coletiva” (trabalho de relação com parcerias), de “aprofundamento espiritual” e “celebração da Vida” (trabalho de relação com associadas, profissionais e pessoas voluntárias).

Desta forma, o modelo de criação de valor do Graal está relacionado com o crescente reconhecimento da existência de ativos intangíveis, como o conhecimento, o relacionamento institucional e a reputação, essenciais para a criação de valor e sucesso organizacional, num processo bidirecional de influência entre as partes – influência mútua e interdependência –, onde uma saída se torna uma nova entrada para o sistema e criando valor para as partes envolvidas (Castillo, 2018).

O modelo da Cadeia de Valor de Michael Porter (1985) permite pensar a criação de valor através da gestão de operações, ou seja, da gestão das atividades e dos recursos utilizados na prestação de serviços. Como se pode observar na Figura 1, este modelo divide Atividades Primárias (relacionadas com o negócio: educativo e de transformação social) de Atividades de apoio (que estruturam e suportam o sistema de produção/transformação). Nas primeiras, diferencia as atividades de Logística de Entrada, das Operações, das atividades de Logística de Saída, das atividades de Marketing e das atividades dos Serviços, pós conclusão da operação (encerramento do programa, projeto ou iniciativa). Nas Atividades de apoio, diferencia as atividades de manutenção da Infraestrutura, de Gestão dos Recursos Humanos, as atividades de Desenvolvimento Tecnológico e as Aquisições de bens e serviços/Compras.

Figura 1 – Modelo da Cadeia de Valor



Aplicando ao Graal, nas Atividades Primárias devem ser incluídas aquelas que criam valor ao negócio – educação e transformação social, representando as atividades que permitem atingir a Missão, as finalidades e os objetivos do Graal e respondam aos critérios de utilidade pública da instituição, materializando a Educação para a Cidadania e a Igualdade de Género, a Educação para o Desenvolvimento, Interculturalidade, a Cooperação e Desenvolvimento Local. Nas Atividades de apoio devem ser incluídas as atividades que criam valor na manutenção do sistema de gestão e implementação dos programas, projetos ou iniciativas promovidas pelo Graal.

O Quadro 10 apresenta o Modelo da Criação de Valor proposto para o Graal.

Quadro 10 – Modelo de Criação de Valor do Graal

ATIVIDADES DE APOIO		Infraestrutura Definição estratégica pelo Graal Internacional AGI/AG. Gestão administrativa e financeira desempenhada pelo Conselho Coordenador com o apoio de duas assessoras e uma técnica administrativa. Gestão dos Centros do Graal descentralizada.				
		Gestão de Recursos Humanos Lideranças partilhadas, cultura do cuidado, criatividade, voluntariado, Grupos de Pertença, Equipas de Ação Comum. Espaços de aprendizagem.				
		Desenvolvimento tecnológico Metodologia da Conscientização, Aprendizagem pela Conversa, Educação para a Transformação, Banco do Tempo (economia alternativa), Educação de Pares, metodologias ativas (aprendizagem experiencial).				
		Aquisição de serviços/compras Serviço de contabilidade, comunicações e internet, design gráfico ou impressão gráfica de material pedagógico, serviços de limpeza, água e luz, compra de computadores, equipamentos e consumíveis.				
CRIAÇÃO DE VALOR	Logística entrada	Operações	Logística de saída	Marketing	Serviços	CRIAÇÃO DE VALOR
	Trabalho de relação e colaboração com as parcerias na comunidade: câmaras municipais, escolas, associações, CIG, etc. Apoio técnico nas candidaturas e na gestão de projetos.	Organização de ações sensibilização, consciencialização, conscientização, Educação para a Cidadania e a Igualdade; Interculturalidade; Educação para o Desenvolvimento; Cooperação. Avaliação da satisfação das atividades.	Eventos de divulgação de resultados na comunidade. Apoio técnico na gestão e encerramento de projetos. Disseminação dos produtos finais dos projetos.	Comunicação com partes interessadas através de portais digitais, páginas no Facebook, media e redes sociais digitais, envio emails em datas/eventos especiais. Divulgação informativa sobre atividades e projetos.	Representações institucionais no CC CIG, PPONGD, PpDM/LEM, Rede Regional do Centro de Apoio e Proteção às Vítimas de Tráfico de Seres Humanos, PAR, CNAL, CNJP, conselhos municipais e locais.	
ATIVIDADES PRIMÁRIAS						

Pela análise do Quadro 10, pode-se verificar que relativamente à Infraestrutura se considera que o Graal cria valor ao ser um movimento social global que pensa e define a sua estratégia em AGI, sendo posteriormente discutida, adaptada e aprovada em Assembleia Geral nacional, permitindo desta forma orientar a sua ação para linhas de entendimento de intervenção e transformação social mais amplas e com maior potencial de mudança – nomeadamente, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e os 17 ODS e direcionar melhor as parcerias estratégicas a estabelecer, apoiando o Estado português na concretização dos compromissos internacionalmente assumidos. O facto da gestão administrativa e financeira dos projetos e iniciativas ser desempenhada pelo Conselho Coordenador, com o apoio de duas assessoras – Especialistas e com vasta experiência de intervenção social – e uma técnica administrativa (que trabalha há 19 anos no Graal), permite libertar a equipa técnica para a execução dos projetos e a coordenação da Equipas de Ação Comum e dar melhor resposta aos desafios quotidianos próprios de uma associação de ação social e cultural. Também a gestão descentralizada dos Centros do Graal permite criar valor ao consentir um trabalho de educação e transformação social de grande proximidade com a comunidade local. No seu conjunto, a Infraestrutura cria valor ao concretizar uma Educação e Cooperação num mundo local e global.

Relativamente às boas práticas de Gestão dos Recursos Humanos, salienta-se a cultura do cuidado, a criatividade e as lideranças partilhadas como uma cultura organizacional promotora de respeito e dignidade no trabalho. A existência de um voluntariado ativo, que participa nas Equipas de Ação Comum e que recebe formação sobre a instituição (missão, visão, linhas de ação e história); e dos Grupos de Pertença (com um carácter mais espiritual), que permitem agregar em torno de preocupações comuns várias pessoas (essencialmente mulheres) que colaboram com o Graal (equipa técnica, dirigentes, voluntárias, associadas, etc.), criam diversidade humana, cultural e relacional, permitindo o desenvolvimento de competências pessoais, compensando a falta de um plano formal de formação interna. No mesmo sentido, a participação em projetos promovidos por entidades parceiras – nomeadamente “Feminismos no Centro” da PpDM – que visam a capacitação da equipa técnica do Graal em ações de sensibilização ou formativas suportadas pelo Graal, consiste numa boa prática de gestão de recursos humanos.

O facto de os recursos humanos permanecerem ao longo do tempo permite criar e manter conhecimento. Atualmente, a equipa técnica é constituída, em Lisboa, por Eliana Madeira, psicóloga que trabalha com o Graal, desde 2002, coordenando o projeto do Banco do Tempo e outros projetos de intervenção social, representante institucional do Graal, desde 2010; Elsa Nogueira, uma jovem estagiária e educadora de pares em projetos anteriores promovidos pelo

Graal, mestranda em Estudos sobre as Mulheres; e Marijke de Koning (assessora do Conselho Coordenador), pedagoga, voluntária em várias iniciativas do Graal Nacional e Internacional, com experiência de coordenar e desenvolver projetos de animação comunitária e de educação não formal, em Portugal, desde a década de 70; em Coimbra, Ana Costa (assessora do Conselho Coordenador), mestre em Estudos Europeus e especialista em Igualdade de Género, coordenadora de projetos e representante institucional do Graal, desde 2005; e Rute Castela, socióloga que trabalha com o Graal, desde 2003, coordenando e desenvolvendo projetos de intervenção social e representando institucionalmente o Graal, desde 2009.

Relativamente às atividades de Desenvolvimento tecnológico, considera-se que o Graal tem desenvolvido, ao longo de mais de 60 anos em Portugal, um sólido conhecimento e ampla experiência na utilização de várias metodologias inspiradas na filosofia da Conscientização de Paulo Freire (1972), que tem como objetivo despertar a consciência crítica do sujeito pessoa, melhorando a compreensão dos respetivos contextos subjetivos para viabilizar uma atuação transformadora da realidade, como a Aprendizagem pela Conversa (Koning e Vasconcelos, 2015) ou a Educação para a Transformação (Prata e Marques, 2016). Também tem ganho domínio na dinamização do Banco do Tempo, uma iniciativa de economia comunitária e alternativa (Graal, 2015) e na metodologia de Educação de Pares e outras metodologias ativas, inspiradas na aprendizagem experiencial de David Kolb (1984). Consegue assim criar valor à comunidade ao potenciar a mudança de mentalidades e o seu empoderamento e contribuir para a concretização das Estratégias de Ação do Estado português.

Quanto à Aquisição de serviços ou compras, o Graal externaliza vários serviços especializados, libertando os recursos humanos internos para a gestão dos projetos de educação e transformação social e melhorando a qualidade dos serviços prestados, por exemplo, a imagem e desenho gráfico dos produtos finais e os serviços de contabilidade, que asseguram atempadamente o cumprimento das responsabilidades fiscais e contabilísticas. Também externaliza a impressão gráfica de material pedagógico, serviços de comunicação, incluindo a internet ou os serviços de limpeza, água e luz. Assegura também a compra de computadores, equipamentos diversos ou consumíveis, de forma a ter os recursos necessários para trabalhar. Tornar todas as entidades fornecedoras em clientes, ou seja, com interesse em apoiar a prossecução da missão do Graal oferecendo preços mais baixos ou fazendo donativos, permite reforçar a criação de valor.

Nas atividades relacionadas com a Logística de entrada, o Graal cria valor através do trabalho de relação e colaboração com as parcerias na comunidade: câmaras municipais, escolas,

associações, etc., conseguindo assim chegar com facilidade aos públicos e grupos específicos de pessoas que quer sensibilizar, formar, transformar. Também o apoio técnico que procura e recebe por parte das entidades financiadoras, nomeadamente, da CIG, o Camões, IP ou a Fundação Calouste Gulbenkian, etc., em fase de candidatura e na gestão de projetos, permite gerir melhor os projetos ou iniciativas, evitando realizar despesas não elegíveis ou ilegíveis ou desenvolver processos de contratação que não estejam em conformidade com a legislação.

Nas Operações, a criação de valor consiste na experiência acumulada na organização de ações de sensibilização, consciencialização e conscientização, no âmbito de projetos de Educação para a Cidadania e a Igualdade, Interculturalidade, Educação para o Desenvolvimento ou Cooperação, incluindo experiência na avaliação da satisfação e qualidade das atividades, que permite rentabilizar processos sistematizados ao prestar um serviço de elevada qualidade, criando valor para utentes e clientes. Também as parcerias estabelecidas permitem, por vezes, reduzir os custos das atividades porque são apoiadas, em género, pelas entidades parceiras.

Na Logística de saída, o Graal gera valor ao promover eventos de divulgação de resultados e disseminação dos produtos finais dos projetos, junto da comunidade e das entidades parceiras, contribuindo para o reconhecimento do trabalho realizado. Também o apoio técnico que recebe das entidades financiadoras, nomeadamente, da CIG, o Camões, IP ou a Fundação Calouste Gulbenkian, etc., na gestão e encerramento de projetos, permite gerir melhor os projetos ou iniciativas, evitando apresentar despesas não elegíveis ou ilegíveis nos pedidos de saldo finais.

Nas atividades de Marketing, a criação de valor consiste na comunicação com as partes interessadas – recorrendo à *Internet*, através de portais digitais, páginas no Facebook, nos media e redes sociais digitais, envio de emails em datas, efemérides ou eventos especiais. Também as notícias de divulgação informativa sobre atividades e projetos e a disseminação dos produtos finais, permitem a prestação de contas a uma variedade grande de clientes, incluindo a comunidade e sociedade geral, bem como entidades financiadoras, reforçando assim as relações estabelecidas.

Nos Serviços, as atividades de representação institucional junto de diversos organismos, por exemplo, no Conselho Consultivo da CIG, na PPONGD, na PpDM e LEM, na Rede Regional do Centro de Apoio e Proteção às Vítimas de Tráfico de Seres Humanos, na PAR, no CNAL, na CNJP, no Conselho Municipal para a Igualdade da Câmara Municipal de Lisboa, no Conselho Local de Ação Social/Rede Social do Município da Golegã, no Conselho Local de Ação Social/Rede Social do Município de Coimbra, no Contrato Local de Desenvolvimento Social – Projeto Trilhos do Futuro (gerido pela ADFP Miranda do Corvo) e noutras redes e grupos de trabalho, criam valor

ao materializar a participação e influência da sociedade civil organizada na construção das políticas públicas, dando voz às mulheres cristãs e permitindo que Portugal cumpra com os compromissos assumidos internacionalmente de promoção de uma democracia mais participativa e de uma cidadania mais ativa.

1.7. O recurso às tecnologias da informação

As Tecnologias da Informação (TI) são tecnologias para agir sobre a informação e podem ser entendidas como um conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação que visam a produção, o armazenamento, o acesso, a segurança, o uso e a transmissão da informação.

Ao terem uma lógica de rede – redes de computadores, redes pessoais, redes internas às entidades e redes entre entidades – estão bem-adaptadas à crescente complexidade de interação que ocorre a nível organizacional e aos (atuais) modelos imprevisíveis de desenvolvimento derivado do poder criativo dessa interação. Com o desenvolvimento da *Internet*, a revolução informática e digital criou um novo paradigma nos locais de trabalho – onde o virtual passou a ser um espaço de trabalho, com o surgimento do teletrabalho, e o recurso à *Internet* como espaço de comunicação e disseminação da informação (Castells, 2002).

A *Internet* possibilitou as diversas ONG a sua transformação em movimentos sociais globais, tornando o espaço virtual privilegiado para o ativismo em prol de causas dos direitos humanos (ex: assinar petições e manifestos através do *email*), manifestação de descontentamentos sociais e políticos ou de mobilização de pessoas para ações no mundo real (Cohen e Rai, 2000). Também a prestação de contas se amplifica se for divulgada na *Internet* (Ferreira *et al.*, 2007).

Há presentemente um leque diversificado de opções tecnológicas ao dispor das ONG (Al-Ammary e Hamad, 2012; Pinho e Macedo, 2008), que pode ser agrupado, na ótica de pessoa utilizadora, em três áreas de ação sobre a informação:

- i. Numa vertente de produção e gestão da informação: como o uso de *software* de gestão e respetiva atualização, recurso a redes bem estruturadas de banco de dados, a utilização partilhada de documentos em tempo real, o armazenamento físico e em nuvem e todo o investimento necessário na parte estrutural, como a compra de computadores, discos de memória da informação ou servidor de *Internet*;
- ii. Numa vertente de comunicação da informação: uso das redes, correio eletrónico (*emails*), a videoconferência ou videochamadas telefónicas, através de aplicativos de *software*;

- iii. Numa vertente de divulgação da informação e marketing: páginas digitais, blogues, aplicativos para *smartphones* (*Apps*), a divulgação em redes sociais digitais (como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, etc.).

O Quadro 11 apresenta a grelha de análise sobre o uso de ferramentas digitais construída especificamente para o Graal, segundo a categorização da ação sobre a informação (finalidade da utilização: produção e gestão da informação; comunicação da informação; divulgação da informação e *marketing*) e o grau de autonomia institucional no uso da tecnologia (apropriação interna de TI *versus* aquisição de serviços especializados de TI).

Quadro 11 – Utilização das Tecnologias da Informação pelo Graal

	APROPRIAÇÃO INTERNA	AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS
Produção e gestão da informação	Ferramentas de escritório Gestão de projetos online Armazenamento/arquivo de projetos Partilha de documentos em tempo real	Contabilidade (<i>software</i> de gestão)
Comunicação da informação	Correio eletrónico institucional Aplicativo de <i>software</i> para videochamada (salas de reuniões e videoconferências)	Operador de <i>Internet</i> Espaço virtual para reuniões
Divulgação da informação e marketing	Conta no <i>Youtube</i> (vídeos) Perfis no <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> Conteúdos para páginas digitais	<i>Design</i> gráfico (<i>software</i>) produtos finais Produção de vídeos para campanhas Gestão da página digital institucional, com divulgação das atividades e documentos, e página digital do Banco do Tempo

Pela observação do Quadro 11, verifica-se que o Graal usa com autonomia várias tecnologias para agir sobre a informação, nomeadamente, na gestão e produção da informação através de ferramentas de escritório, que permitem a elaboração de documentos, incluindo a partilha de documentos em tempo real para elaboração conjunta, bem como o armazenamento dos documentos nos computadores pessoais ou em discos de memória externos. Também a produção da informação sobre a execução dos projetos às entidades financiadoras, em plataformas eletrónicas de gestão da informação, por exemplo, o Balcão 2020, é feita autonomamente pela equipa técnica do Graal. Por sua vez, a produção de informação contabilística e financeira é feita com recurso a aquisição externa de serviços de contabilidade, a um recurso humano certificado (Técnica Oficial de Contas), com o qual o Graal mantém uma longa relação de confiança, que usa um programa certificado para o processamento da

informação contabilística, mitigando assim os riscos tecnológicos associados à integridade das tecnologias instaladas (Linsley e Shrives, 2006).

Relativamente à comunicação da informação, são também várias as tecnologias que o Graal usa com autonomia, nomeadamente, a utilização de correio eletrónico para troca de informação e comunicação interpessoal, mas também a organização de reuniões, internas à organização – quer dos órgãos sociais, quer da equipa técnica, ambas estruturas descentralizadas – ou entre entidades parceiras, através de aplicativos de *software* para videochamada (que disponibilizam espaços digitais como salas de reuniões ou videoconferências para grande público). A aquisição de serviços nesta área consiste no acesso à Internet através de um dispositivo de rede e do aluguer do espaço virtual no programa (*Zoom Room*).

Relativamente à divulgação da informação e *marketing*, o Graal consegue usar com autonomia as redes sociais para comunicar com diferentes partes interessadas, gerindo perfis no *Facebook*, *Instragam* ou a conta no canal *Youtube*. Também elabora os conteúdos para serem disponibilizados na página digital institucional ou do Banco do Tempo. O Graal utiliza as redes sociais enquanto espaço virtual de ativismo em prol de causas sociais e humanitárias e/ou para mobilizar pessoas para ações no mundo real. A aquisição de serviços é assegurada para o *design* gráfico dos produtos finais e outros manuais, a produção de vídeos para campanhas de sensibilização e a gestão das páginas digitais, institucional e do Banco do Tempo, para divulgação sobre as atividades e produtos dos projetos, junto das várias partes interessadas.

Pode-se dizer que o Graal tem sabido utilizar as TI, apropriando-se do seu funcionamento, para melhorar o seu desempenho organizacional na comunicação e prestação de contas com as partes interessadas, potenciando a divulgação *online* da Visão, Missão e Objetivos Estratégicos, a organização das operações (ações sensibilização ou conscientização nas áreas da Educação para a Cidadania e a Igualdade, Interculturalidade, Educação para o Desenvolvimento e Cooperação) e o relacionamento e trabalho em rede nas Equipa de Ação, incluindo pessoas voluntárias, e com as entidades parceiras. Este resultado vai ao encontro dos resultados encontrados, em Portugal e internacionalmente, nos quais as ONG, especialmente as organizações para os direitos humanos e com afiliação internacional, recorrem às páginas digitais institucionais para a prestação de contas com as partes interessadas, mantendo uma atualização frequente da informação divulgada na Internet (Al-Ammary e Hamad, 2012; Pinho e Macedo, 2008; Ferreira *et al.*, 2007).

A autonomia no uso da comunicação digital e a crescente capacidade de armazenamento dos computadores possibilitam ainda o bom desempenho da estrutura descentralizada do Graal,

viabilizando, em simultâneo, a recuperação descentralizada da informação – no terreno, pelas Equipas de Ação Comum, em Lisboa, Coimbra e Golegã – e a sua integração num sistema flexível estrategicamente planeado – pela Assembleia Geral e Conselho Coordenador: “as organizações mudam devido ao avanço das novas tecnologias, tanto aceleram, como encurtam as linhas de comunicação. As distâncias geográficas não são mais um obstáculo para o trabalho em equipa. O que importa no futuro é que a tecnologia trabalha para nós” (Koning, 2012, p. 48).

Na Sociedade em Rede (Castells, 2002), sociedades mais abertas e transparentes devido ao aumento do volume de informação que conduzem à necessidade de desenvolver novas formas de processamento, a inovação e adaptação resultam da complexidade da ligação entre conhecimentos tácitos e conhecimentos explícitos que uma organização é capaz de fazer, e o Graal tem sabido trilhar esse caminho.

1.8. Uma organização robusta e equilibrada

De um modo geral, por interesse próprio ou por imposição externa, as organizações prestam informação sobre o seu desempenho às partes interessadas. É à contabilidade, enquanto sistema e processo de identificação, medida e comunicação de informação económica que compete a prestação desta informação (Martins, 2004).

Importa assim, neste relatório, refletir sobre a situação económico financeira do Graal, através da análise dos mapas contabilísticos, nomeadamente, Balanços, Demonstração de Resultados e Demonstração de Fluxos de Caixa de 2016, 2017 e 2018, que permitem recolher informação sobre os fluxos da atividade segundo três óticas:

- i) Ótica financeira: representa uma contabilidade de compromissos, assente no registo dos encargos assumidos entre o Graal e outras entidades, consubstanciando-se em valores a receber (receitas) e valores a pagar (despesas);
- ii) Ótica económica: ligada à utilização dos recursos (custos) para obtenção de um produto final (proveito), sendo que a diferença entre os proveitos do ano civil e os custos constituem o resultado do exercício;
- iii) Ótica de tesouraria: uma contabilidade de caixa, baseada no registo das saídas (pagamentos) e entradas (recebimentos) de dinheiro ou valores monetários (Martins, 2004).

Enquanto ONGD, na ausência de lucro como principal critério de avaliação de desempenho, a atenção tende a concentrar-se na criação de um determinado equilíbrio orçamental e no controlo dos recursos disponíveis, em vez de se focar na avaliação dos resultados (Sá, 2004).

Os fluxos reais e os fluxos monetários têm relevo no património das organizações. O Balanço é o documento contabilístico que faculta informação sobre o património: os Ativos, bens e direitos da associação – diferenciando entre Fixo ou imobilizado, bens ou direitos que se supõem permanecer ao serviço de uma organização por um período superior a um ano; e o Corrente, bens ou direitos que se supõem permanecem na organização por um período inferior a um ano – e os Passivos, as obrigações de qualquer entidade, sendo que a diferença entre ambos corresponde ao Fundo de Capital Próprio de uma associação. O Balanço expressa a posição financeira de uma organização (Martins, 2004). A Tabela 1 apresenta informação sumária sobre os Balanços do Graal, relativos a 31 de dezembro, no período entre 2015 e 2018.

Tabela 1 – Comparação sumária do Balanço a 31 de dezembro 2018-2015

	2018	2017	2016	2015
Ativo fixo	327 298,73	328 047,69	217 041,86	168 170,11
Ativo corrente	409 616,18	425 603,27	548 005,11	223 427,85
Total do Ativo	736 914,91	753 650,96	765 046,97	391 597,96
Fundos patrimoniais	592 540,34	587 969,50	577 907,04	193 172,44
Passivo corrente	144 374,57	165 681,46	187 139,93	198 425,52
Total dos Fundos próprios e Passivo	736 914,91	753 650,96	765 046,97	391 597,96

Como se pode observar na Tabela 1, relativamente ao período entre 2015 e 2018, o Ativo, em 31 de dezembro, tem vindo a aumentar de uma forma gradual, passando de 391 597,96€ em 2015; para 765 046,97€, em 2016; 753 650,96€, em 2017; e 736 914,91€ em 2018, sendo que os bens e direitos permanecem, por norma, menos de um ano em posse do Graal (Ativo fixo em 31 de dezembro de 2015: 168 170,11€; Ativo corrente em 31 de dezembro de 2015: 223 427,85€ Ativo fixo em 31 de dezembro de 2016: 217 041,86€; Ativo corrente em 31 de dezembro de 2016: 548 005,11€; Ativo fixo em 31 de dezembro de 2017: 328 047,69€; Ativo corrente em 31 de dezembro de 2017: 425 603,27€; Ativo fixo em 31 de dezembro de 2018: 327 298,73€; Ativo corrente em 31 de dezembro de 2018: 409 616,18€), permitindo assim que o Passivo corrente diminua de forma gradual (198 425,52€ em 31 de dezembro de 2015; 187 139,93€ em 31 de dezembro de 2016; 165 681,46€ em 31 de dezembro de 2017; 144 374,57€ em 31 de dezembro de 2018). O Ativo fixo corresponde essencialmente a investimentos em bens tangíveis, imóveis e equipamento, com um acréscimo gradual (Ativo fixo em 31 de dezembro de 2015: 168 170,11€; Ativo fixo em 31 de dezembro de 2016: 217 041,86€; Ativo fixo em 31 de dezembro de 2017: 328 047,69€; Ativo fixo em 31 de dezembro de 2018: 327 298,73€). Pode-se ainda observar que houve um significativo acréscimo de Capital no ano de 2016 (Fundos patrimoniais em 31 de dezembro de 2015: 193 172,44€; Fundos patrimoniais em 31 de dezembro de 2016: 577 907,04€).

Quanto às Demonstrações de Resultados por natureza, através de uma análise geral à Tabela 2, pode-se verificar que os resultados do Graal provêm essencialmente da prestação de serviço público ou bem comum à comunidade, ou seja, da exploração normal do seu negócio e não de atividades financeiras.

Tabela 2 – Comparação sumária da Demonstração de Resultados 2018-2015

	2018	2017	2016	2015
Vendas e serviços prestados	1 260,00	1 200,00	1 080,00	1 080,00
Subsídios, doações e legados à exploração	214 160,77	248 312,65	152 539,97	287 482,98
Fornecimentos e serviços externos	-124 206,13	-155 352,93	-99 438,85	-135 634,45
Gastos com pessoal	-84 824,65	-85 865,24	-109 999,94	-153 191,22
Outros rendimentos e ganhos	2 224,69	2 602,55	333 235,00	201,71
Outros gastos e perdas	-2 973,31	-3 681,01	-3 359,80	-2 945,91
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	5 641,37	7 216,02	274 056,38	-3 006,89
Reversões de depreciação/amortização	-993,23	-993,23		-468,50
Resultado operacional	4 648,14	6 222,79	274 056,38	-3 475,39
Juros e rendimentos similares	0,00	39,07	79,35	20,27
Juros e gastos similares	-77,30	-39,40	-37,50	-42,80
Resultado antes de impostos	4 570,84	6 222,46	274 098,23	-3 497,92
Resultado líquido do período	4 570,84	6 222,46	274 098,23	-3 497,92

Pela observação da Tabela 2, verifica-se que os Resultados Operacionais, que integram os proveitos e custos respeitantes à exploração, são praticamente semelhantes ao Resultados Líquidos do período, que o significa que o Graal essencialmente se autofinancia, não recorrendo a financiamento externo (Resultado operacional em 31 de dezembro de 2015: -3 475,39€, Resultado líquido do período em 31 de dezembro de 2015: -3 497,92€; Resultado operacional em 31 de dezembro de 2016: 274 056,38€, Resultado líquido do período em 31 de dezembro de 2016: 274 098,23€; Resultado operacional em 31 de dezembro de 2017: 6 222,79€, Resultado líquido do período em 31 de dezembro de 2017: 6 222,46€; Resultado operacional em 31 de dezembro de 2018: 4 648,14€, Resultado líquido do período em 31 de dezembro de 2018: 4 570,84€).

Relativamente aos proveitos, analisando a Tabela 2, verifica-se que houve um ligeiro aumento de quotas entre 2015 e 2018, passando o valor do rendimento por Vendas e serviços prestados de 1 080,00€ para 1 260,00€. Relativamente aos Subsídios, doações e legados à exploração verifica-se uma ligeira diminuição em 2016, traduzindo a mudança dos programas operacionais dos diferentes quadros comunitários, nomeadamente o final do Programa Operacional Potencial Humano do Quadro de Referência Estratégico Nacional (POPH-QREN) e o início das

candidaturas ao Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE) do Portugal 2020 (Subsídios, doações e legados à exploração em 2015: 287 482,98€; Subsídios, doações e legados à exploração em 2016: 152 539,97€; Subsídios, doações e legados à exploração em 2017: 248 312,65€; Subsídios, doações e legados à exploração em 2018: 214 160,77€).

Analisando a percentagem destes rendimentos, pode-se verificar a grande dependência do Graal relativamente aos subsídios públicos ou privados, uma vez que os Subsídios, doações e legados à exploração correspondem, em 2015, a 99% dos proveitos, em 2017, a 98% e em 2018, a 98%. Apenas em 2016, o valor relativo a Subsídios, doações e legados à exploração desceu para 31% dos proveitos, devido ao aumento significativo de Outros rendimentos e ganhos (Outros rendimentos e ganhos em 2015: 201,71€; Outros rendimentos e ganhos em 2016: 333 235,00€; Outros rendimentos e ganhos em 2017: 2 602,55€; Outros rendimentos e ganhos em 2018: 2 224,69€), o que permitiu inverter o resultado líquido do período de negativo (- 3 497,92€), em 31 de dezembro de 2015, para positivo (274 098, 23€), em 31 de dezembro de 2016. De salientar que o Graal manteve resultados positivos nos anos seguintes (Resultado líquido em 31 de dezembro de 2017: 6 222,46€; Resultado líquido em 31 de dezembro de 2018: 4 570,84€).

Relativamente aos custos, a observação da Tabela 2 permite verificar que houve nos últimos dois anos uma diminuição dos custos com o pessoal interno, representando uma descida da percentagem dos Gastos com pessoal de 52% dos custos totais, em 2015, e de 52% em 2016, para uma percentagem de 35% dos custos totais, em 2017, e 40% dos custos totais, em 2018. Por sua vez, houve um aumento percentual dos gastos com Fornecimentos e serviços externos, passando de 46%, em 2015, e 47%, em 2016, para 63%, em 2017, e 58%, em 2018. Esta situação percentual é representativa das ONG em Portugal, cujos custos com mão-de-obra correspondem a 46% da despesa total das organizações sem fins lucrativos e os consumos intermédios correspondem a quase 50% do total da despesa (Franco *et al.*, 2015).

Comparando os rácios EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) e EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) pode-se dizer que a diferença se deve às reversões de depreciação do edificado e equipamento (EBITDA 2015: -3 006,89€, EBIT 2015: -3 475,39€; EBITDA 2016: 274 056,38€, EBIT 2016: 274 056,38€; EBITDA 2017: 7 216,02€, EBIT 2017: 6 222,79€; EBITDA 2018: 5 641,37€, EBIT 2018: 4 648,14€).

Relativamente às Demonstrações de Fluxos de Caixa, através da análise da Tabela 3, confirma-se que os fluxos monetários do Graal, ao longo dos últimos anos, estão relacionados com sua atividade de exploração: os movimentos de caixa consistem essencialmente em fluxos por

atividades operacionais, dada as semelhanças entre estes valores e as variações de caixa e seus equivalentes (Fluxos de caixa das atividades operacionais em 31 de dezembro de 2015: -80 191,88€, Variações de caixa e seus equivalentes em 31 de dezembro de 2015: -80 234,68€; Fluxos de caixa das atividades operacionais em 31 de dezembro de 2016: -52 678,76€, Variações de caixa e seus equivalentes em 31 de dezembro de 2016: 287 183,74€; Fluxos de caixa das atividades operacionais em 31 de dezembro de 2017: -90 027,92€, Variações de caixa e seus equivalentes em 31 de dezembro de 2017: -90 067,32€; Fluxos de caixa das atividades operacionais em 31 de dezembro de 2018: -29 173,90€, Variações de caixa e seus equivalentes em 31 de dezembro de 2018: -29 251,20€).

Esta situação apenas foi alterada no ano de 2016, com o recebimento de 340 000,00€ proveniente de ativos fixos tangíveis (Fluxos de caixa das atividades de investimento em 31 de dezembro de 2016: 340 000,00€, Variações de caixa e seus equivalentes em 31 de dezembro de 2016: 287 183,74€).

Os fluxos de caixa das atividades por financiamento são residuais (Fluxos de caixa das atividades de financiamento em 31 de dezembro de 2015: -42,80€; Fluxos de caixa das atividades de financiamento em 31 de dezembro de 2016: -37,50€; Fluxos de caixa das atividades de financiamento em 31 de dezembro de 2017: -39,40€; Fluxos de caixa das atividades de financiamento em 31 de dezembro de 2018: -77,30€).

Tabela 3 – Comparação sumária da Demonstração dos Fluxos de Caixa 2018-2015

	2018	2017	2016	2015
Recebimentos de clientes e associadas	135 002,08	226 198,10	172 718,92	197 686,16
Pagamentos a fornecedores	-63 513,84	-186 337,17	-117 588,91	-129 184,93
Pagamento ao pessoal	-82 011,87	-83 131,03	-107 808,77	-148 693,11
Outros recebimentos/pagamentos	-18 650,27	-46 757,82		
Fluxos de caixa das atividades operacionais	-29 173,90	-90 027,92	-52 678,76	-80 191,88
Recebimentos Ativos fixos tangíveis			340 000,00	
Fluxos de caixa das atividades de investimento			340 000,00	
Juros e gastos similares	-77,30	-39,40	-37,50	-42,80
Fluxos de caixa das atividades de financiamento	-77,30	-39,40	-37,50	-42,80
Variação de caixa e seus equivalentes	-29 251,20	-90 067,32	287 283,74	-80 234,68
Caixa e seus equivalentes no início do período	376 409,71	466 377,03	179 193,29	259 427,97
Caixa e seus equivalentes no fim do período	347 158,51	376 409,71	466 377,03	179 193,29

Tendo em consideração que os Balanços constituem o documento que expressa a posição financeira de uma organização, pode-se, a partir da sua informação, construir indicadores de análise financeira – rácios – para avaliar a capacidade, estabilidade e viabilidade de uma

associação, baseando-se na liquidez, no equilíbrio financeiro e na estrutura financeira (Martins, 2004).

Uma organização revela equilíbrio financeiro quando tem capacidade de assegurar a liquidação dos seus compromissos nas datas dos respectivos vencimentos. Estes compromissos englobam o reembolso das dívidas e respetivos encargos financeiros e as responsabilidades financeiras que decorrem do normal funcionamento da sua atividade operacional e de investimento (Martins, 2004).

Relativamente aos meios que o Graal dispõe para fazer face aos compromissos a curto prazo, foram calculadas a Liquidez geral (razão entre o Ativo corrente e o Passivo), o Fundo de Maneio (diferença entre o Ativo corrente e o Passivo corrente), as Necessidades do Fundo de Maneio (diferença entre as Necessidades Cíclicas – pessoas ou entidades devedoras de exploração do Graal/Existências, Clientes, Estado, Outras contas a receber – e os Recursos Cíclicos – pessoas ou entidades credoras de exploração do Graal/Fornecedores, Estado, Outras contas a pagar) e a Tesouraria líquida (diferença entre o Fundo de Maneio e as Necessidades do Fundo de Maneio).

Na Tabela 4, pode-se observar os indicadores de liquidez e equilíbrio financeiro de curto prazo do Graal.

Tabela 4 – Indicadores de liquidez e equilíbrio financeiro de curto prazo, período 2018-2015

	2018	2017	2016	2015
Liquidez geral	2,84	2,57	2,93	1,13
Fundo de maneio	265 241,61	259 921,81	360 865,18	25 002,33
Necessidades de fundo de maneio	-34 215,65	-48 606,04	-18 279,85	-120 873,55
Tesouraria líquida	231 025,96	211 315,77	342 585,33	-95 871,22

Através da análise da Tabela 4, verifica-se que o Graal tem tido capacidade para cumprir as suas obrigações financeiras no curto prazo e garantir a manutenção da atividade operacional, uma vez que os rácios encontrados ao longo destes anos são superiores à unidade (>1): em 2015, a Liquidez geral foi de 1,13; em 2016, a Liquidez geral foi de 2,93; em 2017, a Liquidez geral foi de 2,57; e em 2018, correspondeu a 2,84.

Porém, quando se completa a análise com informação relativa ao Fundo de Maneio e às Necessidades do Fundo de Maneio, percebem-se as dificuldades sentidas pelo Graal relativamente a manter o funcionamento (ciclo de exploração) dos projetos devido à política de financiamento dos projetos que prevê essencialmente o pagamento de reembolsos e não o adiantamento de despesas, ou seja, as entidades financiadoras não são credoras dos projetos

financiados. Esta situação é agravada com eventuais atrasos no recebimento dos reembolsos devidos. Analisando os valores encontrados em 2015 conclui-se que foi um ano difícil para o Graal, uma vez que o Fundo de Maneio consistiu no valor de 25 002,33€, quando as Necessidades do Fundo de Maneio obtiveram uma importância negativa de -120 873,55€, correspondendo a uma Tesouraria líquida negativa de -95 871,22€. Devido aos investimentos do Graal, em 2016, o Fundo de Maneio consistiu no valor de 360 865,18€, embora as Necessidades do Fundo de Maneio mantiveram um valor negativo de -18 279,85€, correspondendo, no entanto, a uma Tesouraria líquida positiva de 342 585,33€. Em 2017, o Fundo de Maneio obteve o valor de 259 921,81€ e as Necessidades do Fundo de Maneio obtiveram, novamente, um valor negativo de -48 606,04€, correspondendo, de novo, a uma Tesouraria líquida positiva de 211 315,77€. Relativamente ao ano de 2018, o Fundo de Maneio aumentou o seu valor para 265 241,61€, embora (diminuindo) as Necessidades do Fundo de Maneio mantiveram um valor negativo de -34 215,65€, correspondendo, no entanto, a um aumento da Tesouraria líquida positiva para o valor de 231 025,96€.

No que diz respeito ao equilíbrio financeiro, é desejável que a tesouraria do Graal apresente sinal positivo, ou seja, que o Fundo de Maneio seja mais do que suficiente para financiar o ciclo de exploração dos projetos.

Relativamente ao equilíbrio financeiro de médio e longo prazo, importa analisar a solidez da estrutura financeira, aferindo os recursos de carácter permanente (capital próprio e passivo a médio e longo prazo). Relativamente aos meios que o Graal dispõe, foram calculados os rácios de Autonomia financeira (razão entre os Fundos patrimoniais e o Ativo), a Solvabilidade (razão entre os Fundos patrimoniais e o Passivo), a Cobertura do imobilizado (razão entre os Fundos patrimoniais e Ativo fixo líquido) e o Endividamento (razão entre o Passivo e o Ativo), que podem ser observados na Tabela 5.

Tabela 5 – Indicadores de estrutura financeira, período 2018-2015

	2018	2017	2016	2015
Autonomia financeira	0,80	0,78	0,76	0,49
Solvabilidade	4,10	3,55	3,09	0,97
Cobertura do imobilizado	1,81	1,79	2,66	1,15
Endividamento	0,20	0,22	0,25	0,51

A Autonomia financeira traduz a capacidade de uma organização financiar o ativo através dos capitais próprios sem ter de recorrer a empréstimos. Através da análise da Tabela 5, verifica-se que o Graal tem melhorado a sua capacidade para cobrir todas as suas responsabilidades, uma

vez que o rácio de Autonomia financeira tem aumentado desde 2015 até 2018 (Autonomia financeira em 31 de dezembro de 2015: 0,49; Autonomia financeira em 31 de dezembro de 2016: 0,76; Autonomia financeira em 31 de dezembro de 2017: 0,78; Autonomia financeira em 31 de dezembro de 2018: 0,80).

Esta situação permite ir ao encontro dos interesses da gestão financeira a curto prazo dos projetos, ao mesmo tempo que garante a continuidade e sustentabilidade da atividade a longo prazo, assegurando a solvência do Graal, ou seja, a capacidade de satisfazer os seus compromissos a médio e longo prazo, uma vez que o rácio tem vindo a aumentar e sido superior à unidade nos últimos três anos (Solvabilidade em 31 de dezembro de 2015: 0,97; Solvabilidade em 31 de dezembro de 2016: 3,09; Solvabilidade em 31 de dezembro de 2017: 3,55; Solvabilidade em 31 de dezembro de 2018: 4,10).

Também a relação entre o valor dos capitais permanentes e o valor do imobilizado – Ativo fixo líquido – tem sido favorável ao desempenho do Graal, uma vez que em todos os anos analisados o valor é superior à unidade (Cobertura do imobilizado em 2015: 1,15; Cobertura do imobilizado em 2016: 2,66; Cobertura do imobilizado em 2017: 1,79; Cobertura do imobilizado em 2018: 1,81), traduzindo uma adequação entre o horizonte temporal dos bens que vão dar rendimento à associação e a forma como são financiados.

Quanto ao rácio de Endividamento, o valor demonstrado revela que o Graal não se encontra endividada de forma excessiva, uma vez que os valores encontrados são baixos e inferiores à unidade (Endividamento em 31 de dezembro de 2015: 0,51; Endividamento em 31 de dezembro de 2016: 0,25; Endividamento em 31 de dezembro de 2017: 0,22; Endividamento em 31 de dezembro de 2018: 0,20).

Em suma, pela análise efetuada e considerando que, segundo a literatura, os riscos financeiros mais impactantes englobam o risco de crédito, isto é, a probabilidade da entidade tomadora do crédito não cumprir com as suas obrigações ou de não obter crédito junto da banca ou de outras entidades financiadoras, as flutuações do valor dos instrumentos de dívida e dos derivados (Lopez e Saldenberg, 2000), bem como o risco associado às flutuações das taxas de juro e de câmbio ou à liquidez da entidade (Linsley e Shrivess, 2006), pode-se concluir que o Graal se encontra numa posição financeira que lhe permite assegurar condições de crescimento, sem estar exposto a grandes riscos financeiros.

PARTE II

A ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

2. Ouvindo as partes interessadas

A transformação social requer uma ação cooperativa em vários níveis, exigindo uma ampla aliança de redes, pessoas e parcerias intersectoriais. Medir o desempenho organizacional deve considerar todas as dimensões do trabalho social (e cultural) e a perspectiva de todas as partes envolvidas. Nesta segunda parte do relatório, apresenta-se a análise aplicada aos dados recolhidos por questionário, junto de diferentes partes interessadas do Graal.

Primeiro, apresenta-se a auscultação feita à equipa técnica, essencialmente opiniões sobre funcionamento organizacional, condições de trabalho, conciliação trabalho-família, personalidade (autoeficácia) e saúde e bem-estar. A seguir, apresenta-se a auscultação feita às dirigentes (membros dos órgãos sociais), nomeadamente opiniões sobre a governação do Graal: estratégia, estrutura, liderança, gestão de recursos humanos, gestão de projetos ou operacional, avaliação de impacto, gestão financeira e angariação de fundos. Porque interessava compreender a mesma dinâmica, às pessoas que colaboram com o Graal em regime de voluntariado e às entidades parceiras, questionou-se sobre as redes de contacto com o Graal, tempo e as motivações para a colaboração, a satisfação com o relacionamento estabelecido, bem como o impacto do voluntariado ou da parceria para a entidade e para a comunidade.

2.1. A voz da equipa técnica

A primeira abordagem definida para trabalhar com o Graal consistiu no modelo de Seis Caixas de Marvin Weisbord (1976). Este modelo – teoria da prática – pretende encontrar e quantificar problemas nas organizações, investigando o funcionamento organizacional informal através de uma abordagem sistémica e analisando a relação entre seis dimensões internas influenciadoras da forma de gerir as organizações: Objetivos, Estrutura, Relacionamento, Recompensas, Liderança e Mecanismos de apoio. Posteriormente foi incluída a dimensão Propensão à mudança para estudar a relação entre os ambientes interno e externo (quer operativo, quer geral), valorizando a influência que o meio ambiente tem no funcionamento interno das ONG.

O questionário, constituído por 35 questões fechadas, foca-se em ouvir as pessoas que prestam serviços numa dada organização para determinar as áreas que beneficiam de desenvolvimento organizacional. Mede, numa escala de Likert de 7 valores (em que 1= Concordo totalmente e 7= Discordo totalmente), as perceções e o mapa cognitivo que a equipa de profissionais possui sobre o funcionamento da entidade, bem como o que esperam para si e para o seu ambiente de trabalho. Cada dimensão é avaliada através de cinco itens, que não se encontram agrupados

sequencialmente, assegurando assim uma maior validade na avaliação ao diminuir o viés da desejabilidade social. Ao permitir maior liberdade na resposta, é um bom ponto de partida para refletir sobre outras contribuições ou teorias. O processo de diagnóstico pretende refletir sobre a tensão entre a pessoa (individual) e a organização (coletivo), destacando as interdependências e mobilizando as pessoas para a mudança. Resultados abaixo de 4 valores indicam ausência de problemas, enquanto resultados acima de 4 valores indicam problemas no funcionamento organizacional. Quanto maior a pontuação, mais grave será o problema a resolver. O resultado 1 indica um nível ótimo de funcionamento (Weisbord, 1976).

Relativamente ao Graal, o questionário foi auto preenchido por cinco pessoas, presencialmente, no primeiro encontro de trabalho. A linguagem utilizada foi adaptada às especificidades de estrutura descentralizada e de lideranças partilhadas do Graal. A Tabela 6 apresenta os resultados encontrados alusivos ao grupo (correspondendo à média das respostas).

Tabela 6 – Questionário de Desenvolvimento Organizacional de Seis Caixas

OBJETIVOS	
Estou pessoalmente de acordo com os objetivos estabelecidos para o meu grupo do Graal.	1,60
Eu compreendo os objetivos do Graal.	1,80
As prioridades do Graal são compreendidas por quem trabalha aqui.	2,00
Os objetivos do Graal são claramente delineados.	2,00
Prefiro menos ingerências na decisão dos objetivos para o grupo onde trabalho.	3,40
	Média 2,16
ESTRUTURA	
Há uma lógica na maneira pela qual as tarefas e trabalhos são divididos.	2,00
A divisão do trabalho do Graal é flexível.	2,40
A estrutura do meu grupo de trabalho é bem delineada.	2,40
A divisão do trabalho do Graal ajuda nos esforços para atingir seus objetivos.	2,40
A divisão de trabalho do Graal propicia que sejam alcançados os seus objetivos.	2,60
	Média 2,36
LIDERANÇA	
A(s) pessoa(s) a quem reporto apoia(m) os meus esforços.	1,20
Os padrões de liderança do Graal ajudam ao seu progresso.	1,80
Percebo com clareza todas as vezes que a(s) pessoa(s) a quem reporto tenta(m) dirigir meus esforços no trabalho.	1,80
Compreendo os esforços da coordenação para me influenciar a mim e a outros membros do grupo onde trabalho	2,00
Os esforços de liderança do Graal resultam na obtenção dos objetivos definidos.	2,20
	Média 1,80
RELACIONAMENTO	
O meu relacionamento com a(s) pessoa(s) a quem reporto é harmonioso.	1,20
Mantenho um bom relacionamento pessoal e profissional com as pessoas do meu grupo de trabalho.	1,20
Se tiver algum problema relacionado com meu trabalho, há sempre alguém com quem posso falar.	1,40
Já estabeleci os relacionamentos de que necessito para fazer meu trabalho adequadamente.	1,40
Não há evidência de conflitos não-resolvidos no Graal.	3,00
	Média 1,64

RECOMPENSAS	
O meu trabalho dá-me oportunidade de crescer como pessoa.	1,60
Existe oportunidade de promoção no Graal.	2,60
O salário que recebo é compatível com o trabalho que realizo.	2,80
O sistema de salários e benefícios do Graal trata cada pessoa com equidade.	3,80
Todas as tarefas a realizar são vinculadas a incentivos.	4,40
	Média 3,00
MECANISMOS DE APOIO	
A(s) pessoa(s) a quem reporto tem ideias que me são úteis, bem como ao meu grupo de trabalho.	1,40
Os outros grupos do Graal apoiam o meu sempre que haja necessidade de assistência.	1,60
Disponho das informações que necessito para fazer um bom trabalho.	1,80
O Graal tem mecanismos de integração adequados.	1,80
As atividades de planeamento e controle do Graal são úteis para o seu desenvolvimento e crescimento.	1,80
	Média 1,68
PROPENSÃO À MUDANÇA	
Ocasionalmente gosto de mudar as coisas no meu trabalho.	1,80
O Graal tem capacidade para mudar.	1,80
O Graal está introduzindo, em grau adequado, novas políticas e procedimentos.	2,60
O Graal é favorável a mudanças.	2,60
O Graal não é resistente a mudanças.	3,00
	Média 2,36

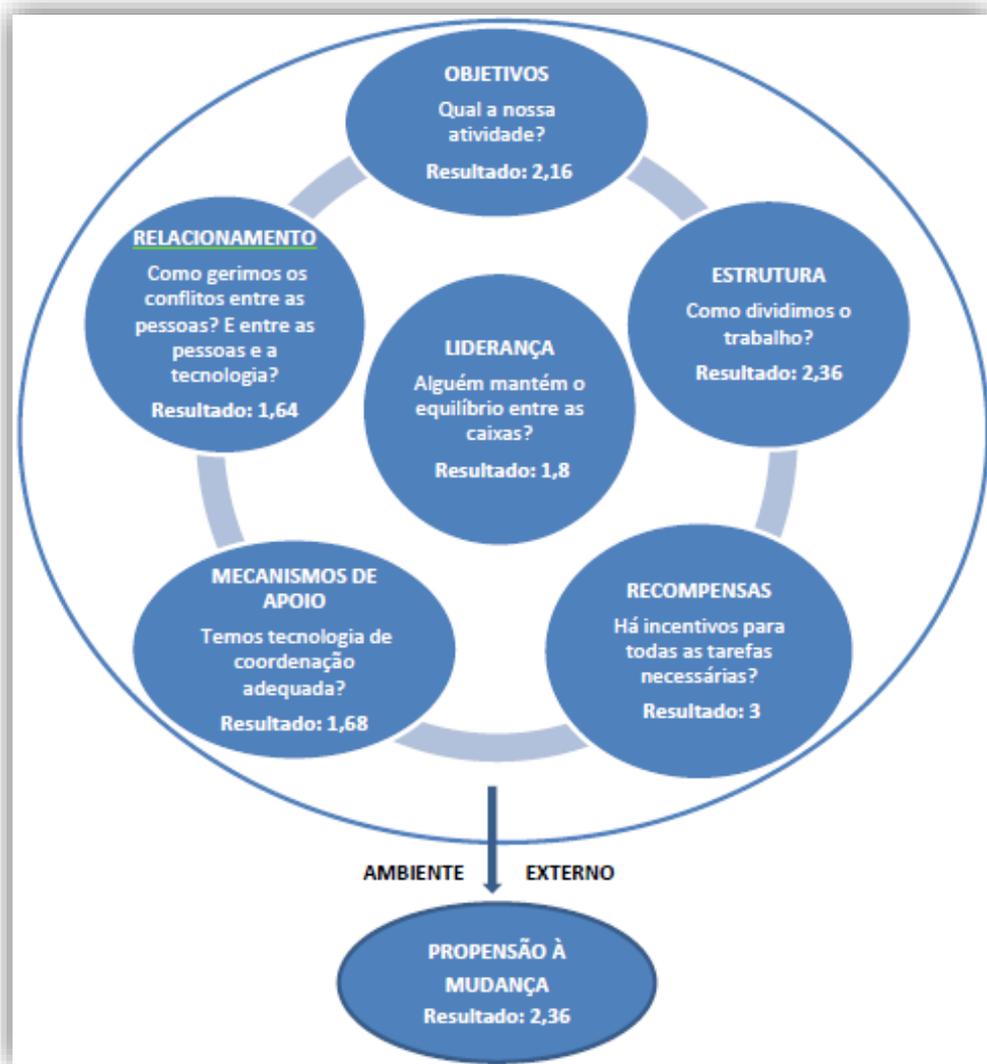
Como se pode observar pela análise da Tabela 6, a primeira conclusão que se pode retirar é que todas as respostas se situam abaixo de 4 valores, o que significa que não existem problemas a resolver no funcionamento organizacional do Graal. Pormenorizando a análise, pode-se dizer que a equipa técnica do Graal considera que a dimensão mais gratificante ou com menor tensão entre o individual e o coletivo é o Relacionamento, obtendo a menor média (1,64). Esta avaliação espelha o bom ambiente de trabalho e clima organizacional numa estrutura descentralizada e horizontal no funcionamento e delegação de responsabilidade. Estes resultados relacionam-se com a avaliação alusiva aos Mecanismos de Apoio (1,68) e à Liderança (1,80). Dos itens com menor pontuação, ou seja, que traduzem melhor funcionamento organizacional, destacam-se “Mantenho um bom relacionamento pessoal e profissional com os membros de meu grupo de trabalho” (1,20), “A(s) pessoa(s) a quem reporto apoia(m) os meus esforços” (1,20) e “O meu relacionamento com a(s) pessoa(s) a quem reporto é harmonioso” (1,20).

Por outro lado, a dimensão que provoca maior tensão entre o individual e o coletivo é as Recompensas, obtendo a maior média (3,00) e contendo os itens com maior pontuação “Todas as tarefas a realizar são vinculadas a incentivos” (4,40) e “O sistema de salários e benefícios do Graal trata cada pessoa com equidade” (3,80). O item “O meu trabalho dá-me oportunidade de crescer como pessoa” destaca-se pela pontuação que obtém (1,60), parecendo traduzir a

compensação que importa. A dimensão das Recompensas aparece relacionada com a Estrutura (2,36) e com a Propensão à Mudança (2,36), de onde se destaca a avaliação dos itens “O Graal não é resistente a mudanças” (3,00), “A divisão de trabalho do Graal propicia que sejam alcançados os seus objetivos” (2,60), “O Graal está introduzindo, em grau adequado, novas políticas e procedimentos” (2,60) ou “O Graal é favorável a mudanças” (2,60).

Neste modelo, a Liderança tem um papel de promover o equilíbrio das Caixas/dimensões, estando em constante monitorização para criar mecanismos de apoio, coordenar conflitos internos e introduzir recompensas, direcionar para a mudança (Weisbord, 1976). A Figura 2 apresenta o Perfil dos resultados do Questionário de Desenvolvimento Organizacional (QDO) de Seis Caixas, destacando a centralidade da Liderança na gestão organizacional.

Figura 2 – Perfil dos resultados do QDO de Seis Caixas



No Graal o papel de Liderança é desempenhado pelo Conselho Coordenador, que poderá estar a ter algumas dificuldades em gerir e manter as caixas/dimensões em equilíbrio, tendo em consideração a avaliação encontrada nos itens “Não há evidência de conflitos não-resolvidos no Graal” (3,00), “Prefiro menos ingerências na decisão dos objetivos para o núcleo onde trabalho” (3,40). A Liderança no modelo de Weisbord pode ser entendida como uma das dimensões de governação (Franco *et al.*, 2015; Ferreira *et al.*, 2007; Malo, 2003; Edwards e Fowler, 2002), nomeadamente o mecanismo de coordenação que implica um modo de gestão organizacional.

Em suma – e recordando que não há problemas a resolver, antes desafios/pontos críticos a enfrentar – estes resultados traduzem algum descontentamento com uma gestão de recursos humanos centrada na personalização das responsabilidades, remunerações, carreiras, formação, informação, comunicação e avaliação das competências individuais, apropriada a uma equipa profissional pequena e se encontra descentralizada por Equipas de Ação Comum, localizadas em Lisboa e Coimbra.

Por outro lado, os resultados parecem indicar que há na cultura organizacional do Graal uma lógica de trabalho intensivo, específica das ONG (Franco *et al.*, 2015; Ferreira *et al.*, 2007), que aposta na autonomia, liberdade, criatividade, capacidade de ação, realização pessoal, empenhamento e comprometimento das pessoas com as causas humanitárias, de igualdade e de direitos humanos, mobilizando-as para lá do plano meramente laboral, intercetando no plano pessoal – uma lógica de agência ou militância.

Nas formas atuais de organização laboral, autonomia no trabalho deixou de ser entendida meramente como liberdade no exercício das funções e na realização das tarefas, passando a englobar um espaço de decisão e intervenção nos processos de trabalho, abrangendo também a possibilidade de autocontrolo e autoavaliação, de participação e de oportunidade de influenciar nas decisões sobre mudanças na organização do trabalho e nas condições de trabalho em geral (Kovács, 2006).

Neste sentido, parece necessário refletir sobre a diferença entre *trabalho prescrito* e *trabalho real*, segundo Christophe Dejourns (2005). O trabalho prescrito é entendido como tarefa/coordenação, enquanto o trabalho real é entendido como atividade/cooperação, resultando que a forma como o trabalho prescrito é idealizado (tarefas a executar, tempos de trabalho, regras, normas, procedimentos, recursos materiais e humanos para cada função, tipo de equipamento, etc.) é substancialmente diferente da forma como, na prática, o trabalho é realizado. O trabalho real é sempre muito mais rico e diversificado do que o que estava previsto.

Na realidade há sempre incertezas, imprevistos, resistências, trabalhar implica fazer reajustes, adaptações ou criar alternativas para ultrapassar dificuldades impostas por novas situações. Muitas vezes é necessário empenho, criatividade e zelo para que as coisas sejam bem feitas e que tudo funcione da melhor maneira – o envolvimento pessoal é grande, quando há brio profissional e, em sistemas complexos em que não é possível a previsão exata dos processos e a prescrição total das tarefas, pode comprometer a saúde e o bem-estar dos recursos humanos e a qualidade de vida no trabalho (Areosa, 2014).

Para compreender em que medida a autonomia, comprometimento e envolvimento pessoal constituem fatores de proteção ou fatores de risco para a saúde da equipa do Graal, houve necessidade de avaliar o impacto de alguns fatores psicossociais, analisando a interação entre a pessoa (personalidade do membro da equipa), as condições de vida (conciliação trabalho-família) e as condições de trabalho. Utilizou-se a versão portuguesa do Questionário Psicossocial de Copenhaga – COPSQ II, selecionando, e adaptando para uma linguagem mais inclusiva, apenas as dimensões do trabalho ainda por auscultar – conteúdo do trabalho.

O questionário COPSQ II baseia-se no modelo de Exigência-Controlo que explica o stress laboral como consequência de elevadas exigências no trabalho e baixo apoio social (Karasek, 1979). Pretende avaliar o impacto dos fatores psicossociais no trabalho, entendidos como as características inerentes às condições e organização do trabalho que afetam a saúde das pessoas, através de processos psicológicos e fisiológicos. Os riscos psicossociais no trabalho resultam da interação entre o indivíduo, as suas condições de vida e as suas condições de trabalho. O impacto da exposição a estes fatores manifesta-se sob as mais diversas formas, comprometendo o funcionamento saudável a um nível orgânico, emocional, cognitivo, social e comportamental. (Silva *et al.*, 2014). O questionário COPSQ II propõe escalas para avaliar várias dimensões, sendo que umas são constituídas por indicadores de exposição (riscos psicossociais) e outros são indicadores de efeito (saúde, satisfação, stress). Os itens que compõem cada dimensão ou fator estão agrupados, constituindo pequenas subescalas. As respostas são recolhidas através de uma escala de 5 valores (em que 1= Nunca/quase nunca; 2= Raramente; 3= Às vezes; 4= Frequentemente e 5= Sempre).

Neste diagnóstico, foram medidas cinco dimensões, que correspondem a 10 fatores: Personalidade (Autoeficácia), Conteúdo do Trabalho (Significado do trabalho, Compromisso face ao local de trabalho), Interface Trabalho-Indivíduo (Insegurança, Conflito Trabalho-Família), Saúde e Bem-estar (Saúde em geral, *Stress*, Problemas em dormir, *Burnout*, Sintomas

depressivos) e Comportamentos Ofensivos. O questionário construído tinha 24 questões e foi auto preenchido por seis pessoas, por via eletrónica.

A Tabela 7 apresenta os resultados (média das respostas dadas) das dimensões Personalidade (Autoeficácia), Conteúdo do Trabalho (Significado do trabalho, Compromisso face ao local de trabalho) e Comportamentos Ofensivos.

Tabela 7 – Dimensões Personalidade * Conteúdo do Trabalho * Comportamentos Ofensivos

AUTO-EFICÁCIA	
Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente.	4,00
É-me fácil seguir os meus planos e atingir os meus objetivos.	4,00
	Média 4,00
SIGNIFICADO DO TRABALHO	
O seu trabalho tem algum significado para si?	4,67
Sente que o seu trabalho é importante?	4,50
Sente-se motivada e envolvida com o seu trabalho?	4,33
	Média 4,50
COMPROMISSO FACE AO LOCAL DE TRABALHO	
Gosta de falar com as outras pessoas sobre o seu local de trabalho?	4,17
Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?	4,50
	Média 4,34
COMPORAMENTOS OFENSIVOS	
Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho: tem sido alvo de insultos ou provocações verbais?	1,00
Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho: tem sido exposta a assédio sexual indesejado?	1,00
Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho: tem sido exposta a ameaças de violência?	1,00
Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho: tem sido exposta a violência física?	1,00
	Média 1,00

Como se pode observar pela análise da Tabela 7, quer a dimensão da Personalidade, quer a dimensão do Conteúdo do trabalho constituem fatores de proteção para a equipa do Graal. O Significado do trabalho obtém o valor mais elevado (4,50), seguido do Compromisso face ao local de trabalho (4,34) e, por fim, a Autoeficácia (4,00). A equipa sente-se capaz de implementar os planos traçados e resolver com criatividade os problemas que encontrar no caminho, mostrando estar fortemente envolvida e comprometida com os objetivos definidos. Quando comparados com a média de resposta das mulheres trabalhadoras portuguesas, os valores da equipa do Graal tendem a ser superiores (Autoeficácia equipa do Graal: 4,00, Autoeficácia mulheres trabalhadoras portuguesas: 3,86; Significado do trabalho equipa do Graal: 4,50, Significado do trabalho mulheres trabalhadoras portuguesas: 4,02; Compromisso com o local de trabalho equipa do Graal: 4,34, Compromisso com o local de trabalho mulheres trabalhadoras portuguesas: 3,38), principalmente o Compromisso com o local de trabalho (Silva *et al.*, 2014).

Relativamente à dimensão Comportamentos ofensivos, nos últimos 12 meses, a equipa não vivenciou nenhuma situação de violência no local de trabalho, constituindo um fator de proteção. Comparativamente com a média de resposta das mulheres trabalhadoras portuguesas (1,19), os valores da equipa do Graal tendem a ser inferiores, não tendo sido exposta a nenhum comportamento ofensivo (1,00), nem insultos, nem ameaças, nem assédio sexual, nem agressões físicas (Silva *et al.*, 2014). Efetivamente, quer em Portugal, quer na Europa, a possibilidade de intimidação, assédio, violência ou ameaça de violência no trabalho é motivo de preocupação, especialmente nas organizações que trabalham na área da educação ou ação social (Múrias *et al.*, 2016).

A Tabela 8 apresenta os resultados das dimensões Interface Trabalho-Indivíduo e Saúde e Bem-estar.

Tabela 8 – Dimensões Interface Trabalho-Indivíduo * Saúde e Bem-estar

INSEGURANÇA LABORAL	
Preocupa-se com ficar em situação de desemprego?	2,67
	Média 2,67
CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA	
Sente que o seu trabalho lhe exige muita <u>energia</u> que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?	2,67
Sente que o seu trabalho lhe exige muito <u>tempo</u> que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?	2,83
A sua família e os seus amigos e amigas dizem-lhe que trabalha demais?	3,17
	Média 2,89
PROBLEMAS EM DORMIR	
Com que frequência durante as <u>últimas 4 semanas</u> sentiu dificuldade a adormecer?	2,50
Com que frequência durante as <u>últimas 4 semanas</u> acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?	2,83
	Média 2,67
BURNOUT	
Com que frequência durante as <u>últimas 4 semanas</u> sentiu exaustão física?	2,67
Com que frequência durante as <u>últimas 4 semanas</u> sentiu exaustão emocional?	2,67
	Média 2,67
STRESS	
Com que frequência durante as <u>últimas 4 semanas</u> sentiu irritação?	2,67
Com que frequência durante as <u>últimas 4 semanas</u> sentiu ansiedade?	3,00
	Média 2,84
SINTOMAS DEPRESSIVOS	
Com que frequência durante as <u>últimas 4 semanas</u> sentiu tristeza?	1,67
Com que frequência durante as <u>últimas 4 semanas</u> sentiu falta de interesse por coisas quotidianas?	2,00
	Média 1,84
SAÚDE GERAL	
Em geral, sente que a sua saúde é...	3,33
	Média 3,33

Como se pode observar pela análise da Tabela 8, as dimensões Interface Trabalho-Indivíduo (Insegurança, Conflito Trabalho-Família) e Saúde e Bem-estar (*Stress*, Problemas em dormir, *Burnout*, Sintomas depressivos, Saúde geral) apresentam alguns sinais críticos, podendo ser fatores de risco para a equipa do Graal. Começando por analisar a Insegurança laboral, e comparando com a média de resposta das mulheres trabalhadoras portuguesas (3,24) encontradas no estudo da aferição do questionário à população portuguesa (Silva *et al.*, 2014), a equipa do Graal preocupa-se menos com a possibilidade de ficar em situação de desemprego (2,67) do que a restante população.

Porém, relativamente ao Conflito Trabalho-Família, apresenta alguns sinais de desgaste: de vez em quando sente que o trabalho lhe exige demasiado tempo e energia, vivenciando situações de conflito entre o envolvimento no trabalho com a disponibilidade para a família e pessoas amigas (2,89). Quando comparada com as mulheres trabalhadoras portuguesas (2,67) (Silva *et al.*, 2014), a equipa do Graal sente mais pressão.

Relativamente à dimensão Saúde e Bem-estar, pode-se observar que a equipa técnica, nas últimas 4 semanas, manifestou alguns sinais de *stress* (2,84) – ansiedade e irritação, problemas em dormir (2,67) ou *burnout* (2,67) – exaustão física e emocional. Contudo, raramente manifestou sintomas depressivos (1,84) – tristeza ou desinteresse pela vida quotidiana. Mais uma vez, quando comparada com as mulheres trabalhadoras portuguesas, a equipa tem mais problemas em dormir (equipa técnica do Graal: 2,67; mulheres trabalhadoras portuguesas: 2,54), mas menos sintomas depressivos (equipa técnica do Graal: 1,84; mulheres trabalhadoras portuguesas: 2,41) ou *burnout* (equipa técnica do Graal: 2,67; mulheres trabalhadoras portuguesas: 2,89). Não há praticamente diferença relativamente ao *stress* (equipa técnica do Graal: 2,84; mulheres trabalhadoras portuguesas: 2,82) (Silva *et al.*, 2014).

Relativamente à Saúde Geral, a escala de resposta consistia em 1= Excelente; 2= Muito Boa; 3= Boa; 4= Razoável e 5= Deficitária. Nesta escala, a equipa técnica do Graal avalia a sua saúde como boa (3,33), um valor ligeiramente inferior à média de resposta das mulheres trabalhadoras portuguesas (3,42) (Silva *et al.*, 2014), indicando um melhor nível de saúde.

Em suma, pode-se concluir que a autonomia, criatividade, empenhamento e comprometimento que a equipa do Graal tem com as causas humanas e sociais, mobiliza-a para lá do estritamente laboral, implicando-a numa cultura de trabalho intensivo, que provoca algum desgaste emocional e interfere com a assunção das responsabilidades familiares. Contudo, o bom ambiente, a amorosidade e a cultura do *cuidado* do Graal, têm-se constituído como ativos intangíveis (Castillo, 2018; 2019) que apoiam e protegem a equipa do risco de exaustão.

2.2. A voz das dirigentes

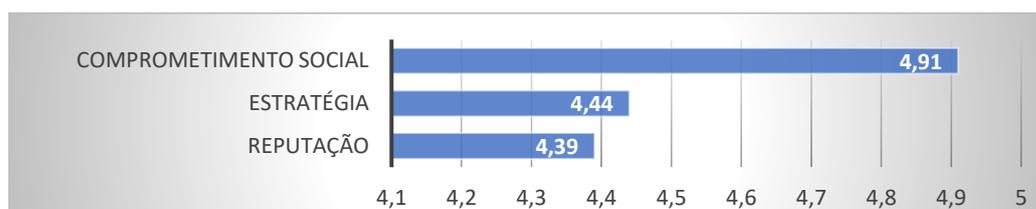
Numa associação, a governação como exercício de poder soberano está a cargo dos órgãos representantes das pessoas associadas constituídos pela assembleia geral. Entendida como um sistema composto por processos, condutas, costumes e políticas a partir do qual uma instituição é administrada, a governação tem um duplo sentido, visando o funcionamento interno e o relacionamento com o exterior. As suas preocupações relacionam-se com questões de política e de identidade, de Visão, de Missão e de ação estratégica; com a angariação e gestão de recursos humanos, materiais e financeiros; com a gestão operacional e com a definição das normas e valores que presidem ao funcionamento organizacional (Franco *et al.*, 2015; Ferreira *et al.*, 2007; Malo, 2003; Edwards e Fowler, 2002).

Relativamente ao Graal, a governação está a cargo do Conselho Coordenador e Assembleia Geral, tendo o Conselho Fiscal uma voz importante relativamente à análise financeira. A auscultação aos órgãos sociais foi feita com um questionário construído especificamente para o Graal visando recolher a opinião sobre áreas estratégicas relacionadas com a governação e a prestação de contas – o processo de responsabilização pelas próprias escolhas e ações – tendo em consideração que este instrumento, para além da opinião sobre a gestão financeira, deveria tornar explícito aquilo que as dirigentes valorizam na identidade organizacional e no funcionamento interno, bem como atender à responsabilidade relacional da prestação de contas, que inclui a representação equitativa de interesses, transparência e deliberação participativa (Moncrieffe, 2011).

Foram construídas quatro dimensões da governação e prestação de contas: Responsabilidade Relacional, Funcionamento Interno, Gestão Financeira e Impacto na Comunidade, medidas através de várias escalas ou fatores, por sua vez, compostos por vários itens, variando entre um e cinco itens por escala. O questionário continha 36 questões obrigatórias, cuja resposta era recolhida numa escala de Likert de 5 valores (em que 1= Discordo completamente e 5= Concordo completamente), uma questão obrigatória de múltipla escolha (entre seis opções fechadas e uma aberta) e uma questão facultativa, de resposta aberta. Foi auto preenchido, por via eletrónica, por 17 dirigentes do Graal.

O Gráfico 1 apresenta os resultados (média das respostas dadas) das três escalas que compõem a dimensão Responsabilidade Relacional: Comprometimento Social, Estratégia e Reputação.

Gráfico 1 – Escalas constitutivas da dimensão Responsabilidade Relacional



Como se pode observar no Gráfico 1, a escala mais valorizada da dimensão Responsabilidade Relacional corresponde ao Comprometimento Social (4,91), seguindo-se a Estratégia (4,44) e a Reputação (4,39), escala menos valorizada pelas dirigentes do Graal. A Tabela 9 permite uma análise mais aprofundada, apresentando os resultados médios por cada item constitutivo de cada uma das escalas.

Tabela 9 – Responsabilidade Relacional

COMPROMETIMENTO SOCIAL	
O Graal cultiva regularmente momentos de criatividade e encontro, bem como contextos de aprofundamento de análise crítica da sociedade, gerando uma nova energia individual e coletiva.	4,88
O Graal está motivado e comprometido com as causas humanas e sociais que defende.	4,94
Média	4,91
ESTRATÉGIA	
As Assembleias Gerais são momentos estratégicos de tomada de decisão (alteração de Estatutos, reorientação da visão e redefinição da missão).	4,53
A equipa técnica tem uma voz consultiva nas reuniões da Assembleia Geral e na definição política e estratégica do Graal.	4,53
As entidades parceiras e as pessoas participantes nos projetos influenciam as decisões acerca das atividades desenvolvidas pelo Graal.	4,18
As Assembleias Gerais são momentos de troca de informação e debate com os membros da associação.	4,53
Média	4,44
REPUTAÇÃO	
O trabalho do Graal é reconhecido pelas entidades parceiras e pelas comunidades com quem tem trabalhado.	4,65
O Graal tem um histórico de iniciativas de promoção de acesso à informação sobre políticas públicas e em advocacia para os direitos humanos.	4,00
A nossa missão, visão e objetivos estratégicos são claros e reconhecidos quer pela equipa técnica, quer pelas entidades parcerias e comunidades locais.	4,53
Média	4,39

Pela análise da Tabela 9, pode-se verificar que o item “O Graal está motivado e comprometido com as causas humanas e sociais que defende” (4,94) é o mais valorizado pelas dirigentes, seguido do item “O Graal cultiva regularmente momentos de criatividade e encontro, bem como contextos de aprofundamento de análise crítica da sociedade, gerando uma nova energia individual e coletiva” (4,88) manifestando o elevado compromisso social das dirigentes e o

empenho colocado nas metodologias utilizadas, inspiradas na Conscientização de Paulo Freire (1972). Segue-se o item “O trabalho do Graal é reconhecido pelas entidades parceiras e pelas comunidades com quem tem trabalhado” (4,65) da escala da Reputação, que traduz a percepção do reconhecimento das atividades desenvolvidas ao longo do tempo em diferentes comunidades ou territórios do país.

Os itens menos valorizados são “O Graal tem um histórico de iniciativas de promoção de acesso à informação sobre políticas públicas e em advocacia para os direitos humanos” (4,00) e “As entidades parceiras e as pessoas participantes nos projetos influenciam as decisões acerca das atividades desenvolvidas pelo Graal” (4,18), correspondendo a opções estratégicas do Graal.

Os restantes itens obtêm todos a mesma valoração (4,53) correspondendo à participação e modo de funcionamento da Assembleia Geral e à prestação de contas relativa à Missão, Visão e Objetivos Estratégicos do Graal, significando que as Assembleias Gerais são momentos de troca de informação e debate com os membros da associação e momentos estratégicos de tomada de decisão (alteração de Estatutos, reorientação da visão e redefinição da missão), nos quais a equipa técnica tem uma voz consultiva.

Completando esta análise com os dados encontrados na pergunta de escolha múltipla relativamente à capacidade de influência nas mudanças de objetivos, apresentados no Gráfico 2, verifica-se que 65% das dirigentes consideram que a equipa técnica e as pessoas voluntárias, e outras 65% consideram as mudanças de políticas que ocorrem no ambiente geral (Política nacional e internacional), têm capacidade de influenciar este processo de mudança. Enquanto 47% reconhecem a capacidade de influência dos órgãos estatutários, 47% das entidades financiadoras, 47% das entidades parceiras e 47% do contexto económico na mudança de objetivos.

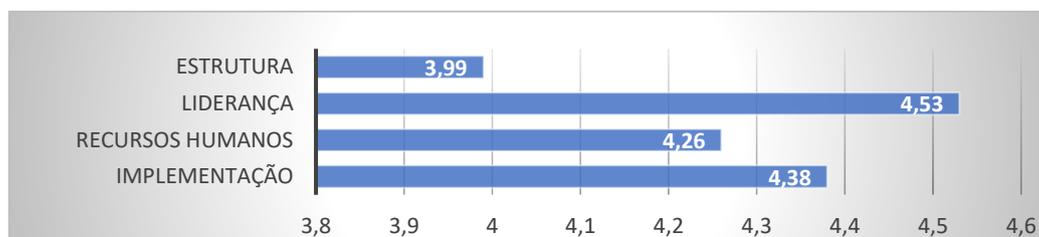
Gráfico 2 – Capacidade de influência nas mudanças de objetivos



Estes dados reforçam a ideia de o Graal ser uma organização de agência ou militância – dando ênfase às associadas, pessoas voluntárias e equipa técnica – um tipo de instituição mais ligada a génese associativa em democracia, e eventualmente, mais correspondente com o papel do associativismo nos países escandinavos, que se desenvolveu segundo um modelo específico, caracterizado por: i) enraizamento histórico dos movimentos sociais; ii) ênfase nas atividades de defesa de causas junto do grande público; iii) forte tradição de voluntariado, com participação na tomada de decisão; e iv) cooperação com organismos públicos (Franco *et al.*, 2015; Ferreira *et al.*, 2007).

Relativamente à dimensão Funcionamento Interno, o Gráfico 3 apresenta os resultados (média das respostas dadas) das quatro escalas que compõem a dimensão: Estrutura, Liderança, Recursos Humanos e Implementação.

Gráfico 3 – Escalas constitutivas da dimensão Funcionamento Interno



Como se pode observar no Gráfico 3, a escala mais valorizada da dimensão Funcionamento Interno corresponde à Liderança (4,53), seguindo-se a Implementação (4,38), os Recursos Humanos (4,26) e a Estrutura (3,99), escala menos valorizada pelas dirigentes do Graal.

Comparando estes resultados com aqueles encontrados na auscultação da equipa técnica através do Questionário de Diagnóstico Organizacional (QDO) de Seis Caixas de Marvin Weisbord (1976), realça-se a similitude entre as dimensões mais gratificantes, que para a equipa técnica consistiam no Relacionamento, Mecanismos de Apoio e Liderança, e que espelhavam o bom ambiente de trabalho e clima organizacional existente numa estrutura descentralizada e horizontal no funcionamento e delegação de responsabilidade.

Nas dimensões menos gratificantes encontrávamos as Recompensas, a Estrutura e a Propensão à Mudança, apresentando também semelhanças com as dimensões encontradas na auscultação das dirigentes. Recuperando a ideia de que a Liderança no modelo de Weisbord pode ser entendida como o mecanismo de coordenação e de gestão organizacional (Franco *et al.*, 2015; Ferreira *et al.*, 2007; Malo, 2003; Edwards e Fowler, 2002), permite-se uma análise mais aprofundada ao observar, na Tabela 10, os resultados médios dos itens constitutivos de cada uma das escalas utilizadas na auscultação das dirigentes.

Tabela 10 – Funcionamento Interno

ESTRUTURA	
A estrutura organizacional descentralizada do Graal é eficaz e eficiente.	4,06
Os Estatutos e demais documentos legais estão de acordo com os regulamentos, planos e relatórios de atividade e balanço e demonstração de resultados.	3,88
O Conselho Coordenador consegue gerir e liderar convenientemente o Graal.	4,18
Existe uma boa capacidade de comunicação interna, a informação necessária está acessível a toda a organização.	3,82
Média	3,99
LIDERANÇA	
As lideranças partilhadas são valorizadas pelas equipas e membros do Graal.	4,53
As pessoas que desenvolvem atividades em situação de voluntariado no Graal estão comprometidas e sentem-se reconhecidas e apreciadas pela organização.	4,53
Média	4,53
RECURSOS HUMANOS	
As equipas de trabalho do Graal estão suficientemente preparadas para organizar e acompanhar as atividades promovidas pela associação.	4,59
A equipa técnica está bem articulada com a equipa de voluntariado dos projetos.	4,59
O sistema de salários, benefícios e recompensas do Graal é suficientemente atrativo para reter na organização pessoas qualificadas.	3,59
Média	4,26
IMPLEMENTAÇÃO	
As atividades são organizadas com cuidado e pormenor pela equipa técnica envolvida nos projetos.	4,82
A nossa equipa técnica elabora planos operativos que permitem orientar as atividades desenvolvidas.	4,71
Os métodos de trabalho do Graal fazem uma monitorização e avaliação dos processos de capacitação que promove nas várias comunidades com quem trabalha.	4,18
Consegue-se perceber as aprendizagens que o Graal tem feito com a experiência de desenvolvimento de projetos passados.	4,65
As infraestruturas, equipamentos e recursos materiais que o Graal dispõe são adequados ao desenvolvimento das atividades.	3,53
Média	4,38

Pela análise da Tabela 10, pode-se verificar que os itens mais valorizados pelas dirigentes são “As atividades são organizadas com cuidado e pormenor pela equipa técnica envolvida nos projetos” (4,82), “A nossa equipa técnica elabora planos operativos que permitem orientar as atividades desenvolvidas” (4,71) e “Consegue-se perceber as aprendizagens que o Graal tem feito com a experiência de desenvolvimento de projetos passados” (4,65), todos da dimensão Implementação e relativos ao desempenho da equipa técnica. Seguem-se os itens da dimensão Recursos Humanos “As equipas de trabalho do Graal estão suficientemente preparadas para organizar e acompanhar as atividades promovidas pela associação” (4,59) e “A equipa técnica está bem articulada com a equipa de voluntariado dos projetos” (4,59), relativos ao relacionamento entre as equipas técnica e de voluntariado, e os itens da Liderança “As lideranças partilhadas são valorizadas pelas equipas e membros do Graal” (4,53) e “As pessoas

que desenvolvem atividades em situação de voluntariado no Graal estão comprometidas e sentem-se reconhecidas e apreciadas pela organização” (4,53), relativos à liderança partilhada praticada na organização e que inclui o reconhecimento do voluntariado:

É uma questão do evoluir da sociedade e da tradução desta evolução em novas formas de trabalho, de organização, de aprendizagem, de gestão e liderança (...) Num regime de co criação todas as pessoas devem poder dar o seu contributo com as suas qualidades e os seus talentos, conectando-se com outras para criar mais-valia para todos/as e para dar forma à inovação (...) Assim, a liderança é fruto de um processo coletivo que dá lugar a um nível mais elevado de resultados. A liderança não é mais uma tarefa delimitada e definida, determinada por um conjunto estático de funções e marcada por um *status* associado. Tornar-se-á um processo social, construído em conjunto por várias pessoas (Koning, 2012, p. 49).

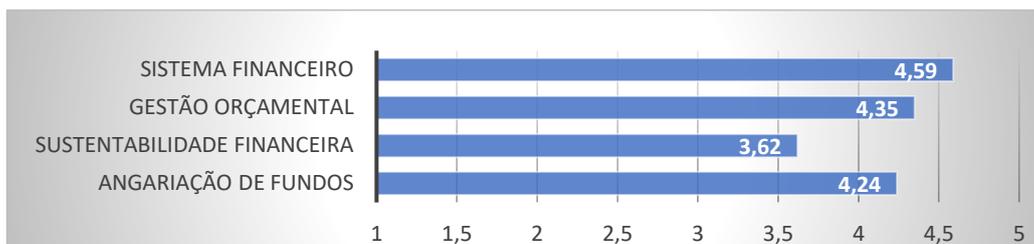
Quando se analisa os itens menos valorizados, encontram-se alguns pontos críticos no funcionamento do Graal: relativamente à Implementação, “As infraestruturas, equipamentos e recursos materiais que o Graal dispõe são adequados ao desenvolvimento das atividades” (3,53); relativamente aos Recursos Humanos, “O sistema de salários, benefícios e recompensas do Graal é suficientemente atrativo para reter na organização pessoas qualificadas” (3,59) – e equivalente à dimensão Recompensas questionada à equipa técnica no QDO; e relativamente aos itens da dimensão Estrutura, nomeadamente, “Existe uma boa capacidade de comunicação interna, a informação necessária está acessível a toda a organização” (3,82), “Os Estatutos e demais documentos legais estão de acordo com os regulamentos, planos e relatórios de atividade e balanço e demonstração de resultados” (3,88), “A estrutura organizacional descentralizada do Graal é eficaz e eficiente” (4,06) e “O Conselho Coordenador consegue gerir e liderar convenientemente o Graal” (4,18).

Parece haver uma consciência da dificuldade em conciliar um processo coletivo e democrático – como as lideranças partilhadas – e um discurso de eficácia e eficiência associado à avaliação quantitativa do desempenho. Através da valoração feita pelas dirigentes do Graal, percebe-se que trabalham para resolverem problemas sociais intangíveis e que uma boa governança implica uma – complexa – ação cooperativa com múltiplos níveis de interação. Aplicando a grelha analítica de Marie-Claire Malo (2003) o Graal funciona em Autogestão, um modelo de gestão democrática participativa, organizado em Equipas de Ação Comum – pequenos comités operacionais, dinamizadas por uma coordenadora, mas com o valor intrínseco da participação, empoderamento e responsabilidade ou liderança partilhada. Edwards e Fowler (2002) alertam para o impacto na governação organizacional dos modelos de gestão que operam com elevado grau de informalidade, afeição e confiança, considerando que este tipo de gestão familiar

fornece uma boa base na fundação de uma organização, mas demonstra menos eficácia no período de crescimento e desenvolvimento, dado o ensimesmamento que o caracteriza.

Relativamente à dimensão Gestão Financeira, o Gráfico 4 apresenta os resultados (média das respostas dadas) das quatro escalas que compõem a dimensão: Sistema Financeiro, Gestão Orçamental, Sustentabilidade Financeira e Angariação de Fundos.

Gráfico 4 – Escalas constitutivas da dimensão Gestão Financeira



Como se pode observar no Gráfico 4, a escala mais pontuada da dimensão Gestão Financeira corresponde ao Sistema Financeiro (4,59), seguindo-se a Gestão Orçamental (4,35), a Angariação de Fundos (4,24) e a Sustentabilidade Financeira (3,62), escala menos pontuada pelas dirigentes do Graal.

A Tabela 11 permite uma análise mais aprofundada, apresentando os resultados médios por cada item constitutivo de cada uma das escalas. Pela sua análise, pode-se verificar que o item “O Graal dispõe de um sistema contabilístico capaz de garantir a boa governação, transparência e prestação de contas, bem como prevenir fraudes e desfalques” (4,65) é o mais pontuado, seguido por “Na implementação dos projetos, o Graal tem capacidade de recorrer a Medidas Políticas de Emprego Ativo e/ou a estágios profissionais, diversificando assim os apoios financeiros disponíveis” (4,59), “Todas as transações financeiras do Graal são suportadas por documentos fiscais adequados” (4,53) e “O financiamento do Graal é abrangente e diversificado, incluindo donativos das associadas e membros do Graal, doações, receitas próprias e outros subsídios e apoios do Graal Internacional” (4,47) – itens que constituem as escalas do Sistema Financeiro e da Angariação de Fundos.

Estes resultados espelham a prestação de contas ascendente que o Graal presta ao Estado, por ser uma associação de Utilidade Pública, e a outras entidades financiadoras, durante os processos de candidatura, assente num sistema de informação económico-financeiro fidedigno, que possibilita ao Graal ser uma entidade credível para financiamento, alargando assim a sua capacidade de angariação de fundos.

Tabela 11 – Gestão Financeira

SISTEMA FINANCEIRO	
Todas as transações financeiras do Graal são suportadas por documentos fiscais adequados.	4,53
O Graal dispõe de um sistema contabilístico capaz de garantir a boa governação, transparência e prestação de contas, bem como prevenir fraudes e desfalques.	4,65
	Média 4,59
GESTÃO ORÇAMENTAL	
Na elaboração dos projetos, o Graal prevê orçamentos separados, específicos e suficientes para garantir a plena execução das atividades planeadas, bem como assumir as despesas correntes e demais encargos implicados no bom desenvolvimento dos projetos.	4,41
O orçamento anual do Graal responde diretamente às atividades e projetos planeados, com rubricas orçamentais específicas.	4,29
	Média 4,35
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	
O Graal dispõe de uma sustentabilidade financeira capaz de suportar as atividades e os projetos desenvolvidos, tendo liquidez para assegurar o pagamento atempado e concentrado de despesas pontuais previstas no orçamento, como, por exemplo, a edição gráfica de produtos finais.	3,76
O Graal dispõe de uma sustentabilidade financeira capaz de assegurar as atividades e os projetos desenvolvidos, tendo liquidez para suportar atrasos imprevistos no pagamento de reembolsos ou saldos finais.	3,47
	Média 3,62
ANGARIAÇÃO DE FUNDOS	
Na implementação dos projetos, o Graal tem capacidade de recorrer a Medidas Políticas de Emprego Ativo e/ou a estágios profissionais, diversificando assim os apoios financeiros disponíveis.	4,59
O financiamento do Graal depende fundamentalmente de subsídios atribuídos por entidades públicas ou consórcios privados que sustentam os projetos desenvolvidos.	3,65
O financiamento do Graal é abrangente e diversificado, incluindo donativos das associadas e membros do Graal, doações, receitas próprias e outros subsídios e apoios do Graal Internacional.	4,47
	Média 4,24

Quando se analisa os itens menos pontuados, encontram-se algumas preocupações e pontos críticos no Graal, relativamente à Sustentabilidade Financeira “O Graal dispõe de uma sustentabilidade financeira capaz de assegurar as atividades e os projetos desenvolvidos, tendo liquidez para suportar atrasos imprevistos no pagamento de reembolsos ou saldos finais” (3,47), “O financiamento do Graal depende fundamentalmente de subsídios atribuídos por entidades públicas ou consórcios privados que sustentam os projetos desenvolvidos” (3,65) e “O Graal dispõe de uma sustentabilidade financeira capaz de suportar as atividades e os projetos desenvolvidos, tendo liquidez para assegurar o pagamento atempado e concentrado de despesas pontuais previstas no orçamento, como, por exemplo, a edição gráfica de produtos finais” (3,76).

Estes resultados vão ao encontro da análise financeira previamente realizada que indica que apesar do Graal ter capacidade para cumprir as suas obrigações financeiras no curto prazo e

garantir a manutenção da atividade operacional, as políticas de financiamento impostas pelas entidades financiadoras estipulam essencialmente o pagamento de reembolsos, criando pressão sobre a tesouraria para assegurar o pagamento atempado das despesas correntes, fixas e variáveis. Tal facto justifica o comentário de uma das dirigentes na resposta à pergunta aberta: “É sempre uma luta, tem-se conseguido manter mais ou menos o equilíbrio, às vezes com muito esforço”.

Relativamente à dimensão Impacto na Comunidade, a Tabela 12 apresenta os resultados médios dos itens da escala única que a compõe.

Tabela 12 – Impacto na Comunidade

IMPACTO NA COMUNIDADE	
O Graal tem mudado a forma de pensar e agir da comunidade portuguesa sobre a igualdade de género e a prevenção da violência.	4,41
Os projetos desenvolvidos pelo Graal têm promovido a capacitação das várias comunidades com quem tem trabalhado.	4,82
As atividades desenvolvidas têm promovido a conciliação entre vida profissional e outras esferas de vida e o questionamento sobre o modo como se vive atualmente e sobre as formas de relacionamento com o tempo, com o trabalho e com a família.	4,41
Os conhecimentos e competências das equipas, técnica e em situação de voluntariado, do Graal permitem a capacitação das comunidades com quem trabalham.	4,65
Média	4,57

Como se pode observar na Tabela 12, os itens mais pontuados “Os projetos desenvolvidos pelo Graal têm promovido a capacitação das várias comunidades com quem tem trabalhado” (4,82) e “Os conhecimentos e competências das equipas, técnica e em situação de voluntariado, do Graal permitem a capacitação das comunidades com quem trabalham” (4,65) referem-se à capacitação das comunidades que o Graal tem empoderado.

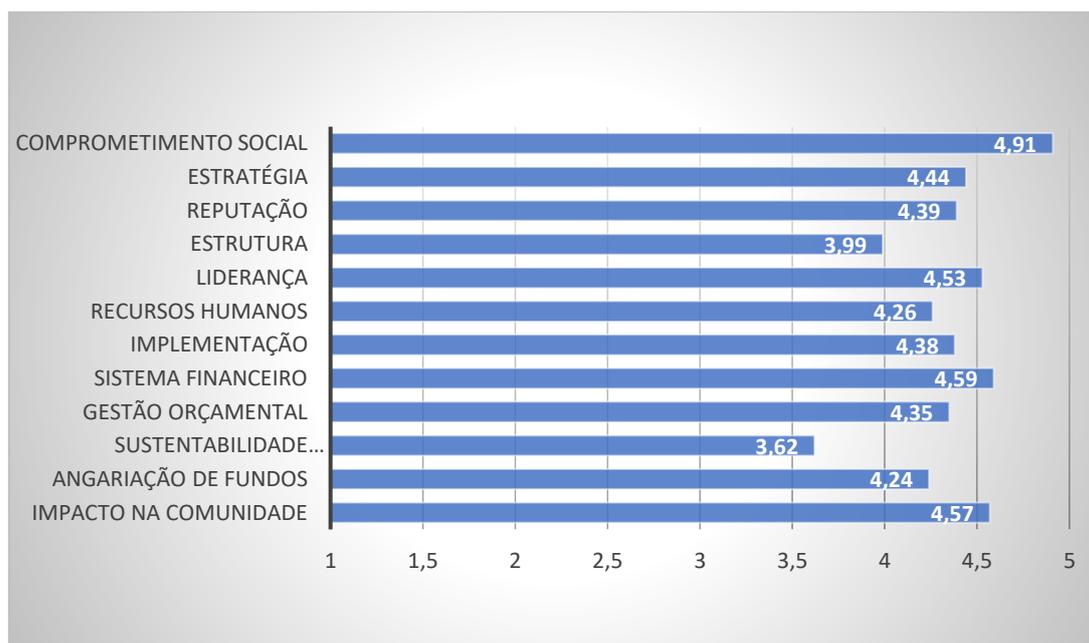
A mudança social, avaliada através dos itens “O Graal tem mudado a forma de pensar e agir da comunidade portuguesa sobre a igualdade de género e a prevenção da violência” (4,41) e “As atividades desenvolvidas têm promovido a conciliação entre vida profissional e outras esferas de vida e o questionamento sobre o modo como se vive atualmente e sobre as formas de relacionamento com o tempo, com o trabalho e com a família” (4,41), obtém menor pontuação.

Estes resultados podem ser entendidos por, em Portugal, a prática comum de prestação de contas ser a avaliação de resultados, centrando-se na quantificação das entradas (p. ex., recursos humanos e financeiros alocados) e saídas (p. ex. número de participantes e de eventos realizados) (Ferreira *et al.*, 2007), em vez de ser uma avaliação de impacto: procurar saber se os

programas estão a alcançar o impacto pretendido a médio prazo (p. ex., promover a igualdade ou o desenvolvimento e eliminar formas de discriminação ou atos de violência).

Por fim, o Gráfico 5 apresenta o Perfil dos Resultados das Escalas do Questionário para Membros dos Órgãos Sociais, que permite observar a média de resposta de cada uma das escalas elaboradas, independentemente da dimensão que compõem.

Gráfico 5 – Perfil dos Resultados das Escalas do Questionário para Membros dos Órgãos Sociais



Em suma, pela análise do Gráfico 5, segundo a auscultação às dirigentes do Graal, pode-se identificar:

- i) Pontos fortes: Comprometimento Social, Sistema Financeiro, Impacto na Comunidade e Liderança;
- ii) Pontos regulares: Estratégia, Reputação, Implementação e Gestão Orçamental;
- iii) Pontos críticos: Sustentabilidade Financeira, Estrutura, Angariação de Fundos e Recursos Humanos.

Estes resultados vão ao encontro dos estudos realizados em Portugal, nos quais as ONG se auto avaliam como possuindo uma boa capacidade ao nível da gestão financeira, contabilidade e gestão de projetos; uma capacidade razoável relativamente à gestão de recursos humanos, legislação, formação e informação; e assumem-se com dificuldades na capacidade de comunicação com o exterior, ao nível do *marketing* e na avaliação externa (Franco *et al.*, 2015; Ferreira *et al.*, 2007).

2.3. A voz das pessoas voluntárias

A capacidade de uma ONG mobilizar pessoas para, em regime de voluntariado, colaborar na organização de atividades é importante para a autonomia organizacional, estando dependente de fatores de imagem, como reputação, conhecimento e relacionamento, mas também da capacidade de enquadramento nas organizações (Franco *et al.*, 2015; Ferreira *et al.*, 2007).

O voluntariado é uma atividade inerente ao exercício de cidadania que se traduz numa relação solidária para com o próximo, participando, de forma livre e organizada, na solução dos problemas que afetam a sociedade em geral, contribuindo para a formação humana de agentes de transformação social, segundo os princípios: i) participação cidadã e responsabilidade cívica; ii) responsabilidade social, solidariedade e a corresponsabilidade na transformação social; iii) fomento à cultura de paz, o respeito ao bem comum e o apreço à tolerância; iv) envolvimento com a comunidade e o compromisso com seu desenvolvimento; v) estímulo às práticas sociais articuladas com a realidade local. Funciona como uma prática de capacitação para o desenvolvimento da pessoa humana, tendo em vista a formação de atitudes e valores, o desenvolvimento da autonomia intelectual e o pensamento crítico, especialmente nas relações com as comunidades locais (Parceiros Voluntários, 2019).

No Graal, a equipa de voluntariado é um recurso humano importante e essencial, com presença contínua (embora em tempo parcial e sem a formalização de um contrato) nas Equipas de Ação Comum, podendo receber formação sobre a instituição (missão, visão, linhas de ação e história) ou estando, por vezes, integrado em atividades e redes internacionais.

A auscultação feita no âmbito deste diagnóstico procurou acolher a diversidade de pessoas que ao longo do tempo têm colaborado com o Graal, mantendo a proposta de triangular as fontes de informação. Neste sentido, o grupo de sete pessoas voluntárias que respondeu ao questionário é um grupo heterogéneo relativamente à idade, variando entre um mínimo de 21 anos e um máximo de 76 anos, com uma média de idade de 44,43 anos, sendo constituído maioritariamente por mulheres (duas mulheres adultas, duas mulheres idosas e duas jovens raparigas), mas integrando um jovem rapaz.

Para compreender a dinâmica de angariação e enquadramento do voluntariado, o questionário construído foi organizado em três partes: numa primeira parte pretendia-se traçar um Perfil de Voluntariado, conhecendo as redes de contacto com o Graal, anos de colaboração, vínculo de pertença e pretensão de continuação, sendo constituído por três perguntas abertas e uma de múltipla escolha (entre seis opções fechadas e uma aberta).

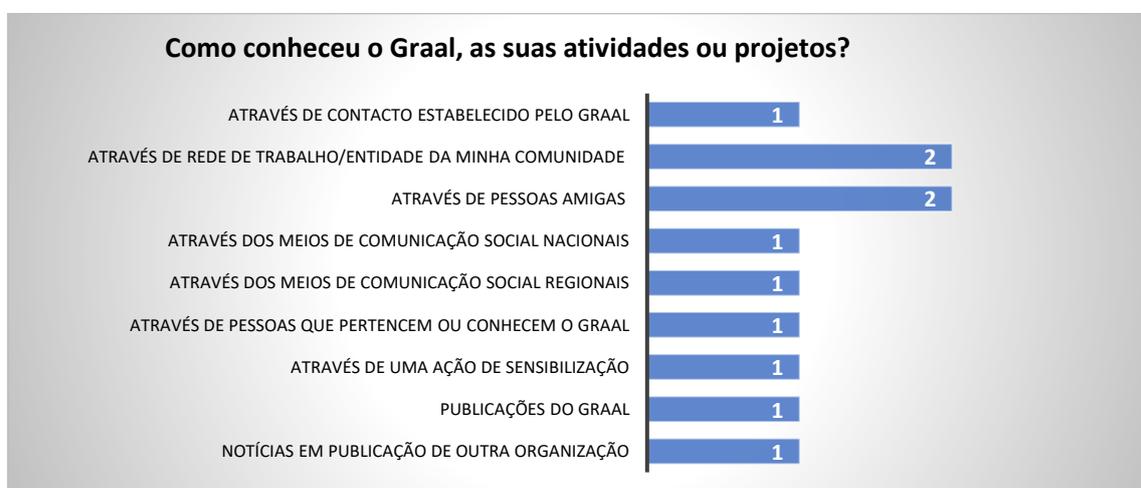
Numa segunda parte, questionavam-se os Motivos para a participação, através de cinco escalas: Apoio, medido por um único item, com escala de resposta de *Likert* de 5 valores (em que 1= Nenhum apoio e 5= Total apoio), Visão, Missão, Reputação e Conhecimento, medidas através de 19 itens, cuja resposta era recolhida numa escala de *Likert* de 5 valores (em que 1= Nada importante e 5= Muito importante).

Numa terceira parte, questionava-se sobre o Impacto do voluntariado, medido através de quatro escalas: Aprendizagem e Consciência Cidadã (relacionadas com as competências de aprofundamento da Democracia e participação cívica na sociedade), Educação e Cooperação, Mulheres e Cidadania e Espiritualidade e Diversidade Religiosa (Linhas Estratégicas de Ação do Graal), através de 15 questões, cuja resposta era recolhida numa escala de *Likert* de 5 valores (em que 1= Discordo completamente e 5= Concordo completamente).

Finalizava com uma questão facultativa, de resposta aberta, para recolha de comentários pertinentes adicionais.

O Gráfico 6 apresenta os resultados encontrados relativamente às Redes de contacto com o Graal.

Gráfico 6 – Redes de contacto com o Graal | Voluntariado

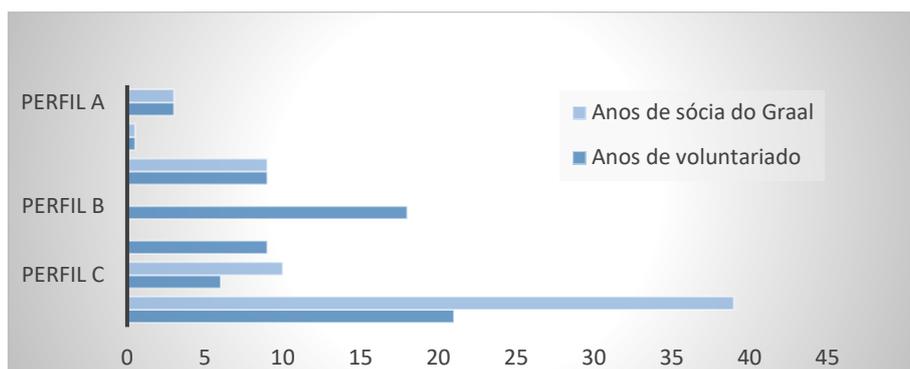


Como se pode observar no Gráfico 6, há uma diversidade relativamente às redes de contacto com o Graal, são redes plurais, 29% das pessoas voluntárias conheceu a instituição através de pessoas amigas, outras 29% através de uma rede de trabalho/entidade da comunidade onde está inserida e outras 29% conheceram o Graal através de múltiplos contactos, por exemplo, através de pessoas que pertencem ou conhecem o Graal, publicações do Graal e notícias em publicações de outra organização. A divulgação das atividades e projetos do Graal é suficientemente dispersa para abarcar redes de contacto com carácter individual, como,

contacto estabelecido pelo Graal ou uma ação de sensibilização, ou redes de contacto com carácter de comunicação de massas, como os meios de comunicação social nacionais e/ou regionais.

Este resultado pressupõe que o Graal se oriente por uma política de comunicação institucional, e de relações públicas, exercendo atividades de *marketing*, mesmo que com ausência de uma estratégia formalizada num plano escrito. Este resultado insere-se nas práticas organizacionais encontradas noutros estudos realizados em Portugal, nos quais as organizações reconhecem a importância de comunicação externa: 62% desenvolvem atividades, como endereçar convites para os seus eventos ou difundindo informação às mais variadas entidades (meios de comunicação, instituições locais e nacionais, entidades com as quais têm parcerias, etc.), mas apenas 45% o fazem com base numa estratégia formalizada num plano escrito (Franco *et al.*, 2015; Ferreira *et al.*, 2007).

Gráfico 7 – Perfil de colaboração | Voluntariado



Relativamente ao Perfil de colaboração, pela análise do Gráfico 7, pode-se verificar que, independentemente de maior ou menor tempo de voluntariado no Graal, encontram-se três perfis de colaboração:

- i) Perfil A – Pessoa Voluntária que iniciou o seu voluntariado quando se associou ao Graal;
- ii) Perfil B – Pessoa Voluntária que não é associada do Graal;
- iii) Perfil C – Pessoa Voluntária associada do Graal, que iniciou o seu voluntariado anos depois.

O facto de não haver um único padrão de colaboração, deixa antever motivações idiossincráticas para o voluntariado, no entanto, todas as pessoas afirmaram que pretendiam continuar a colaborar voluntariamente com o Graal. A análise de conteúdo feita às respostas dadas para a pergunta aberta sobre a continuidade da colaboração resulta em três níveis de justificações – justificações de nível comunitário; justificações de nível grupal ou organizacional; justificações de nível individual, como se pode observar pela análise do Quadro 12.

Quadro 12 – Justificações para manter o voluntariado no Graal

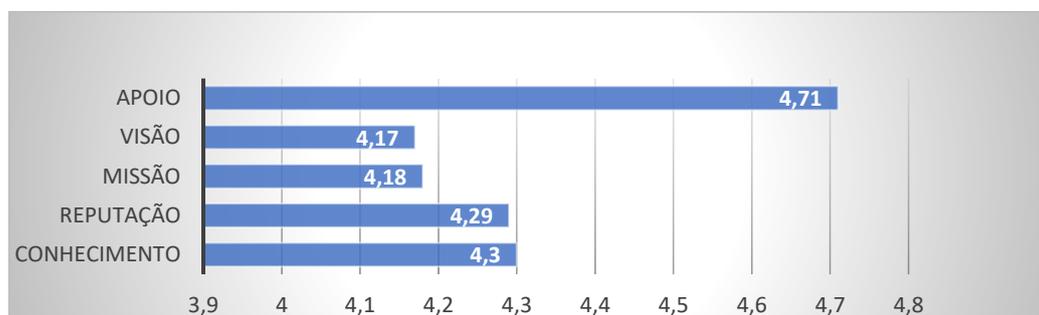
<p style="text-align: center;">PELA COMUNIDADE</p> <p>Colaborar com o Graal é uma oportunidade de participar ativamente em atividades que visam pensar problemáticas relevantes e contribuir para melhorar a vida em comunidade.</p> <p>Tem sentido para mim colaborar voluntariamente em diferentes ações do Graal, por mim própria e pelas outras pessoas, sujeitos dessas ações, como sempre aconteceu...</p>
<p style="text-align: center;">PELO MOVIMENTO GRAAL</p> <p>Enquanto tiver disponibilidade, houver abertura da organização e acreditar que posso contribuir para a missão do Graal, continuarei a colaborar voluntariamente.</p> <p>Porque além de pertencer a uma instituição parceira, também sou membro do Banco do Tempo.</p>
<p style="text-align: center;">POR MOTIVOS PESSOAIS</p> <p>É uma colaboração que me dá grande satisfação pessoal.</p> <p>O Graal tornou-se para mim uma parte muito importante da minha identidade, onde tive a oportunidade de conhecer o mundo de outra forma e pessoas muito especiais na minha vida. Para mim faz total sentido continuar junto do Graal!</p> <p>Preenche-me o tempo, faz-me estar em contacto com gente mais nova e tem-me permitido conhecer muita gente interessante e, até, viajar.</p>

Começando pelo nível comunitário, 29% das pessoas justificam a vontade de continuar a colaborar voluntariamente com o Graal para servir a comunidade, argumentando que “Colaborar com o Graal é uma oportunidade de participar ativamente em atividades que visam pensar problemáticas relevantes e contribuir para melhorar a vida em comunidade”. No nível grupal ou organizacional, 29% das pessoas justifica a vontade de continuar a colaborar voluntariamente com o Graal pelo próprio movimento Graal: “Enquanto tiver disponibilidade, houver abertura da organização e acreditar que posso contribuir para a missão do Graal, continuarei a colaborar voluntariamente” ou “Porque além de pertencer a uma instituição parceira, também sou membro do Banco do Tempo”. No nível individual, 43% das pessoas justificam a vontade de continuar a colaborar voluntariamente com o Graal por motivos de gratificação pessoal e identidade: “O Graal tornou-se para mim uma parte muito importante da minha identidade, onde tive a oportunidade de conhecer o mundo de outra forma e pessoas muito especiais na minha vida. Para mim faz total sentido continuar junto do Graal!”.

Após verificar que o Perfil de Voluntariado é diverso e plural, torna-se pertinente analisar a importância para o voluntariado de dimensões com um reconhecimento crescente – enquanto ativos intangíveis – para a criação de valor, como o Relacionamento, a Reputação e o Conhecimento (Castillo, 2019). O Gráfico 8 apresenta os resultados (média das respostas dadas)

das cinco escalas que compõem a dimensão Motivos para o Voluntariado: Apoio, Visão, Missão, Reputação e Conhecimento.

Gráfico 8 – Escalas constitutivas da dimensão Motivos para o Voluntariado



Como se pode observar no Gráfico 8, a escala mais valorizada da dimensão Motivos para o Voluntariado corresponde ao Apoio (4,71), seguindo-se o Conhecimento (4,30), a Reputação (4,29), Missão (4,18) e a Visão (4,17), escala menos valorizada pelo grupo de voluntariado. A Tabela 13 permite uma análise mais aprofundada, apresentando os resultados médios por item.

Como se pode observar na Tabela 13, os itens mais valorizados são “O Graal tem desenvolvido várias campanhas de sensibilização ou ações de rua em prol da igualdade ou da prevenção da violência” (4,86) e “Sente apoio por parte da equipa técnica e dos órgãos sociais relativamente ao trabalho voluntário que realiza no Graal?” (4,71 – numa escala de resposta em que 1=Nenhum apoio e 5=Total apoio). Seguem-se itens relacionados com a dimensão Conhecimento “Pela mobilização de jovens para uma cidadania ativa” (4,57) e “O Graal tem uma vasta experiência na gestão de projetos de intervenção cívica na comunidade portuguesa” (4,57), da dimensão Reputação “Pela inovação do projeto do Banco do Tempo, com ligações nacionais e transnacionais” (4,57) e da dimensão Visão “Pela valorização do espírito de comunidade e da singularidade de cada pessoa” (4,57) e “O Graal pretende contribuir para a criação de estilos de vida social justos e mais fraternos bem como para uma resposta criativa aos sinais de cada tempo” (4,57).

Para além do apoio sentido, que traduz as boas práticas de enquadramento do voluntariado do Graal, é o conhecimento prático de mobilização de recursos e ação política, da promoção de campanhas de sensibilização e gestão de projetos de educação pública que motiva as pessoas para o voluntariado. Também o Banco do Tempo constitui uma motivação importante por demonstrar, através da experiência, um modo diferente e inovador de fazer as coisas e de organizar a sociedade.

Tabela 13 – Motivos para o Voluntariado

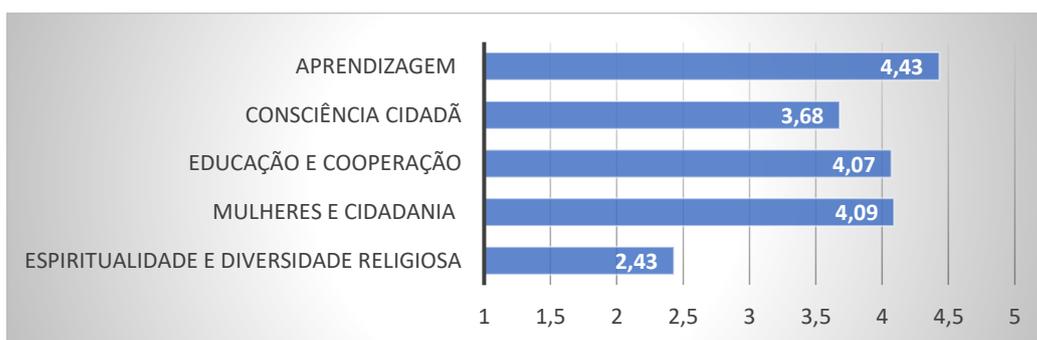
APOIO	
Sente apoio por parte da equipa técnica e dos órgãos sociais relativamente ao trabalho voluntário que realiza no Graal?	4,71
Média	4,71
VISÃO	
O Graal é um dinamismo espiritual, uma corrente de ideias e iniciativas, partilhada por mulheres de diversas gerações, culturas e situações de vida.	4,00
Pela valorização do espírito de comunidade e da singularidade de cada pessoa.	4,57
Pela atenção e cuidado para com o equilíbrio do meio ambiente e com a vida das gerações futuras que o Graal impregna nas atividades que desenvolve.	4,43
O Graal pretende contribuir para a criação de estilos de vida social justos e mais fraternos bem como para uma resposta criativa aos sinais de cada tempo.	4,57
Pelo respeito pela diversidade humana e o empenho na construção de sociedades interculturais, impregnados nas atividades desenvolvidas.	4,43
O Graal é um movimento transnacional de raiz cristã.	3,00
Média	4,17
MISSÃO	
O Graal propõe regularmente contextos de aprofundamento da sua visão, da análise crítica da sociedade e programação da sua atividade.	4,00
O Graal cultiva momentos em que a dimensão lúdica e a vertente simbólica são pontos altos de criatividade e encontro, a gerar uma nova energia individual e coletiva.	4,00
O Graal oferece a mulheres de todas as idades e situações de vida possibilidades para um desenvolvimento humano pleno, uma vida empenhada na transformação das consciências e do mundo, enriquecidos pela dimensão espiritual.	4,29
O Graal organiza programas, projetos, iniciativas diversas que, decorrendo do horizonte da sua visão, procuram responder às necessidades da sociedade em várias das suas faces.	4,43
Média	4,18
REPUTAÇÃO	
A filosofia de Conscientização de Paulo Freire constitui uma referência incontornável no trabalho educativo com pessoas adultas e jovens nos contextos do Movimento do Graal.	4,00
O Graal trabalha num regime de cocriação, em que todas as pessoas devem poder dar o seu contributo com as suas qualidades e os seus talentos, conectando-se com outras para criar mais-valia para todos/as e para dar forma à inovação.	4,29
Pela inovação do projeto do Banco do Tempo, com ligações nacionais e transnacionais.	4,57
Pelo usufruto dos seus espaços físicos (Terraço e/ou Centro da Golegã).	4,29
Média	4,29
CONHECIMENTO	
Pela mobilização de jovens para uma cidadania ativa.	4,57
O Graal é uma entidade com envolvimento na monitorização dos processos públicos de tomada de decisão.	3,36
O Graal tem desenvolvido várias campanhas de sensibilização ou ações de rua em prol da igualdade ou da prevenção da violência.	4,86
O Graal tem um histórico de iniciativas cívicas de promoção de acesso à informação sobre políticas públicas e em advocacia para os direitos humanos.	4,14
O Graal tem uma vasta experiência na gestão de projetos de intervenção cívica na comunidade portuguesa.	4,57
Média	4,30

Relativamente aos itens menos importantes são “O Graal é um movimento transnacional de raiz cristã” (3,00), da dimensão Visão e “O Graal é uma entidade com envolvimento na monitorização dos processos públicos de tomada de decisão” (3,36), da dimensão Conhecimento. Seguem-se “A filosofia de Conscientização de Paulo Freire constitui uma referência incontornável no trabalho educativo com pessoas adultas e jovens nos contextos do Movimento do Graal” (4,00) da dimensão Reputação, “O Graal é um dinamismo espiritual, uma corrente de ideias e iniciativas, partilhada por mulheres de diversas gerações, culturas e situações de vida” (4,00) da dimensão Visão e “O Graal propõe regularmente contextos de aprofundamento da sua visão, da análise crítica da sociedade e programação da sua atividade” (4,00) e “O Graal cultiva momentos em que a dimensão lúdica e a vertente simbólica são pontos altos de criatividade e encontro, a gerar uma nova energia individual e coletiva”(4,00) da dimensão Missão.

Curioso salientar que fatores constitutivos da identidade e história do Graal, como “O Graal é um movimento transnacional de raiz cristã” ou “A filosofia de Conscientização de Paulo Freire constitui uma referência incontornável no trabalho educativo com pessoas adultas e jovens nos contextos do Movimento do Graal”, são motivos pouco valorizados por este grupo.

Relativamente ao Impacto do Voluntariado, o Gráfico 9 apresenta os resultados (média das respostas dadas) das cinco escalas que compõem a dimensão: Aprendizagem, Consciência Cidadã, Educação e Cooperação, Mulheres e Cidadania e Espiritualidade e Diversidade Religiosa.

Gráfico 9 – Escalas constitutivas da dimensão Impacto do Voluntariado



Como se pode observar no Gráfico 9, a escala mais valorizada da dimensão Impacto do Voluntariado corresponde à Aprendizagem (4,43), seguindo-se Mulheres e Cidadania (4,09), Educação e Cooperação (4,07), Consciência Cidadã (3,68) e Espiritualidade e Diversidade Religiosa (2,43), escala menos valorizada pelo grupo de voluntariado.

A Tabela 14 permite uma análise mais aprofundada, apresentando os resultados médios por cada item constitutivo das escalas Aprendizagem e Consciência Cidadã.

Tabela 14 – Impacto do Voluntariado * Aprendizagem *Consciência Cidadã

APRENDIZAGEM	
A minha colaboração com o Graal possibilitou-me uma aprendizagem reflexiva no âmbito das temáticas abordadas.	4,57
A minha colaboração com o Graal possibilitou uma mudança nos processos de trabalho e nas relações e práticas pessoais ou profissionais.	4,29
A minha colaboração com o Graal permitiu-me um reforço do trabalho em rede ao nível de uma aprendizagem colaborativa, criativa e/ou comunicativa.	4,43
Média	4,43
CONSCIÊNCIA CIDADÃ	
A minha colaboração com o Graal contribuiu para a mobilização das pessoas, particularmente da juventude, para uma cidadania ativa e participativa, alertando para os problemas sociais.	4,14
A minha colaboração com o Graal contribuiu para influenciar políticas públicas ou governamentais.	2,86
A minha colaboração com o Graal tem permitido integrar novas abordagens e metodologias para promover a educação para a cidadania, a tolerância e um melhor entendimento entre comunidades, incluindo e apoiando grupos vulneráveis.	3,57
A metodologia utilizada na minha colaboração com o Graal tem contribuído para despertar a consciência crítica do sujeito/pessoa, para uma melhor compreensão dos respetivos contextos subjetivos, com vista a uma atuação transformadora da realidade.	4,14
Média	3,68

Como se pode observar na Tabela 14, relativamente à aprendizagem de competências de aprofundamento da Democracia e participação cívica na sociedade, os itens mais pontuados são “A minha colaboração com o Graal possibilitou-me uma aprendizagem reflexiva no âmbito das temáticas abordadas” (4,57) e “A minha colaboração com o Graal permitiu-me um reforço do trabalho em rede ao nível de uma aprendizagem colaborativa, criativa e/ou comunicativa” (4,43) correspondem à capacitação crítica para a consciencialização e problematização da sociedade e às competências relacionais desenvolvidas no trabalho em rede, que a prática de voluntariado permite desenvolver com a formação de atitudes e valores, o desenvolvimento da autonomia intelectual e o pensamento crítico, especialmente nas relações com as comunidades locais (Parceiros Voluntários, 2019).

Os itens menos pontuados são “A minha colaboração com o Graal contribuiu para influenciar políticas públicas ou governamentais” (2,86) e “A minha colaboração com o Graal tem permitido integrar novas abordagens e metodologias para promover a educação para a cidadania, a tolerância e um melhor entendimento entre comunidades, incluindo e apoiando grupos vulneráveis” (3,57), da dimensão Consciência Cidadã e correspondem a uma menor perceção da contribuição das atividades desenvolvidas para a mudança política (advocacia junto das devidas

instâncias governamentais) e para a mudança de condições de vida de grupos sociais vulneráveis.

Relativamente ao contributo para as linhas estratégica de ação do Graal, a Tabela 15 apresenta os resultados médios por cada item constitutivo das escalas Educação e Cooperação, Mulheres e Cidadania e Espiritualidade e Diversidade Religiosa.

Tabela 15 – Impacto do Voluntariado * Linhas de Estratégias de Ação

EDUCAÇÃO E COOPERAÇÃO	
A minha colaboração com o Graal tem reforçado o sentido de pertença comum à humanidade, ao reconhecer o valor das diferentes culturas, ao promover o diálogo entre pessoas e grupos de diferentes origens e pertenças culturais, ao combater todas as formas de discriminação e/ou exclusão de pessoas e grupos étnicos e culturais minoritários.	4,29
A minha colaboração com o Graal tem promovido o questionamento sobre os atuais modelos de desenvolvimento, produção e consumo e a promoção de uma ecologia integral, que estimula a emergência de novos estilos de vida que respeitem os limites da natureza e a capacidade regeneradora do Planeta.	4,14
A minha colaboração com o Graal tem permitido o aprofundamento da compreensão e intervenção nas causas estruturais na origem da pobreza e das desigualdades a nível local e mundial, no quadro da crescente globalização e interdependência.	4,14
A minha colaboração com o Graal tem contribuído para a construção de formas criativas de participação na polis, numa dinâmica flexível de cocriação e de liderança partilhada.	3,71
	Média 4,07
MULHERES E CIDADANIA	
A minha colaboração com o Graal tem permitido a criação de condições sociais para o reforço do exercício das lideranças das mulheres e das raparigas.	4,14
A minha colaboração com o Graal tem promovido a conciliação entre vida profissional e outras esferas de vida e o questionamento sobre o modo como se vive atualmente e sobre as formas de relacionamento com o tempo, com o trabalho e com a família.	3,71
A minha colaboração com o Graal tem prevenido e combatido a violência, em particular a violência no namoro e a violência exercida sobre as mulheres e raparigas.	4,43
	Média 4,09
ESPIRITUALIDADE E DIVERSIDADE RELIGIOSA	
A minha colaboração com o Graal tem possibilitado o aprofundamento das questões/relações ecuménicas e do diálogo inter-religioso através do conhecimento dos contextos das diferentes religiões e estabelecendo um trabalho em rede com as mesmas.	2,43
	Média 2,43

Como se pode observar, os itens mais pontuados são “A minha colaboração com o Graal tem prevenido e combatido a violência, em particular a violência no namoro e a violência exercida sobre as mulheres e raparigas” (4,43), da dimensão Mulheres e Cidadania, e “A minha colaboração com o Graal tem reforçado o sentido de pertença comum à humanidade, ao reconhecer o valor das diferentes culturas, ao promover o diálogo entre pessoas e grupos de diferentes origens e pertenças culturais, ao combater todas as formas de discriminação e/ou

exclusão de pessoas e grupos étnicos e culturais minoritários” (4,29) da dimensão Educação e Cooperação, correspondendo à percepção do contributo para a mudança social com o combate à violência de género e à discriminação múltipla e com o aumento da pertença a uma cidadania global e planetária.

Os itens menos pontuados são “A minha colaboração com o Graal tem possibilitado o aprofundamento das questões/relações ecuménicas e do diálogo inter-religioso através do conhecimento dos contextos das diferentes religiões e estabelecendo um trabalho em rede com as mesmas” (2,43), da dimensão Espiritualidade, “A minha colaboração com o Graal tem contribuído para a construção de formas criativas de participação na polis, numa dinâmica flexível de cocriação e de liderança partilhada” (3,71), da dimensão Educação e Cooperação e “A minha colaboração com o Graal tem promovido a conciliação entre vida profissional e outras esferas de vida e o questionamento sobre o modo como se vive atualmente e sobre as formas de relacionamento com o tempo, com o trabalho e com a família” (3,71), da dimensão Mulheres e Cidadania, correspondendo a uma menor percepção da contribuição das atividades desenvolvidas para a concretização de igualdade social almejada, em termos de partilha de lideranças, religiosa e de género (conciliação de tempos de vida).

Por último, e como prova da boa integração e da qualidade da formação humana que o Graal proporciona às pessoas que colaboram em regime de voluntariado, no sentido da criação de agentes de transformação social, que procuram, através do exercício de cidadania e da construção de uma relação solidária com o próximo, a solução dos problemas que afetam a sociedade em geral (Parceiros Voluntários, 2019), apresenta-se o único comentário de resposta à pergunta aberta:

A experiência destes últimos anos com o Graal tem sido muito enriquecedora e acredito que tem contribuído, com toda a relatividade inerente, para um mundo melhor, uma comunidade mais igualitária e uma maior esperança num futuro risonho. Ainda assim, importa notar que, algumas vezes, o excelente trabalho desenvolvido pelo Graal se vê limitado por algumas debilidades materiais existentes. Por exemplo, há algumas limitações a nível de computadores (tanto em número como em estado) ou dos aparelhos de projeção de imagem; estes equipamentos, não impedindo o trabalho de valor que se faz no Graal, podem, por vezes, refrear os resultados obtidos e delimitar o potencial das ações promovidas.

Em suma, existe um grupo de pessoas que colabora ativamente com as atividades do Graal – e que não integra os órgãos sociais ou a própria associação – contribuindo com o seu potencial e trabalho para a dinâmica e o desenvolvimento organizacional, constituindo um ativo

fundamental para a associação enquanto membros das Equipas de Ação Comum. Com um perfil plural, possibilitam ao Graal absorver diversidade humana e cultural, comportando uma grande amplitude de idades e permitindo o compromisso de jovens rapazes na luta pelos direitos humanos (das mulheres) e pela igualdade e não discriminação (de género), bem como a construção de cidadania global e planetária. Chegam até ao Graal por variadas redes de contacto, valorizando formas inovadoras de pensar e organizar a sociedade, como a experiência do Banco do Tempo. O voluntariado proporciona-lhes a capacitação e o desenvolvimento de competências de aprofundamento da Democracia e participação cívica na sociedade, bem como a experiência da advocacia e do trabalho em rede – colaborativo, criativo, comunicativo. Pretendem continuar a colaborar com o Graal, mantendo a sua agência ou militância na defesa de causas sociais e humanitárias, e possibilitando ao Graal manter-se fiel às suas origens de movimento social transnacional. O voluntariado mais jovem pressiona para a inovação tecnológica.

2.4. A voz das entidades parceiras

As redes e parcerias são essenciais para potenciar a aprendizagem mútua, a troca de experiências e boas práticas, construir sinergias e partilhar recursos, colaborar estrategicamente com entidades públicas e da sociedade civil, o acesso à arena política e o aumento da capacidade de influência. A maioria das ONG portuguesas está envolvida, pelo menos, numa parceria e numa rede, sendo que as parcerias ganham importância para as organizações que trabalham na área da igualdade e dos direitos humanos (Franco *et al.*, 2015; Ferreira *et al.*, 2007).

O Graal tem um conjunto de entidades, públicas e da sociedade civil, com as quais mantém relações de parceria e colaboração: câmaras municipais, escolas, associações, etc., conseguindo assim chegar com facilidade à comunidade e a públicos e grupos específicos de pessoas que pretende sensibilizar, formar, transformar.

A auscultação feita no âmbito deste diagnóstico procurou acolher a diversidade de entidades parceiras que ao longo do tempo têm colaborado com o Graal, mantendo a proposta de triangular as fontes de informação. Neste sentido, recolheu-se a opinião de nove entidades, três entidades públicas: Câmara Municipal da Chamusca, Escola Básica e Secundária da Chamusca e Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC); e seis associações – três sedeadas em Coimbra: AKTO – Direitos Humanos e Democracia, Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres (APEM), Casa da Esquina – Associação Cultural; três sedeadas em Lisboa: Centro de

Intervenção para o Desenvolvimento Amílcar Cabral (CIDAC), Fundação Gonçalo da Silveira (FGS) e Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres (PpDM).

Para compreender a dinâmica das relações de parceria, o questionário construído foi organizado em quatro partes: numa primeira parte pretendia-se traçar um Perfil de Parceria, conhecendo as redes de contacto com o Graal, anos de colaboração, projetos ou iniciativas conjuntas, sendo constituído por duas perguntas abertas e uma de múltipla escolha (entre sete opções fechadas e uma aberta).

Numa segunda parte, questionavam-se as Razões para a Parceria, através de quatro escalas: Visão, Missão, Reputação e Conhecimento, medidas através de 18 itens, cuja resposta era recolhida numa escala de *Likert* de 5 valores (em que 1= Nada importante e 5= Muito importante).

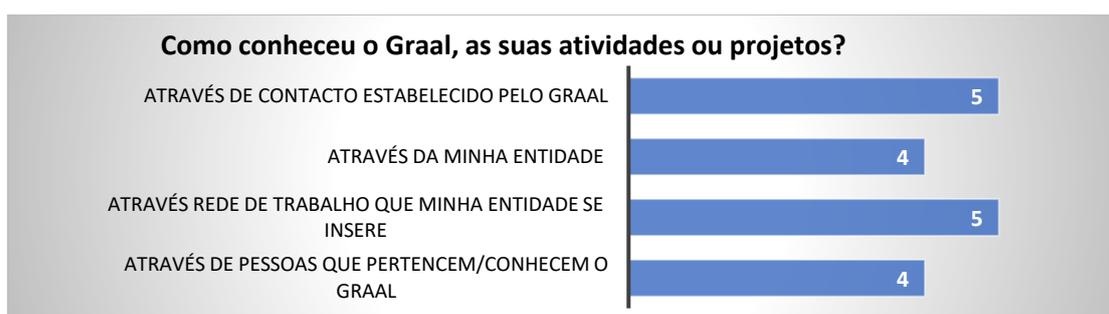
Numa terceira parte, questionava-se sobre o desempenho da parceria, construído através de seis escalas: Estratégia, Adaptação, Implementação, Ética, Comunicação e Impacto, através de 13 questões, cuja resposta era recolhida numa escala de *Likert* de 5 valores (em que 1=Nenhuma satisfação e 5=Total satisfação).

Numa quarta parte, questionava-se sobre o Impacto da Parceria, medido através de quatro escalas: Aprendizagem (organizacional) e Consciência Cidadã (relacionada com as competências de aprofundamento da Democracia e participação cívica na sociedade), Educação e Cooperação, Mulheres e Cidadania e Espiritualidade e Diversidade Religiosa (Linhas Estratégicas de Ação do Graal), através de 17 questões, cuja resposta era recolhida numa escala de *Likert* de 5 valores (em que 1= Discordo completamente e 5= Concordo completamente).

Finalizava com uma questão facultativa, de resposta aberta, para recolha de comentários pertinentes adicionais sobre os pontos fortes e/ou fragilidades da atuação do Graal.

O Gráfico 10 apresenta os resultados encontrados relativamente às Redes de contacto com o Graal.

Gráfico 10 – Redes de contacto com o Graal | Parcerias

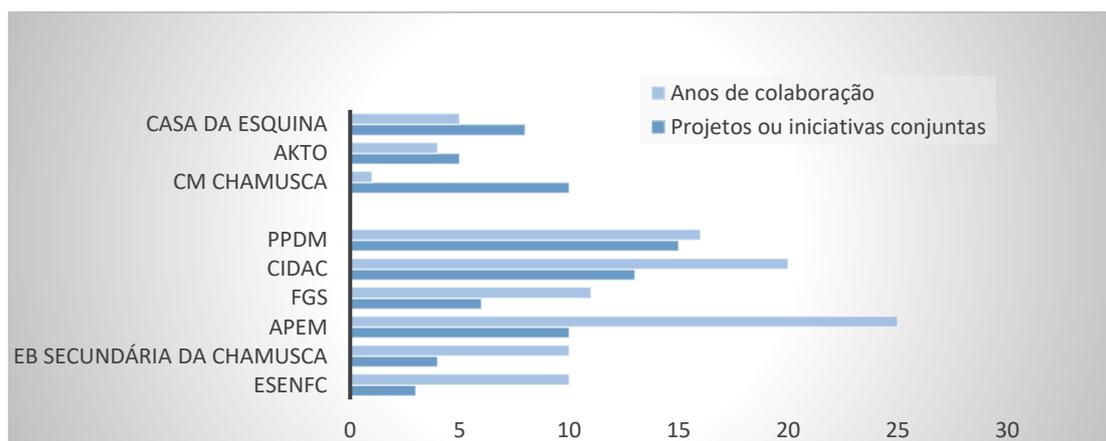


Como se pode observar, e contrariamente ao Perfil do Voluntariado, as entidades parcerias têm contacto com o Graal fundamentalmente através de quatro redes de contacto privilegiado, 56% conheceu a instituição através de um contacto estabelecido pelo Graal; 44% através da sua entidade profissional; 56% através de uma rede de trabalho em que a sua entidade está inserida e 44% através de pessoas que pertencem ou conhecem o Graal.

Relativamente ao Perfil de colaboração, pela análise do Gráfico 11, pode-se verificar que, independentemente de ser uma entidade pública ou da sociedade civil, existem dois perfis de colaboração:

- i) Perfil Extensivo – Entidade Parceira com >10 anos de colaboração, com mais anos de colaboração do que projetos em parceria com o Graal;
- ii) Perfil Intensivo – Entidade Parceira com <5 anos de colaboração, com mais projetos em parceria com o Graal do que anos de colaboração;

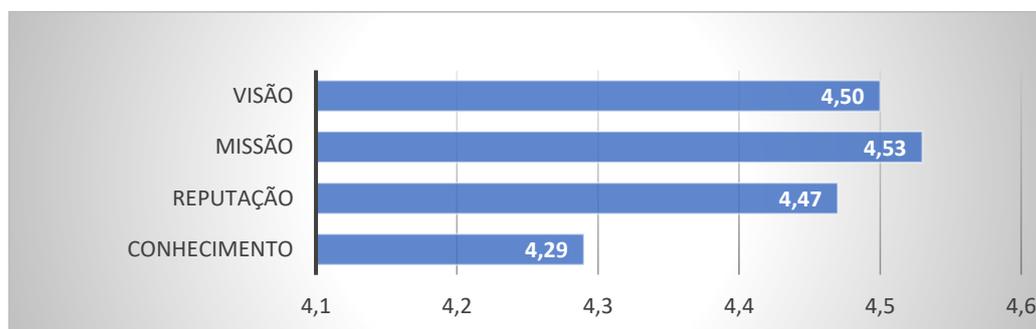
Gráfico 11 – Perfil de colaboração | Parcerias



Tendo em conta os perfis de colaboração ambos com um vasto conjunto de projetos e iniciativas, estes resultados parecem demonstrar uma satisfação com a relação de parceria. Uma vez que, segundo a teoria dos sistemas, a reciprocidade – troca mútua de gratificações – promove a confiança, o alinhamento de objetivos partilhados e a sustentabilidade da interação: fazendo com que as saídas (confiança, satisfação, objetivos partilhados num projeto) retornem ao sistema (retroalimentação), tornando-se em novas entradas para o ciclo subsequente (nova iniciativa, novo projeto, novos objetivos partilhados) mantendo a relação através da criação de valor para ambas as partes envolvidas (Castillo, 2018). Importa, portanto, analisar qual a importância que ativos intangíveis, como o Relacionamento, a Reputação e o Conhecimento (Castillo, 2019) têm para o estabelecimento de relações de parceria com o Graal.

O Gráfico 12 apresenta os resultados (média das respostas dadas) das quatro escalas que compõem a dimensão Motivos para a Parceria: Visão, Missão, Reputação e Conhecimento.

Gráfico 12 – Escalas constitutivas da dimensão Motivos para a Parceria



Como se pode observar no Gráfico 12, a escala mais valorizada da dimensão Motivos para a Parceria corresponde à Missão (4,53), seguindo-se a Visão (4,50), a Reputação (4,47) e o Conhecimento (4,29), a escala menos valorizada pelas entidades parceiras.

Pode-se fazer uma análise mais aprofundada, ao observar na Tabela 16 que apresenta os resultados médios por item.

Como se pode verificar, os itens mais valorizados e que contribuem mais para a manutenção da relação de parceria são “Pela atenção e cuidado para com o equilíbrio do meio ambiente e com a vida das gerações futuras que o Graal impregna nas atividades que desenvolve” (4,89), “O Graal pretende contribuir para a criação de estilos de vida social justos e mais fraternos bem como para uma resposta criativa aos sinais de cada tempo” (4,89), da dimensão Visão, “A filosofia de Conscientização de Paulo Freire constitui uma referência incontornável no trabalho educativo com pessoas adultas e jovens nos contextos do Movimento do Graal” (4,89), da dimensão Reputação e “O Graal trabalha num regime de cocriação, em que todas as pessoas devem poder dar o seu contributo com as suas qualidades e os seus talentos, conectando-se com outras para criar mais-valia para todos/as e para dar forma à inovação” (4,78), da dimensão Conhecimento.

O que motiva as entidades parceiras para estabelecer relações de colaboração com o Graal é a visão no mundo com preocupações ambientalistas na análise de problemas e desigualdades sociais, com a cocriação de estilos de vida mais justos e fraternos, através de metodologias participativas e inovadoras de inspiração na filosofia da Conscientização de Paulo Freire. Áreas que constituem a Identidade do Graal e contribuem para a sua Reputação.

Tabela 16 – Razões para a Parceria

VISÃO	
O Graal é um dinamismo espiritual, uma corrente de ideias e iniciativas, partilhada por mulheres de diversas gerações, culturas e situações de vida.	4,22
Pela valorização do espírito de comunidade e da singularidade de cada pessoa.	4,56
Pela atenção e cuidado para com o equilíbrio do meio ambiente e com a vida das gerações futuras que o Graal impregna nas atividades que desenvolve.	4,89
O Graal pretende contribuir para a criação de estilos de vida social justos e mais fraternos bem como para uma resposta criativa aos sinais de cada tempo.	4,89
Pelo respeito pela diversidade humana e o empenho na construção de sociedades interculturais, impregnados nas atividades desenvolvidas.	4,67
O Graal é um movimento transnacional de raiz cristã.	3,78
	Média 4,50
MISSÃO	
O Graal propõe regularmente contextos de aprofundamento da sua visão, da análise crítica da sociedade e programação da sua atividade.	4,56
O Graal cultiva momentos em que a dimensão lúdica e a vertente simbólica são pontos altos de criatividade e encontro, a gerar uma nova energia individual e coletiva.	4,44
O Graal oferece a mulheres de todas as idades e situações de vida possibilidades para um desenvolvimento humano pleno, uma vida empenhada na transformação das consciências e do mundo, enriquecidos pela dimensão espiritual.	4,44
O Graal organiza programas, projetos, iniciativas diversas que, decorrendo do horizonte da sua visão, procuram responder às necessidades da sociedade em várias das suas faces.	4,67
	Média 4,53
REPUTAÇÃO	
A filosofia de Conscientização de Paulo Freire constitui uma referência incontornável no trabalho educativo com pessoas adultas e jovens nos contextos do Movimento do Graal.	4,89
O Graal trabalha num regime de cocriação, em que todas as pessoas devem poder dar o seu contributo com as suas qualidades e os seus talentos, conectando-se com outras para criar mais-valia para todos/as e para dar forma à inovação.	4,78
Pela inovação do projeto do Banco do Tempo, com ligações nacionais e transnacionais.	4,44
Pelo usufruto dos seus espaços físicos (Terraço e/ou Centro da Golegã).	3,78
	Média 4,47
CONHECIMENTO	
Pela mobilização de jovens para uma cidadania ativa.	4,56
O Graal é uma entidade com envolvimento na monitorização dos processos públicos de tomada de decisão.	4,00
O Graal tem desenvolvido várias campanhas de sensibilização ou ações de rua em prol da igualdade ou da prevenção da violência.	4,11
O Graal tem um histórico de iniciativas cívicas de promoção de acesso à informação sobre políticas públicas e em advocacia para os direitos humanos.	4,44
O Graal tem uma vasta experiência na gestão de projetos de intervenção cívica na comunidade portuguesa.	4,33
	Média 4,29

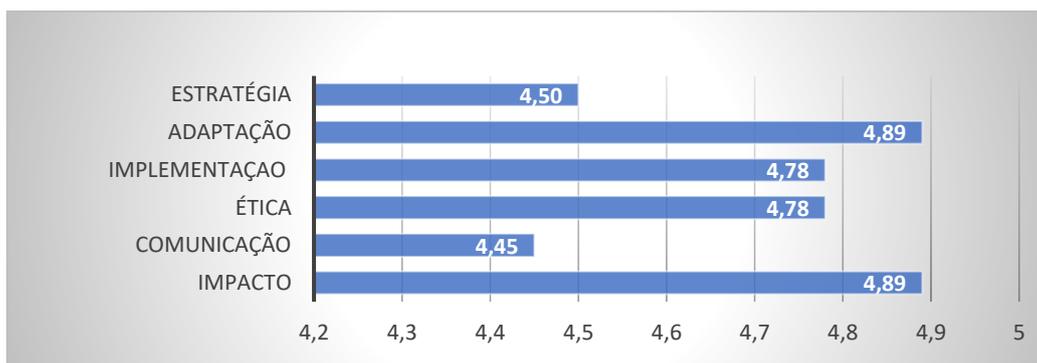
Relativamente aos itens menos importantes são “O Graal é um movimento transnacional de raiz cristã” (3,78), da dimensão Visão, “Pelo usufruto dos seus espaços físicos (Terraço e/ou Centro

da Golegã” (3,78) da Reputação. Seguem-se “O Graal é uma entidade com envolvimento na monitorização dos processos públicos de tomada de decisão” (4,00) e “O Graal tem desenvolvido várias campanhas de sensibilização ou ações de rua em prol da igualdade ou da prevenção da violência” (4,11), da dimensão Conhecimento, e “O Graal é um dinamismo espiritual, uma corrente de ideias e iniciativas, partilhada por mulheres de diversas gerações, culturas e situações de vida” (4,22), da dimensão Visão.

Mais uma vez, e à semelhança do grupo de voluntariado, a identidade do Graal enquanto movimento transnacional de mulheres cristãs, de diversas gerações, culturas e situações de vida, que dispõe de espaços físicos para organizar eventos – Terraço e Golegã – facto valorizado pela massa associativa e dirigentes, é uma característica pouco apelativa para o estabelecimento de parcerias com um reportório de ação ao nível nacional – Lisboa, Coimbra e Chamusca. Descurando, talvez por desconhecimento, a possibilidade de projetos conjuntos que promovam a oportunidade de troca de experiência com uma massa associativa ou dirigentes de âmbito internacional, com vasta experiência na gestão de projetos de Educação e Desenvolvimento ou mesmo de Cooperação Internacional.

Relativamente ao Desempenho da Parceria, o Gráfico 13 apresenta os resultados (média das respostas dadas) das seis escalas que compõem a dimensão: Estratégia, Adaptação, Implementação, Ética, Comunicação e Impacto.

Gráfico 13 – Escalas constitutivas da dimensão Desempenho da Parceria



Como se pode observar no Gráfico 13, as entidades parceiras estão muito satisfeitas com o desempenho da relação de parceria estabelecida com o Graal: a escala Adaptação (4,89) e Impacto (4,89) correspondem às escalas com melhor pontuação desta dimensão, seguindo-se Implementação (4,78) e Ética (4,78), sendo que Estratégia (4,50) e Comunicação (4,45) são as escalas que obtêm menor pontuação.

A análise da Tabela 17 permite compreender melhor esta avaliação ao apresentar os resultados médios por cada item constitutivo das escalas.

Tabela 17 – Desempenho da parceria

ESTRATÉGIA	
Qualidade dos instrumentos estratégicos apresentados.	4,33
Clareza na definição dos objetivos definidos para a parceria ou relacionamento interinstitucional.	4,67
	Média 4,50
ADAPTAÇÃO	
Abertura institucional relativamente à construção de estratégias e soluções.	4,89
Capacidade de adaptação em prol da concretização de objetivos comuns.	4,89
	Média 4,89
IMPLEMENTAÇÃO	
A frequência das reuniões periódicas de monitorização da parceria.	4,78
Capacidade de resposta no âmbito do relacionamento interinstitucional.	4,67
O cumprimento atempado com as responsabilidades e compromissos da parceria.	4,89
	Média 4,78
ÉTICA	
O respeito e implementação das decisões tomadas em parceria.	5,00
O respeito pelo direito à privacidade e confidencialidade.	4,56
	Média 4,78
COMUNICAÇÃO	
A divulgação institucional do Graal (Facebook e site).	4,00
A divulgação periódica dos resultados da parceria junto das partes interessadas.	4,56
A fluidez, oportunidade e correção das comunicações interinstitucionais.	4,67
	Média 4,45
IMPACTO	
A participação do Graal resultou num valor acrescentado para a comunidade.	4,89
	Média 4,89

Como se pode observar na Tabela 17, o item “O respeito e implementação das decisões tomadas em parceria” obtém pontuação máxima (5,00), seguindo-se os itens da dimensão Adaptação “Abertura institucional relativamente à construção de estratégias e soluções” (4,89), e “Capacidade de adaptação em prol da concretização de objetivos comuns” (4,89); “O cumprimento atempado com as responsabilidades e compromissos da parceria” (4,89), da dimensão Implementação e o item do Impacto, “A participação do Graal resultou num valor acrescentado para a comunidade” (4,89).

As entidades parceiras apreciam a capacidade de negociação e postura ética do Graal. Tendo em conta os perfis de colaboração, estes resultados correspondem à avaliação de uma relação de parceria, que tem possibilitado a implementação de um vasto conjunto de projetos e iniciativas. Recordar-se que a reciprocidade gratificante da troca promove a confiança e a

sustentabilidade da interação – ao permitir a criação de valor para ambas as partes envolvidas, servindo assim de motivação para a permanência da relação (Castillo, 2018).

Aproveitando a oportunidade da pergunta aberta, uma das entidades sentiu necessidade de retroalimentar a relação de parceria, agradecendo: “A proatividade e a constante disponibilidade para trabalhar nas causas comuns, mesmo que em regime de voluntariado, são aspetos muito positivos das pessoas que integram o Graal. Muito obrigada!”

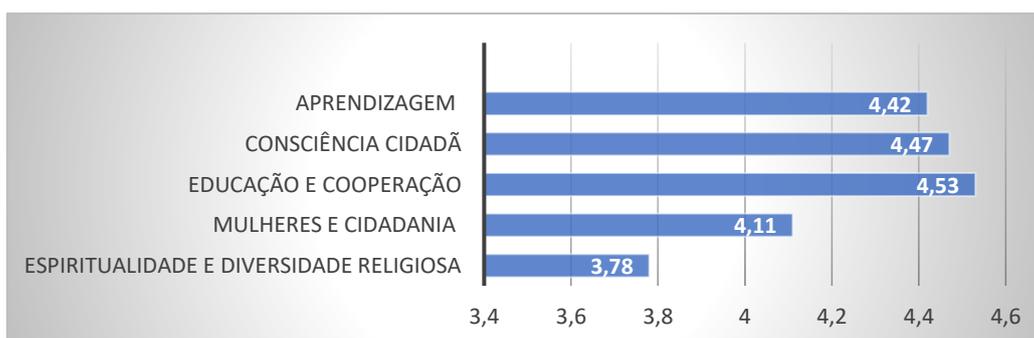
Outra entidade, no mesmo sentido de retroalimentação, anotou:

Apenas iremos salientar uma fragilidade que consideramos que existe no Graal. Achamos que relativamente à comunicação do Graal esta não acompanha as atividades do mesmo. Achamos que deveriam ter um *website* com um *layout* mais acessível, bem como as outras plataformas digitais. Consideramos que deveriam apostar um pouco mais na comunicação.

De facto, as entidades parceiras destacam “A divulgação institucional do Graal (*Facebook* e *site*)” (4,00), da dimensão Comunicação, e a “Qualidade dos instrumentos estratégicos apresentados” (4,33), da dimensão Estratégia, como pontos críticos a melhorar na relação de parceria.

Relativamente ao Impacto da Parceria, o Gráfico 14 apresenta os resultados (média das respostas dadas) das cinco escalas que compõem a dimensão: Aprendizagem, Consciência Cidadã, Educação e Cooperação, Mulheres e Cidadania e Espiritualidade e Diversidade Religiosa.

Gráfico 14 – Escalas constitutivas da dimensão Impacto da Parceria



Como se pode observar no Gráfico 14, Educação e Cooperação (4,53), Consciência Cidadã (4,47) e Aprendizagem (4,42) correspondem às escalas mais pontuadas da dimensão Impacto da Parceria, seguindo-se Mulheres e Cidadania (4,11) e Espiritualidade e Diversidade Religiosa (3,78), escala menos pontuada. A Tabela 18 permite analisar melhor estes resultados, uma vez que apresenta as médias de cada item constitutivo das escalas.

Tabela 18 – Impacto da Parceria

APRENDIZAGEM	
A participação nesta parceria possibilitou-me uma aprendizagem reflexiva no âmbito das temáticas abordadas.	4,78
A participação nesta parceria possibilitou uma mudança nos processos de trabalho e nas relações e práticas laborais da minha organização.	3,78
A partilha de conhecimentos e o intercâmbio de experiências ocorridos nesta parceria possibilitou o desenvolvimento da equipa técnica da minha entidade.	4,33
A participação nesta parceria permitiu um reforço do trabalho em rede ao nível de uma aprendizagem colaborativa, criativa e/ou comunicativa.	4,78
	Média 4,42
CONSCIÊNCIA CIDADÃ	
O trabalho desenvolvido com esta parceria teve um papel significativo na mobilização das pessoas, particularmente da juventude, para uma cidadania ativa e participativa, alertando para os problemas sociais.	4,67
O trabalho desenvolvido com esta parceria teve um papel significativo na influência das políticas públicas ou governamentais.	4,22
Esta parceria tem permitido integrar novas abordagens e metodologias para promover a educação para a cidadania, a tolerância e um melhor entendimento entre comunidades, incluindo e apoiando grupos vulneráveis.	4,44
As atividades promovidas com as escolas têm permitido fortalecer a educação para a cidadania e mobilização da juventude para o voluntariado e a defesa dos direitos humanos.	4,22
A metodologia utilizada tem contribuído para despertar a consciência crítica do sujeito/pessoa, para uma melhor compreensão dos respetivos contextos subjetivos, com vista a uma atuação transformadora da realidade.	4,78
	Média 4,47
EDUCAÇÃO E COOPERAÇÃO	
O trabalho educativo realizado tem reforçado o sentido de pertença comum à humanidade, ao reconhecer o valor das diferentes culturas, ao promover o diálogo entre pessoas e grupos de diferentes origens e pertenças culturais, ao combater todas as formas de discriminação e/ou exclusão de pessoas e grupos étnicos e culturais minoritários.	4,22
Esta parceria tem promovido o questionamento sobre os atuais modelos de desenvolvimento, produção e consumo e a promoção de uma ecologia integral, que estimula a emergência de novos estilos de vida que respeitem os limites da natureza e a capacidade regeneradora do Planeta.	4,78
Esta colaboração tem permitido o aprofundamento da compreensão e intervenção nas causas estruturais na origem da pobreza e das desigualdades a nível local e mundial, no quadro da crescente globalização e interdependência.	4,67
Esta parceria tem contribuído para a construção de formas criativas de participação na polis, numa dinâmica flexível de cocriação e de liderança partilhada.	4,44
	Média 4,53
MULHERES E CIDADANIA	
Esta parceria permitiu a criação de condições sociais para o reforço do exercício das lideranças das mulheres e das raparigas.	4,11
As atividades desenvolvidas têm promovido a conciliação entre vida profissional e outras esferas de vida e o questionamento sobre o modo como se vive atualmente e sobre as formas de relacionamento com o tempo, com o trabalho e com a família.	4,11
	Média 4,11

ESPIRITUALIDADE E DIVERSIDADE RELIGIOSA

O trabalho desenvolvido como Graal tem possibilitado o aprofundamento das questões/relações ecuménicas e do diálogo inter-religioso através do conhecimento dos contextos das diferentes religiões e estabelecendo um trabalho em rede com as mesmas.	3,78
Média	3,78

Como se pode observar na Tabela 18, os itens mais pontuados são “A participação nesta parceria possibilitou-me uma aprendizagem reflexiva no âmbito das temáticas abordadas” (4,78) e “A participação nesta parceria permitiu um reforço do trabalho em rede ao nível de uma aprendizagem colaborativa, criativa e/ou comunicativa” (4,78), da dimensão Aprendizagem, “A metodologia utilizada tem contribuído para despertar a consciência crítica do sujeito/pessoa, para uma melhor compreensão dos respetivos contextos subjetivos, com vista a uma atuação transformadora da realidade” (4,78), da dimensão Consciência Cidadã, e “Esta parceria tem promovido o questionamento sobre os atuais modelos de desenvolvimento, produção e consumo e a promoção de uma ecologia integral, que estimula a emergência de novos estilos de vida que respeitem os limites da natureza e a capacidade regeneradora do Planeta” (4,78), da dimensão Educação e Cooperação.

Segundo as entidades parceiras, o Impacto da Parceria consiste na capacitação crítica para a consciencialização e problematização da sociedade, quer ao nível pessoal ou individual, quer ao nível coletivo ou comunitário, e no reforço do trabalho em rede, o trabalho participativo que possibilita a atuação transformadora da realidade, no sentido da Educação para o Desenvolvimento (ED).

Os itens menos pontuados são “A participação nesta parceria possibilitou uma mudança nos processos de trabalho e nas relações e práticas laborais da minha organização” (3,78), da dimensão Aprendizagem, e “A minha colaboração com o Graal tem possibilitado o aprofundamento das questões/relações ecuménicas e do diálogo inter-religioso através do conhecimento dos contextos das diferentes religiões e estabelecendo um trabalho em rede com as mesmas” (3,78), da dimensão Espiritualidade e Diversidade Religiosa.

Se a avaliação do impacto do aprofundamento da espiritualidade ou diversidade religiosa não surpreende, é curioso salientar que as entidades parceiras não consideram que a parceria tenha possibilitado uma mudança ou aprendizagem organizacional na sua entidade profissional, constituindo uma fragilidade na capacitação dessas entidades.

Em suma, as entidades parcerias conhecem o Graal através de redes de contacto privilegiado e de trabalho. Existem dois perfis de colaboração, um Perfil Extensivo, com mais anos de colaboração do que projetos em parceria com o Graal; e um Perfil Intensivo, com mais projetos

em parceria com o Graal do que anos de colaboração. O que as motiva é a reputação e a visão do Graal no mundo com preocupações ambientalistas na análise de problemas e desigualdades sociais, com a cocriação de estilos de vida mais justos e fraternos, através de metodologias participativas de inspiração na Conscientização de Paulo Freire. Estão muito satisfeitas com a relação de parceria estabelecida e consideram como pontos críticos do Graal a comunicação e disseminação da informação. Relativamente ao impacto avaliam como positivo os seus contributos no reforço do trabalho em rede e a atuação transformadora na linha estratégica de ação da Educação e Cooperação.

PARTE III

A CONSTRUÇÃO DO PLANO

3. O trabalho conjunto

Os métodos participativos são adequados à produção de conhecimento relevante quanto às prioridades, perceções e práticas de instituições e partes interessadas, uma vez que fornecem informação valiosa para a tomada de decisão, ao mesmo tempo que constituem em si o processo de capacitação das pessoas envolvidas (Ferreira e Almeida, 2016). Facilitar processos de capacitação envolve trabalho com sentidos e significados, com diferentes leituras da realidade e acolhimento, construções, articulações e negociações de perspetivas, mas também com instigação e provocação (Kcidade, 2007). Os desafios da facilitação implicam capacitar para ouvir de forma aberta e sensível; capacitar para uma análise compreensiva das necessidades do grupo; capacitar para problematizar questões, estimular reflexões, construir soluções e respostas e zelar pelos processos de trabalho do grupo, cuidando de procedimentos, relações e estrutura; capacitar para agir com respeito pelas criações do grupo, acolhendo-as de maneira integral.

Nesta parte do relatório, apresenta-se o trabalho realizado nas três sessões em grupo com dirigentes e equipa técnica, onde foram facilitados processos coletivos de (auto)análise sobre modos de funcionamento e visão estratégica do Graal – análise SWOT/PESTEL – e processos de capacitação no levantamento/identificação de problemas, causas e na (re)orientação e priorização de soluções – Diagrama de Espinha de Peixe – para se construir o plano de desenvolvimento organizacional – a 12 meses – tendo em vista a superação de pontos críticos e a potencialização dos pontos fortes do Graal.

3.1. A análise estratégica

O meio ambiente das organizações representa o contexto no qual as entidades operam e se desenvolvem, sendo a capacidade de interação entre o ambiente interno e o ambiente externo, o segredo da capacidade de adaptação e reação às rápidas e contínuas mudanças que caracterizam o ambiente externo atual: volátil, incerto, complexo e ambíguo (Castillo e Trinh, 2019). Se a análise SWOT permite comparar os elementos positivos e negativos do ambiente interno – Forças e Fraquezas – com as características positivas e negativas do ambiente externo – Oportunidades e Ameaças – a análise fica mais proveitosa se cruzarmos com a análise PESTEL: que observa os ambientes Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal.

O desafio proposto ao grupo, composto por cinco dirigentes e cinco membros da equipa técnica, reunido no Terraço, em Lisboa, durante o dia de 25 de janeiro, durante 7 horas, consistiu na

elaboração das parcelas da matriz, tendo em consideração os seguintes conteúdos: modelo de criação de valor; avaliação de impacto; nível de crescimento; estratégia; parcerias; marketing, comunicação e angariação de fundos; estrutura, governação e liderança; recursos humanos; gestão financeira, controlo e risco; gestão de operações; e tecnologias da informação.

Os Quadros 13 e 14 apresentam a análise categorial aplicada às respostas dadas pelos dois grupos de trabalho, agrupados pela sua função no Graal, relativamente às Forças e Fraquezas.

Quadro 13 – Análise SWOT | Forças

	DIRIGENTES	EQUIPA
Visão e Missão	Movimento (trans)nacional de mulheres cristãs Filosofia cristã Dinamismo espiritual Consciência crítica Desenvolvimento pleno de ser humano/mulher Transcendência e encontro com a outra pessoa Dimensão estética e simbólica Criatividade	Movimento nacional e internacional Diversidade e intergeracionalidade Visão holística (integração de várias áreas (ex: direitos humanos das mulheres, ambiente, economia, sociedade, espiritualidade) Abertura à criatividade
Reputação	Estímulo à responsabilidade Capital de confiança Idoneidade Solidariedade Reflexão e ação Atenção e cuidado	Legado Empenho e identificação com as causas Seriedade do trabalho e profundidade nas reflexões Abordagem metodológica própria e consistente Atitudes colaborativas e valorização do trabalho com outras organizações Transversalidade dos direitos humanos das mulheres
Estrutura e Governação	Estrutura descentralizada Grupos de Pertença Banco do Tempo Centros do Graal	Capacidade de aceder a alguns fundos públicos Existência de espaços próprios e adequados às atividades
Recursos Humanos e Relacionamento	Lideranças partilhadas Voluntariado	Bom ambiente/ boas relações Cultura do cuidado, calorosa, humana Estabelecimento de relações horizontais e significativas com participantes nos projetos ou nas iniciativas As dinâmicas e os processos ultrapassam o tempo de vida dos projetos Existe confiança nos recursos humanos

Quadro 14 – Análise SWOT | Fraquezas

	DIRIGENTES	EQUIPA
Estratégia	<p>Falta de renovação geracional</p> <p>Falta de tempo das mulheres pela assunção de múltiplas tarefas</p>	<p>Perda da certificação enquanto entidade formadora</p> <p>Insuficientes espaços para refletir e tomar decisões sobre determinados temas e formas de comunicar e conceitos</p> <p>Equipa técnica absorvida pelo imediato (dia-a-dia a gerir urgências), sendo difícil parar para pensar estrategicamente e a longo prazo</p>
Estrutura e Governação	<p>Voluntariado reduzido</p> <p>Recursos humanos reduzidos</p> <p>Fraca sustentabilidade financeira</p> <p>Fontes de rendimento</p>	<p>Sobreposições e vazios na distribuição das tarefas (nem sempre é claro quem faz o quê ou quem é responsável por)</p> <p>Falta de recursos humanos e sobrecarga dos recursos humanos existentes</p> <p>Internalização de tarefas e procedimentos que poderiam, com ganhos, ser externalizados (contratação pública, serviços jurídicos, etc.)</p> <p>Dificuldade de fazer avaliações de impacto e de <i>follow up</i></p> <p>Mau rácio/dificuldade em priorizar projetos financiados</p> <p>Equipamentos inadequados ou obsoletos (computadores, <i>softwares</i>, mobiliário, <i>backups</i>)</p>
Recursos Humanos	<p>Competências tecnológicas dos recursos humanos</p> <p>Competências legais dos recursos humanos: dificuldades em assegurar as especificidades da contratação pública (obrigatória na gestão dos projetos)</p>	<p>Dificuldade na gestão do tempo, dispersão por múltiplas tarefas e subestimação temporal nas solicitações</p> <p>Dificuldade em cumprir com as recomendações da segurança no trabalho</p> <p>Poucas oportunidades de formação ou pouca disponibilidade</p> <p>Precariedade dos vínculos laborais</p> <p>Baixos salários e desatualização salarial</p>
Comunicação e Marketing		<p>Fraca presença <i>online/site</i> não reflete a identidade, dinâmica e estética do Graal; não é intuitivo, não é apelativo nem organizado; falta informação importante (Relatórios de Atividades e Contas)</p> <p>Discrepâncias e tensões internas entre prioridades e linguagens do Graal, entre movimento e os projetos</p> <p>Representação institucional do Graal pouco clara e consensualizada</p> <p>Pouca capacidade de resposta em algumas representações</p>

Como se pode observar pelo Quadro 13, pode-se agrupar as várias ideias expressas sobre as Forças do Graal em quatro categorias: Visão e Missão, Reputação, Estrutura e Governança, e Recursos Humanos e Relacionamento.

Relativamente à Visão e Missão destaca-se, em comum, o facto de o Graal ser um “movimento internacional de mulheres cristãs” e a “criatividade”. Diferencia os grupos, a valorização da “filosofia cristã”, o “dinamismo espiritual”, a “transcendência”, o “desenvolvimento pleno de ser humano/mulher” e a “consciência crítica” feita pelas dirigentes e a valorização da “diversidade, intergeracionalidade” e “visão holística (integração de várias áreas (ex: direitos humanos das mulheres, ambiente, economia, sociedade, espiritualidade)” feita pela equipa.

Relativamente à Reputação, embora equacionado com diferentes palavras, o “capital de confiança” e “idoneidade” valorizadas pelas dirigentes tem correspondência com o “legado” expressado pela equipa. O “estímulo à responsabilidade”, “solidariedade”, “reflexão-ação” e “atenção e cuidado” destacadas pelas dirigentes tem correspondência com as “atitudes colaborativas e valorização do trabalho com outras organizações” destacadas pela equipa. De salientar que a equipa refere muito mais o “empenho e identificação com as causas”, a “seriedade do trabalho e profundidade nas reflexões”, a “abordagem metodológica própria e consistente” e a “transversalidade dos direitos humanos das mulheres” como conceitos associados ao ativo intangível Reputação, enquanto as dirigentes demonstraram conhecer muito bem a Visão e Missão da associação.

Quanto à Estrutura e Governança, as dirigentes referem a “estrutura descentralizada”, os “Grupos de Pertença”, o “Banco do Tempo” e os “Centros do Graal”, enquanto a equipa refere a “capacidade de aceder a alguns fundos públicos” e a “existência de espaços próprios e adequados às atividades”, sendo que as dirigentes destacam características identitárias e a equipa características relacionais e operacionais.

Sobre os Recursos Humanos e Relacionamento, as dirigentes destacam as “lideranças partilhadas” e o “voluntariado”, a equipa destaca as mesmas ideias, mas de uma forma mais prolixa: o “bom ambiente/boas relações”, a “cultura do cuidado, calorosa, humana”, o “estabelecimento de relações horizontais e significativas com participantes nos projetos ou nas iniciativas”, as “dinâmicas e os processos ultrapassam o tempo de vida dos projetos” e a “confiança nos recursos humanos”.

Relativamente às Fraquezas, como se pode observar no Quadro 14, as ideias manifestadas podem ser agrupadas em quatro categorias: Estratégia, Estrutura e Governança, Recursos Humanos e Comunicação e *Marketing*.

Sobre a Estratégia, as dirigentes referem “falta de renovação geracional” e “falta de tempo das mulheres pela assunção de múltiplas tarefas”, abordando as dificuldades de angariação de pessoas voluntárias, a equipa refere a “perda da certificação enquanto entidade formadora”, “insuficientes espaços para refletir e tomar decisões sobre determinados temas e formas de comunicar e conceitos” e a “equipa técnica absorvida pelo imediato (dia-a-dia a gerir urgências), sendo difícil parar para pensar estrategicamente e a longo prazo”, aludindo à falta de momentos de planeamento conjunto que podem originar nalgumas decisões estrategicamente mais desadequadas.

Relativamente à Estrutura e Governação, as dirigentes referem algumas carências oriundas das dificuldades de financiamento, “voluntariado reduzido”, “recursos humanos reduzidos”, “fraca sustentabilidade financeira” e “fontes de rendimento”. A equipa apresenta maior consciencialização sobre dificuldades organizacionais e a falta de recursos humanos e materiais que se traduzem numa menor capacitação para responder às exigências operacionais, “sobreposições e vazios na distribuição das tarefas (nem sempre é claro quem faz o quê ou quem é responsável por)”, “falta de recursos humanos e sobrecarga dos recursos humanos existentes”, “internalização de tarefas e procedimentos que poderiam, com ganhos, ser externalizados (contratação pública, serviços jurídicos, etc.)”, “dificuldade de fazer avaliações de impacto e de *follow up*”, “mau rácio/dificuldade em priorizar projetos financiados” e “equipamentos inadequados ou obsoletos (computadores, *softwares*, mobiliário, *backups*)”.

A análise aos Recursos Humanos, aprofunda a reflexão sobre as fraquezas anteriormente encontradas: as dirigentes salientam as “competências tecnológicas dos recursos humanos” e as “competências legais dos recursos humanos: dificuldades em assegurar as especificidades da contratação pública (obrigatória na gestão dos projetos)”. A equipa destaca alguns fatores de risco psicossocial no trabalho: as “dificuldade na gestão do tempo, dispersão por múltiplas tarefas e subestimação temporal nas solicitações”, “dificuldade em cumprir com as recomendações da segurança no trabalho”, “poucas oportunidades de formação ou pouca disponibilidade”, “precariedade dos vínculos laborais”, “baixos salários e desatualização salarial”.

A equipa acrescenta ainda outra fraqueza, não referida pelas dirigentes, a Comunicação e *Marketing*, destacando a “fraca presença *online/site* não reflete a identidade, dinâmica e estética do Graal; não é intuitivo, não é apelativo nem organizado; falta informação importante (Relatórios de Atividades e Contas)”, “discrepâncias e tensões internas entre prioridades e linguagens do Graal, entre movimento e os projetos”, “representação institucional do Graal

pouco clara e consensualizada” e “pouca capacidade de resposta em algumas representações (falta de representatividade e de marketing organizacional)”.

Aplicando o modelo de análise de Paul Engel *et al.* (2007), transparece no discurso das dirigentes a força da identidade do Graal, uma liderança empenhada em alcançar a coerência entre valores, princípios e atividades, conscientes do seu mandato e da visão e estratégia do Graal, que é reconhecida pela equipa e que orienta o processo de tomada de decisão. Demonstra uma forte capacidade de Alcançar Coerência (Keijzer *et al.*, 2011; Fowler e Ubels, 2010). Já no discurso da equipa, transparece a força da legitimidade, credibilidade e reputação do Graal, da integridade da liderança e dos recursos humanos, da fiabilidade operacional, focada na construção e manutenção de redes, coligações e alianças adequadas com diferentes partes interessadas, especialmente com o exterior. Demonstra uma forte capacidade de Relacionamento (Keijzer *et al.*, 2011; Fowler e Ubels, 2010).

Quanto às fraquezas, transparece no discurso, quer das dirigentes, quer da equipa preocupações com a capacidade financeira da organização, a capacidade de gerar receitas, a capacidade de gestão e a robustez da estrutura organizacional, que permitam formar os recursos humanos e manter equipamentos e instalações adequadas para alcançar resultados. Demonstra uma carência na capacidade de Implementação (Keijzer *et al.*, 2011; Fowler e Ubels, 2010).

No discurso da equipa transparece ainda uma preocupação com o modo de funcionamento do Graal, a eficácia da monitorização do plano de trabalho, a capacidade de mobilizar adequadamente os recursos financeiros, humanos e materiais. Demonstra uma carência na capacidade de Mobilização e Auto-organização (Keijzer *et al.*, 2011; Fowler e Ubels, 2010). A equipa transmite também preocupações relativamente à capacidade de comunicar e divulgar informação, nomeadamente com a presença estratégica na *Internet* ou em representações institucionais, incluindo a necessidade de desenvolver novas formas de processamento da informação que permitam melhorar os elos de ligação entre conhecimentos tácitos e conhecimentos explícitos, potenciando o capital simbólico do Graal (Castillo, 2019). Demonstra uma carência na capacidade de Adaptação e Renovação (Keijzer *et al.*, 2011; Fowler e Ubels, 2010).

Estes resultados vão ao encontro da opinião do grupo de voluntariado e das entidades parceiras, que destacam as fortes capacidades de Relacionamento e de Alcançar Coerência do Graal e indicam alguns pontos críticos como dificuldades na renovação de equipamentos tecnológicos, de comunicação e de disseminação da informação, que limitam as capacidades de Implementação, Mobilização e Auto-organização e Adaptação e Renovação.

Para um melhor entendimento dos resultados, salienta-se que uma das instruções desta dinâmica de grupo, escritas na folha de sala distribuída, consistiu num pedido de relacionar todos os elementos usados para preencher a matriz SWOT/PESTEL e refletir sobre cada um deles – no intuito da posterior elaboração do plano de capacitação – procurando responder coletivamente sobre as seguintes perguntas de partida:

- ✓ Quais Forças do Graal que podem minimizar os prejuízos das Ameaças?
- ✓ Há Forças capazes de potencializar as Oportunidades?
- ✓ As Fraquezas poderão desestabilizar efeitos positivos de Oportunidades? Quais?
- ✓ As Fraquezas são capazes de intensificar Ameaças? Quais?
- ✓ Quais os fatores que estão produzindo tais Fraquezas? E as Forças?

Há um pensamento sequencial nos resultados encontrados (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças), que resulta do aprofundamento do conhecimento organizacional, uma vez que a apresentação em plenário ocorreu no final do dia de trabalho, traduzindo um debate intenso, participado e auto-organizado, quer no grupo das dirigentes, quer no grupo da equipa técnica. Os Quadros 15 e 16 apresentam a análise PESTEL aplicada às respostas dadas pelos dois grupos, relativamente às Oportunidades e Ameaças.

Quadro 15 – Análise PESTEL | Oportunidades

	DIRIGENTES	EQUIPA
Ambiente político	Políticas públicas de combate à violência	Reconhecimento Ligações e boas relações (com organizações parceiras, com organismos públicos e pessoas)
Ambiente económico	Crise financeira Apoio à intervenção no terreno	Existência de linhas de financiamento público alinhadas com as causas do Graal
Ambiente social	Multiculturalidade Pluralidade Parcerias estratégicas	Pessoas mobilizadas para participar em iniciativas promovidas pelo Graal Perceção do Graal como recurso pela comunidade
Ambiente tecnológico	Antevisão no recurso de metodologias ativas Cátedra Graal na Universidade de Nimegue (instituição de trabalho do fundador do Graal Jacques V. Ginneken)	Relevância reconhecida às áreas temáticas trabalhadas pelo Graal e a uma cultura do cuidado
Ambiente ecológico	Alterações Climáticas	Interesse e valorização externa dos espaços do Graal
Ambiente legal	Políticas de Emprego Jovem e de estágios profissionais	Bom histórico de execução dos projetos

Como se pode observar no Quadro 15, as dirigentes perspetivam como Oportunidades um ambiente político no qual as “políticas públicas de combate à violência” têm sido valorizadas, a “crise financeira” de 2007-2008 que permitiu reequacionar o ambiente económico, destacando o “apoio à intervenção no terreno” e, relativamente ao ambiente legal, a possibilidade de recorrerem às “políticas de Emprego Jovem e de estágios profissionais” enquanto recurso financeiro. No ambiente social, reforçam a diversidade e o funcionamento em rede, a “multiculturalidade”, a “pluralidade” e as “parcerias estratégicas”; no ambiente tecnológico consideram uma vantagem do Graal a “antevisão no recurso de metodologias ativas” e a possibilidade de ser instituída na Holanda uma “Cátedra Graal na Universidade de Nimegue (instituição de trabalho do fundador do Graal Jacques V. Ginneken)” e no ambiente ecológico referem as “alterações climáticas” como oportunidade de valorização de práticas ambientes mais sustentáveis, indo ao encontro da visão e missão do Graal.

Vislumbra-se, no discurso das dirigentes, uma estratégia de, partindo de ativos intangíveis como reputação, conhecimento ou confiança que o Graal detém junto das entidades parceiras e financiadoras, potenciar a capacidade de angariação de fundos, melhorando assim a capacidade de implementação.

Por sua vez, a equipa técnica aposta tudo na capacidade de relacionamento. As Oportunidades do meio ambiente consistem, no ambiente político, no “reconhecimento” e “ligações e boas relações (com organizações parceiras, com organismos públicos e pessoas)”; no ambiente económico, “existência de linhas de financiamento público alinhadas com as causas do Graal”; no ambiente social existem “pessoas mobilizadas para participar em iniciativas promovidas pelo Graal” e a “perceção do Graal como recurso pela comunidade”; no ambiente tecnológico, há maior “relevância reconhecida às áreas temáticas trabalhadas pelo Graal e a uma cultura do cuidado”, no ambiente ecológico, o “interesse e valorização externa dos espaços do Graal” possibilita a partilha de espaços e uma melhor gestão das infraestruturas; no ambiente legal, o Graal tem “bom histórico de execução dos projetos”, reforçando a sua credibilidade junto das entidades parceiras e financiadoras, permitindo assim angariar fundos e atrair financiamento para os projetos.

A análise estratégica ao meio ambiente fica completa com a observação da informação relativa às Ameaças, apresentada no Quadro 16. Como se pode verificar, é curioso salientar que, quer as dirigentes, quer a equipa, não referiram nenhuma ameaça de ambiente ecológico, nomeadamente, situações de intempéries e situações de natureza ambiental (Craig *et al.*, 2013; Linsley e Shrives, 2006), poucas semanas antes da Organização Mundial da Saúde (OMS) ter

declarado a covid-19 uma pandemia de carácter global, o que implicou, por parte do Graal, a adoção de um plano de contingência para gestão de riscos operacionais nos trabalhos do próprio diagnóstico, com a obrigatoriedade das atividades planeadas serem realizadas no espaço virtual, com recurso à Internet, de forma a manter a distância social e reduzir o risco de contaminação do coronavírus, ainda antes do Estado de Emergência ter sido decretado em Portugal.

Quadro 16 – Análise PESTEL | Ameaças

	DIRIGENTES	EQUIPA
Ambiente político	Burocratização dos procedimentos na intervenção social	Incerteza relativa às prioridades políticas com reflexo nas linhas de financiamento
Ambiente económico	Precariedade laboral e social	Aumento de número de organizações que concorrem a linhas de financiamento Diminuição dos valores reconhecidos como razoáveis para recursos humanos
Ambiente social	Preconceitos/imagem estereotipada relativamente à Igreja e suas instituições Valorização social do egocentrismo	Negação, desvalorização e banalização das questões de género Ideia generalizada de que as religiões têm posições conservadoras Crescimento dos fundamentalismos (em várias áreas, ex: movimento feminista)
Ambiente tecnológico	Ideologia do <i>Just do it</i> , valorização do imediato, ditadura do instantâneo	Organizações parceiras sobrecarregadas e com pouca disponibilidade para trabalho colaborativo Sobrevalorização e dependências dos ambientes digitais
Ambiente legal	Burocracia legal	Burocratização e especialização crescente exigida pelos financiadores

Pela observação do Quadro 16, apreende-se o foco das dirigentes nas ameaças à sua imagem, visão, missão e à capacidade de Alcançar Coerência, pois é salientado no ambiente político, a “burocratização dos procedimentos na intervenção social”, no ambiente económico, a “precariedade laboral e social”, no ambiente social, os “preconceitos/imagem estereotipada relativamente à Igreja e suas instituições” e a “valorização social do egocentrismo”, no ambiente tecnológico, a “ideologia do *Just do it*, valorização do imediato, ditadura do instantâneo” e no ambiente legal, a “burocracia legal”. Todas estas ameaças são contrárias ao próprio Graal enquanto movimento social alternativo de mulheres cristãs, de reivindicação de justiça social e com um legado histórico de atividades desenvolvidas com a comunidade, de inspiração na filosofia da Conscientização de Paulo Freire.

No discurso da equipa técnica há maior evidência das preocupações com as situações de risco perante um ambiente externo volátil, incerto, complexo e ambíguo (Castillo e Trinh, 2019), que se traduz, no ambiente político, na “incerteza relativa às prioridades políticas com reflexo nas linhas de financiamento”, no ambiente económico, no “aumento de número de organizações que concorrem a linhas de financiamento” e na “diminuição dos valores reconhecidos como razoáveis para recursos humanos”. Relativamente ao ambiente social, as ameaças centram-se no crescimento de discursos extremistas, nos quais a “negação, desvalorização e banalização das questões de género”, a “ideia generalizada de que as religiões têm posições conservadoras” ou o “crescimento dos fundamentalismos (em várias áreas, ex: movimento feminista)” e no ambiente tecnológico, as “organizações parceiras sobrecarregadas e com pouca disponibilidade para trabalho colaborativo” e a “sobrevvalorização e dependências dos ambientes digitais”, factos que colocam em causa a visão, missão e metodologias de trabalho do Graal, centradas na interação, confiança, criatividade, cocriação e liderança partilhada, processo social, construído em conjunto por várias pessoas (Koning, 2012). Também, no ambiente legal, a “burocratização e especialização crescente exigida pelos financiadores” é vista como uma ameaça pelos recursos humanos, que se sentem inseguros na sua capacidade de resposta.

Em suma, pode-se dizer que no contexto atual uma organização se encontra exposta a inúmeros riscos que podem ser decompostos, de acordo com Linsley e Shrives (2006), em riscos estratégicos, financeiros, operacionais, relacionados com o processamento da informação, tecnológicos, relacionados com a prática de fraude e atos ilegais ou ainda, de conformidade (Craig *et al.*, 2013).

Os riscos de conformidade preocupam quer dirigentes, quer a equipa técnica do Graal – burocratização – uma vez que nos últimos tempos há uma crescente emissão de programas nacionais e internacionais cuja finalidade é harmonizar as práticas organizacionais, potenciando assim a exposição das organizações aos riscos de conformidade, em áreas como, contratação pública, segurança e saúde no trabalho, leis laborais e ambientais, etc. (Craig *et al.*, 2013).

Os riscos estratégicos, que consistem em obstáculos de sustentabilidade que provocam impactos na prossecução da missão e dos objetivos estratégicos, nomeadamente nas relações com as entidades financiadoras e na comunicação com as partes interessadas (Craig *et al.*, 2013), preocupam as dirigentes.

Os riscos operacionais, que compreendem situações de risco associadas aos processos produtivos, à satisfação de utentes e partes interessadas, à reputação da organização, etc. (Craig *et al.*, 2013; Linsley e Shrives, 2006) e os riscos tecnológicos, relacionados com a volatilidade

crecente ao nível das tecnologias, a dificuldade no acesso às mesmas, bem como a integridade das tecnologias instaladas (Linsley e Shrives, 2006), preocupam a equipa técnica.

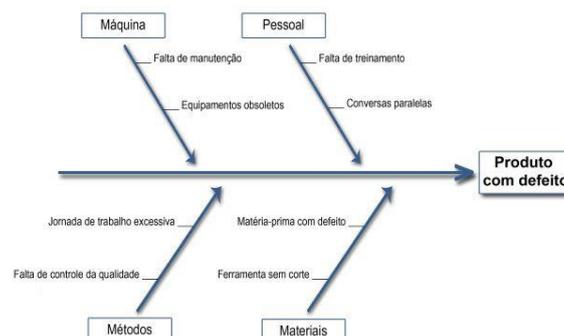
3.2. A análise de problemas

A etapa de análise de problemas pretendia capacitar o Graal no levantamento de problemas e na priorização de soluções, tendo sido procurada uma ferramenta de trabalho que fosse facilmente apropriada, de forma coletiva e em grupo, por não-especialistas na análise e resolução de problemas, permitindo uma rápida identificação das causas para as dificuldades encontradas e posterior preparação da superação de pontos críticos e potencialização de pontos fortes do Graal.

A ferramenta selecionada – Diagrama de Espinha de Peixe, de autoria de Kaoru Ishikawa (1976) permite ampliar a visão das possíveis causas de um problema, enxergando-o de maneira mais sistêmica e abrangente, no sentido da melhoria dos processos, permitindo também localizar os fatores causadores desse problema na estrutura da organização. Ao elaborar vários diagramas, pode-se elencar e classificar as possíveis causas-raízes de diversos problemas e organizar a relação mútua entre eles, complexificando a análise.

Como se pode observar na Figura 3, que apresenta um exemplo de análise de um problema utilizando o Diagrama de Espinha de Peixe, esta metodologia implica: i) definir o problema (efeito) a ser analisado; ii) desenhar uma seta horizontal apontando para a direita e escrever o problema no interior de um retângulo localizado na ponta da seta (designa-se por Espinha de peixe, uma vez que na cabeça coloca-se o problema e na espinha as possíveis causas); iii) realizar um *brainstorming* para levantar as possíveis causas que possam estar a originar o problema: “Por que isto está acontecer?” iv) definir as subcausas, ou seja, os fatores que originam o aparecimento daquela causa.

Figura 3 – Diagrama de Espinha de Peixe



O momento de *brainstorming* permite cocriar informação, através do incentivo à participação das pessoas com ideias e propostas, possibilitando a geração de alternativas no processo criativo de procura de solução se problemas. Este momento deve possibilitar a identificação das causas de acordo com categorias que respondam ao diagrama 6M:

- ✓ Método: como é que a forma de desenvolver o trabalho influencia o problema?
- ✓ Mão de obra: como é que as pessoas envolvidas na atividade influenciam o problema?
- ✓ Medida: como é que as métricas utilizadas para medir o desenvolvimento da atividade influenciam o problema? Quais são os indicadores de desempenho?
- ✓ Meio ambiente: como é que o meio em que a atividade está sendo desenvolvida influencia o problema?
- ✓ Máquina: como é que os equipamentos, instrumentos ou ferramentas utilizadas no processo influenciam o problema?
- ✓ Material: como é que a qualidade e o tipo de materiais, guias ou manuais utilizados influenciam o problema?

Esta sessão de trabalho conjunta foi planeada para ocorrer em Coimbra, na Casa da Esquina, porém a pandemia da covid-19, não possibilitou o encontro presencial, tendo sido substituído por uma reunião realizada dia 13 de março, durante 7 horas, através da plataforma *Zoom Room*.

A sessão de trabalho começou com a devolução dos resultados preliminares das análises realizadas: análise estratégica resultante da sessão de trabalho conjunta, análise da documentação facultada e análise dos dados recolhidos por questionário, terminando com a identificação de cinco problemas elaborados com base na informação apresentada.

O desafio proposto ao grupo, composto por quatro membros dos órgãos sociais e cinco membros da equipa técnica, consistia no pensar livremente sobre os problemas apresentados e sobre as possíveis causas. A dinâmica prevista era um *brainstorming* capaz de gerar sinergia entre participantes, de forma a possibilitar a partilha de experiências e conhecimentos própria de uma verdadeira “tempestade” de ideias, palpites e opiniões diversas entre si. Foi difícil fazê-la em pleno, uma vez que as pessoas estavam agrupadas por seis espaços físicos diferentes: algumas pessoas estavam sozinhas e a interação foi apenas virtual – um pouco menos rica, enquanto outras estavam em grupo e a criatividade e bom relacionamento fluiu.

No Quadro 17, pode-se observar a definição dos cinco problemas identificados: 1) Planeamento Estratégico a Longo Prazo, 2) Atribuição de Responsabilidades, 3) Política dos Recursos Humanos, 4) Financiamento, 5) Imagem Institucional (Tecnologia, equipamento e infraestrutura).

Quadro 17 – Problemas identificados

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO A LONGO PRAZO

Reconhece-se que o Graal utiliza convenientemente instrumentos de planificação a curto prazo, Planos e Relatórios de Atividades e Demonstrações de Resultados anuais, mas não existe planeamento estratégico a longo prazo, por exemplo, superior a cinco anos (>5 anos). A falta de definição de metas a longo prazo, segundo a Missão, Visão e valores organizacionais, fomenta uma cultura de elaboração de planificações pontuais (candidaturas e relatórios de projetos), produzidas para prestar contas ou para dar resposta às oportunidades criadas pelas entidades financiadoras. Não existe a prática de avaliação de impacto. Esta situação provoca, por vezes, discrepâncias entre prioridades e linguagens estratégicas utilizadas pelo movimento Graal e pela equipa dos projetos. A perda da certificação do Graal enquanto entidade formadora pode ser vista como uma dessas situações concretas de diferentes prioridades estratégicas e uma ausência de oferta alternativa às eventuais necessidades da comunidade.

ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES

Um aspeto importante relacionado com a estrutura das organizações é a definição precisa de responsabilidades, competências e os limites de cada cargo ou função. Na análise SWOT realizada foi referido ocorrerem situações de sobreposição e vazios na distribuição de tarefas ou de interferência e acumulação de funções entre os membros do Conselho Coordenador e a equipa técnica. Um processo de gestão por competências (por exemplo, definir Perfis de Competências) permite mapear os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que a organização necessita para desenvolver a sua atividade e elaborar um plano de desenvolvimento adequado às características da equipa.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

A ausência de definição de uma política de gestão de recursos humanos não permite uma real definição das necessidades em termos de recursos humanos e da sua adaptação às reais capacidades da organização, volume de atividades, definição de direitos e deveres dos recursos humanos (voluntariado, equipa, órgãos sociais, associadas, etc.). Também a ausência de um programa específico de formação do pessoal constitui um entrave às exigências feitas em termos de construção de carreira, motivação, dedicação e fidelização do pessoal qualificado. Não existe Regulamento Interno, Manual de Procedimentos, Códigos Deontológico e de Ética, etc.

FINANCIAMENTO

A dependência face aos financiamentos torna a organização vulnerável a imposições, critérios e condições vindas do exterior. As planificações orçamentais são feitas pontualmente, à medida que os projetos vão sendo aprovados e executados segundo as regras impostas pelas entidades financiadoras. Há pouca capacidade financeira para colocar recursos humanos a trabalhar exclusivamente em áreas estratégicas, como a angariação de fundos ou a comunicação externa, trabalhando, por exemplo, na elaboração e divulgação de programas de formação/cursos livres dirigidos ou abertas à comunidade/sociedade geral.

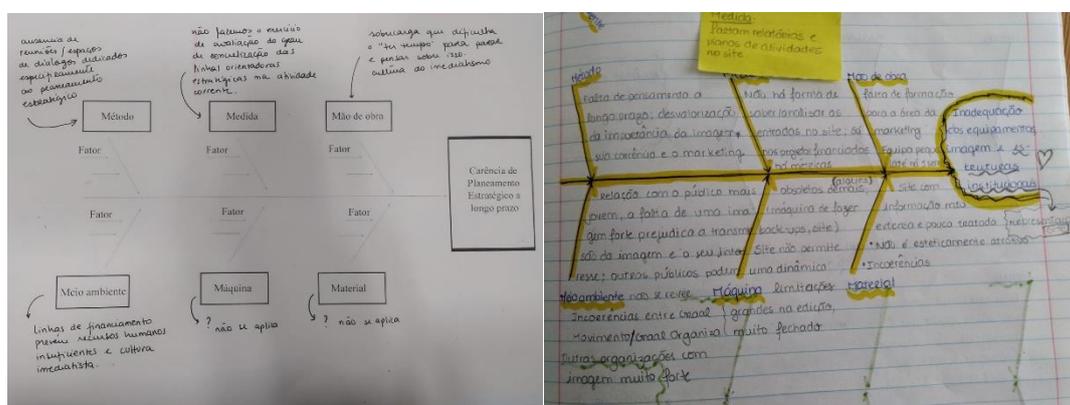
IMAGEM INSTITUCIONAL (TECNOLOGIA, EQUIPAMENTO E INFRAESTRUTURA)

A presença e imagem digital não reflete a identidade, dinâmica e sentido estético do Graal, não sendo intuitivo, de fácil acesso ou apelativo, faltando inclusive informação relevante para o conhecimento e rigor de transparência da instituição, nomeadamente os Relatórios de Atividades e Demonstrações de Resultados. Alguns equipamentos encontram-se desadequados ou obsoletos (computadores, *softwares*, maquinaria, etc.). Apesar de responder aos critérios mínimos necessários à realização das atividades realizadas, o Terraço, enquanto infraestrutura, está sem capacidade de responder às exigências de acessibilidade dos espaços públicos.

A etapa seguinte foi decidida consensualmente, os grupos que estavam reunidos presencialmente – a equipa de Lisboa, no Terraço; a equipa de Coimbra, na Casa da Esquina – escolheram os problemas 1) Planeamento Estratégico a Longo Prazo e 5) Imagem Institucional (Tecnologia, equipamento e infraestrutura), respetivamente. Os grupos que estavam reunidos virtualmente – membros dos órgãos dirigentes – escolheram os problemas: 2) Atribuição de Responsabilidades, 3) Política dos Recursos Humanos e 4) Financiamento.

A Figura 4 apresenta os Diagramas de Espinha de Peixe resultantes dos *brainstormings* participados pelas equipas técnicas.

Figura 4 – Diagrama de Espinha de Peixe elaborados pelas equipas técnicas



Para uma análise pormenorizada da forma como os problemas foram trabalhados pelos grupos, nomeadamente entender a discussão tida ao redor de cada problema, a informação vai ser apresentada por problema, examinando-se as causas encontradas através de quadros específicos. O Quadro 18 permite observar a apropriação do método do Diagrama de Espinha de Peixe relativamente ao Problema 1.

Quadro 18 – Diagrama de Espinha de Peixe aplicado ao Problema 1

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO A LONGO PRAZO

Método	Ausência de reuniões, espaços de diálogo dedicados especificamente ao planeamento estratégico.
Mão de obra	Sobrecarga que dificulta “o ter tempo” para parar e pensar sobre isso. Cultura do imediatismo.
Medida	Não fazemos o exercício de avaliação do grau de concretização das linhas orientadoras estratégicas na atividade corrente.
Meio ambiente	Linhas de financiamento preveem recursos humanos insuficientes e cultura imediatista da sociedade.
Máquina	Não se aplica
Material	Não se aplica

Quanto à análise do Problema 1, sobre necessidades no Planeamento Estratégico a Longo Prazo, foi relativamente fácil apontar, nos métodos de trabalho quotidianos, a ausência de reuniões e de espaços de diálogo dedicados especificamente ao planeamento estratégico, bem como foi fácil identificar a forma como as equipas de trabalho – mão de obra – influenciam a situação, contribuindo para a manutenção de um funcionamento organizacional em modo de “sobrecarga, que dificulta “o ter tempo” para parar e pensar sobre isso”, não conseguindo resistir à “cultura do imediatismo” que impede o planeamento e uma melhor organização do trabalho e a aprendizagem de saber dizer “não” a solicitações inesperadas. Também foi simples verificar que não há métricas ou medidas orientadoras de longo prazo “não fazemos o exercício de avaliação do grau de concretização das linhas orientadoras estratégicas na atividade corrente”. A pressão do meio ambiente foi evidente, sendo que as “linhas de financiamento preveem recursos humanos insuficientes” e a incapacidade de resistência à “cultura imediatista da sociedade” constituíram as interferências encontradas. Relativamente às máquinas e ao material, a resposta encontrada na dinâmica consistiu em “não se aplica”, demonstrando a dificuldade da apropriação de nomenclatura industrial para contextos de trabalho social e cultural, onde as máquinas correspondem a equipamentos, instrumentos ou ferramentas de trabalho intelectual ou grupal e onde os materiais, guias ou manuais são pedagógicos, educativos ou de gestão organizacional.

O Quadro 19 permite observar a apropriação do método do Diagrama de Espinha de Peixe relativamente ao Problema 2.

Quadro 19 – Diagrama de Espinha de Peixe aplicado ao Problema 2

ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES

Método	Pouca mão-de obra para tanto trabalho e burocracias na gestão dos projetos. Método demasiado feminino. Simultaneidade, várias tarefas ao mesmo tempo. Equipa de trabalho muito focada no trabalho, mas também em vários papéis na associação.
Mão de obra	Pessoas disponíveis para quem chega e precisa de atenção. Há muitos momentos de ambiguidade porque estamos treinadas, há quem se chegue à frente, porque sabe mais, ou porque acha que sabe ou porque estamos treinadas. Por vezes, nos momentos de maior dificuldade, atropelamo-nos muito. Há solicitações que esperam por respostas imediatas.
Medida	Não existem métricas no Graal para medir as responsabilidades.
Meio ambiente	Método de trabalho das mulheres. Disponibilidade e outros valores importantes subjacentes.
Máquina	Não chegamos aqui.
Material	Não discutimos isto.

Quanto à análise do Problema 2, sobre pontos críticos na Atribuição de Responsabilidades, a discussão centrou-se nos métodos de trabalho quotidianos, com a dificuldade de haver “pouca mão-de obra para tanto trabalho e burocracias na gestão dos projetos”, mas principalmente na consciencialização do facto de ser um “método demasiado feminino” com “Simultaneidade, várias tarefas [desempenhadas] ao mesmo tempo. Equipa de trabalho muito focada no trabalho, mas também em vários papéis na associação”, com uma mão-de obra constituída por “Pessoas disponíveis para quem chega e precisa de atenção. Há muitos momentos de ambiguidade porque estamos treinadas, há quem se chegue à frente, porque sabe mais, ou porque acha que sabe ou porque estamos treinadas. Há solicitações que esperam por respostas imediatas”. Uma forma de trabalhar – meio ambiente – social e tradicionalmente feminina: “Método de trabalho das mulheres. Disponibilidade e outros valores importantes subjacentes”, permitindo a afirmação de formas alternativas de trabalhar às práticas de organização dominantes, mas percebendo que “não existem métricas no Graal para medir as responsabilidades” e que poderão ser úteis pois “Por vezes, nos momentos de maior dificuldade, atropelamo-nos muito”. Não houve tempo para analisar o impacto das máquinas ou do material, “não chegamos aqui”, “não discutimos isto”, não sendo possível verificar se haveria facilidade ou não na apropriação desta ferramenta de análise para a resolução de problemas de gestão organizacional.

O Quadro 20 permite observar a apropriação do método do Diagrama de Espinha de Peixe relativamente ao Problema 3.

Quadro 20 – Diagrama de Espinha de Peixe aplicado ao Problema 3

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Método	Estrutura muito horizontal, não existe rigidez. Não há política de recursos humanos, pensada, sistematizada, não existe plano de carreira. Não temos política de voluntariado, organizado, com contrato assinado.
Mão de obra	Há um estatuto diferente para os contratos de trabalho nos projetos. Há equipa técnica, equipa de voluntariado e a participação de associadas, que é reduzida (são avós, etc.), mas o Graal é muito o Movimento.
Medida	Não se mede o desempenho. Há funções definidas nos projetos, com tarefas atribuídas: coordenadora, técnica.
Meio ambiente	Há uma expectativa de carreira profissional, com aumentos salariais, incompatível com a gestão das associações e com o Movimento.
Máquina	Não há organigrama.
Material	Não existe Regulamento Interno, Manual de Procedimentos, Códigos Deontológico e de Ética, etc.

Quanto à análise do Problema 3, sobre pontos críticos na Política de Recursos Humanos, a discussão centrou-se também nos métodos de trabalho quotidianos, com a gestão de uma

“estrutura muito horizontal, não existe rigidez”, mas onde “não há política de recursos humanos, pensada, sistematizada, não existe plano de carreira. Não temos política de voluntariado, organizado, com contrato assinado”. Relativamente à mão de obra, há características legais próprias “há um estatuto diferente para os contratos de trabalho nos projetos. Há equipa técnica, equipa de voluntariado e a participação de associadas, que é reduzida (são avós, etc.), mas o Graal é muito o Movimento”. No entanto, “não se mede o desempenho. Há funções definidas nos projetos com tarefas atribuídas: coordenadora, técnica”. Há consciência do Graal não ir ao encontro das diferentes expectativas de recompensas “há uma expectativa de carreira profissional, com aumentos salariais, incompatível com a gestão das associações e com o Movimento”. Também “não há organigrama”, “não existe Regulamento Interno, Manual de Procedimentos, Códigos Deontológico e de Ética, etc.”, ferramentas e materiais essenciais para maior sistematização da gestão organizacional e de recursos humanos.

O Quadro 21 permite observar a apropriação do método do Diagrama de Espinha de Peixe relativamente ao Problema 4.

Quadro 21 – Diagrama de Espinha de Peixe aplicado ao Problema 4

FINANCIAMENTO

Método	Perdemos a certificação de entidade formadora que nos podia ajudar financeiramente, aceder a outras candidaturas, linhas de financiamento e outras pequenas subvenções, a outros projetos que existem que nos podem dar largura financeira.
Mão de obra	Número reduzido de pessoas para a gestão de burocracia, para angariar fundos.
Medida	Faltam receitas.
Meio ambiente	Há pagamentos que vêm com atraso, adiantamentos ou reembolsos atrasados. Enquanto associação somos conhecidas, reconhecidas, consideradas, “o que fazemos, fazemos bem” e respeitadas por isso. Podemos chegar mais longe com a nossa Missão.
Máquina	A tesouraria e o fundo de maneo têm dado resposta atempada aos pagamentos.
Material	Orçamentos, balanços e demonstrações de caixa permitem ir gerindo.

Quanto à análise do Problema 4, sobre pontos críticos do Financiamento, a discussão centrou-se nos métodos de trabalho “Perdemos a certificação de entidade formadora que nos podia ajudar financeiramente, aceder a outras candidaturas, linhas de financiamento e outras pequenas subvenções, a outros projetos que existem que nos podem dar largura financeira”, mesmo que essas candidaturas e esses projetos impliquem uma exigência na gestão. Há no Graal um “número reduzido de pessoas para a gestão de burocracia, para angariar fundos”, “faltam receitas” para suportar “pagamentos que vêm com atraso, adiantamentos ou reembolsos

atrasados. Enquanto associação somos conhecidas, reconhecidas, consideradas, “o que fazemos, fazemos bem” e respeitadas por isso. Podemos chegar mais longe com a nossa Missão”. No entanto, a maquinaria de gestão contabilística é eficaz “A tesouraria e o fundo de maneiio têm dado resposta atempada aos pagamentos” e os “orçamentos, balanços e demonstrações de caixa permitem ir gerindo” as finanças da organização.

O Quadro 22 permite observar a apropriação do método do Diagrama de Espinha de Peixe relativamente ao Problema 5.

Quadro 22 – Diagrama de Espinha de Peixe aplicado ao Problema 5

IMAGEM INSTITUCIONAL (TECNOLOGIA, EQUIPAMENTO E INFRAESTRUTURA)	
Método	Falta de planeamento a longo prazo. Desvalorização da importância da imagem, sua coerência e o <i>marketing</i> .
Mão de obra	Falta de formação para a área do <i>marketing</i> . Equipa pequena (até há uma semana, quando começou novo estágio).
Medida	Não há forma de saber/analisar as entradas no <i>site</i> . Só nos projetos financiados há métricas. Faltam relatórios e planos de atividades no <i>site</i> .
Meio ambiente	Relação com o público mais jovem. A falta de uma imagem forte prejudica a transmissão da imagem e o seu interesse. Outros públicos podem não se rever. Incoerências entre o Graal movimento e o Graal organização. Outras organizações com imagem muito forte.
Máquina	Equipamentos obsoletos (máquina de fazer <i>backups</i> , <i>site</i>). <i>Site</i> não permite uma dinâmica. Limitações grandes na edição. Muito fechado.
Material	<i>Site</i> com informação muito extensa e pouco tratada. Não é esteticamente atrativo. Incoerências.

Quanto à análise do Problema 5, sobre pontos críticos na Imagem Institucional (tecnologia, equipamento, infraestrutura), a discussão centrou-se no método e nos valores organizacionais, na “falta de planeamento a longo prazo” e da “desvalorização da importância da imagem”, da importância da coerência de uma imagem forte e do impacto que o *marketing* pode ter para o crescimento de uma associação. Causas como mão de obra com “falta de formação para a área do *marketing*. Equipa pequena (até há uma semana, quando começou novo estágio). Relativamente às medidas, “não há forma de saber/analisar as entradas no *site*. Só nos projetos financiados há métricas. Faltam relatórios e planos de atividades no *site*”, questões e informações importantes para a credibilidade de uma organização, principalmente, na prestação de contas obrigatória por lei. O meio ambiente digital competitivo afeta a “relação com o público mais jovem. A falta de uma imagem forte prejudica a transmissão da imagem e o seu interesse. Outros públicos podem não se rever”, há concorrência de “outras organizações com imagem muito forte”. Há ainda questões de linguagem e comunicação internas, com

“incoerências entre o Graal movimento e o Graal organização”. Quanto às máquinas há “equipamentos obsoletos (máquina de fazer *backups*, *site*). *Site* não permite uma dinâmica. Limitações grandes na edição. Muito fechado”. Quanto à qualidade do material divulgado “*site* com informação muito extensa e pouco tratada. Não é esteticamente atrativo” Há inclusive “incoerências” na informação transmitida.

Após este momento de avaliação e análise, o Graal estava em condições de avançar para um trabalho de planeamento capaz de fazer sobressair os aspetos organizacionais fortes, mas principalmente planear ações que possibilitassem a melhoria das capacidades organizacionais que tiveram necessidade de ser repensadas.

3.3. O plano de capacitação

Iniciou-se a etapa final do diagnóstico com um entendimento comum sobre os cinco problemas debatidos: 1) Planeamento Estratégico a Longo Prazo, 2) Atribuição de Responsabilidades, 3) Política dos Recursos Humanos, 4) Financiamento, 5) Imagem Institucional, no grupo de trabalho composto pelas mesmas nove pessoas: quatro membros dos órgãos sociais e cinco membros da equipa técnica, e que devido ao Estado de Emergência decretado em Portugal, se encontravam fisicamente separadas, mas ligadas entre si através de uma plataforma no espaço virtual (Zoom Room). O trabalho decorreu nas tardes de 18, 20 e 23 de março, num total de 12 horas.

O desafio proposto ao grupo consistia em pensar e articular soluções – eventualmente conflitantes, para a resolução de cada um dos cinco problemas, delineando um plano de capacitação que priorizasse as propostas de ação pelo impacto mais significativo nos resultados do desenvolvimento organizacional, com implementação a 12 meses.

Entendendo a capacitação como um processo multifacetado de desenvolvimento da capacidade global de uma organização para estipular o seu potencial de transformação e mudança social, era evidente, no início da terceira sessão de trabalho conjunto, que este diagnóstico seria apenas o primeiro passo num processo de reflexão sobre a capacidade do Graal criar valor.

Ao encarar a capacitação organizacional como um processo, a última sessão conjunta visava priorizar a intervenção, estabelecendo uma ordem temporal no plano de ação, sendo que, para que se pudesse avaliar periodicamente o impacto da mudança conseguida, era necessário definir:

- a) Objetivos a concretizar;
- b) Medida ou procedimentos de atuação e identificação de riscos inerentes;

- c) Indicadores de realização das diversas ações e nas diversas etapas que vierem a ser definidas;
- d) Metas a atingir de forma faseada (a curto e médio prazo);
- e) Orçamento para cada ação a desenvolver;
- f) Prioridade;
- g) Órgão responsável pela monitorização.

A metodologia de trabalho tinha por finalidade auxiliar o processo de capacitação, promovendo a expansão contínua dos graus de liberdade individuais e coletivos e reforçando o empoderamento das partes interessadas, envolvendo-as ativamente no processo de tomada de decisão organizacional. A equipa de trabalho, sendo numericamente pequena, era diversa no seu posicionamento organizacional, incluindo coordenadoras de projeto com vasta experiência na organização, estagiárias, com experiência de voluntariado no Graal e recém-chegada, assessoras do Conselho Coordenador e uma administrativa com vasta experiência na gestão de projetos e membros do Conselho Coordenador e Fiscal com vasta experiência financeira.

A preparação do trabalho implicou recorrer aos modelos analíticos de Elizabeth Castillo e May Trinh (2019) e de Paul Engel *et al.* (2007). Elizabeth Castillo e May Trinh (2019) abordam o processo de capacitação partindo da teoria da complexidade (Rickles *et al.*, 2007) e dos princípios da aprendizagem experiencial de David Kolb (1984), definindo três capacidades organizacionais:

- i) Capacidade de Absorção: consiste na capacidade de absorver informação relevante e diversa através da interação, troca e relacionamento entre vários níveis do sistema, tanto dentro da empresa como entre a organização e o ambiente geral, permitindo a partilha da informação de forma a encontrar um sentido coletivo que origine a cocriação de conhecimento;
- ii) Capacidade Adaptativa: consiste na capacidade de abertura à mudança para se adequar ao meio ambiente operativo (partes interessadas: pessoal, associadas, clientes, entidades parceiras, entidades financiadoras e fornecedoras de serviços, etc.), ajustando-se a novas circunstâncias e atualizando conhecimentos e competências para satisfazer novas exigências situacionais;
- iii) Capacidade Geradora: corresponde à capacidade de criar soluções alternativas e absolutamente inovadoras para os novos e desafiantes problemas complexos — problemas que não se enquadram em categorias pré-existentes, quadros analíticos ou mapas conceptuais técnico-rationais, que obrigam à oportunidade de criar alternativa, de inventar

novos quadros, estruturas, processos ou relacionamentos. A capacidade geradora responde à metáfora da alquimista que transforma a incerteza (ambiental) num recurso (organizacional).

O modelo de análise de Paul Engel *et al.* (2007) aborda a capacitação partindo da teoria dos sistemas, definindo cinco capacidades organizacionais (Keijzer *et al.*, 2011; Fowler e Ubels, 2010):

- i) Capacidade de Alcançar Coerência: capacidade da identidade organizacional representar as aspirações, mandato, visão e missão. Inclui uma estratégia organizacional com definição de objetivos coerentes, orientadores do processo de tomada de decisão organizacional e reconhecidos pelas diferentes partes interessadas;
- ii) Capacidades de Relacionamento: capacidade de criar e manter redes estratégicas de parcerias com entidades relevantes para a obtenção de impacto social (administração pública central ou local, empresas, organizações da sociedade civil). Inclui a capacidade de comunicação e a transparência da organização, mas também a capacidade de influenciar instituições e sistemas políticos, económicos e sociais no sentido de tomarem decisões que defendam os interesses de grupos minoritários ou socialmente vulneráveis;
- iii) Capacidade de Mobilização e Auto-organização: capacidade de mobilizar adequadamente os recursos financeiros, institucionais e humanos. Inclui estrutura, governação e liderança comprometida e orientada para a ação;
- iv) Capacidade de Implementação: competência das organizações para atingir resultados, sendo necessário ter acesso a recursos próprios para o fazer: recursos humanos, recursos financeiros, informação e tecnologia, instalações, equipamentos;
- v) Capacidade de Adaptação e Renovação: capacidade de uma organização aprender internamente e adaptar-se a contextos de mudança operativos, deixando espaço para a diversidade, flexibilidade e criatividade.

Considerando que o plano de capacitação deveria ser implementado a 12 meses, o modelo de análise de Elizabeth Castillo e May Trinh (2019) mostrava-se menos adequado para perspetivar um plano de ação a curto prazo. Contudo, David Kolb (1984) constitui uma referência em vários projetos que o Graal tem vindo a desenvolver junto da comunidade, através de metodologias ativas, portanto desafiar o Graal a pensar-se enquanto organização com um modelo de análise que aborda a capacidade geradora, mostrava-se particularmente interessante e promissor. Porém, devido ao carácter virtual da participação, optou-se por incluir nos instrumentos de trabalho preparados para a facilitação da sessão de procura de soluções para os problemas

enunciados, apenas a categorização das cinco capacidades de Paul Engel (Keijzer *et al.*, 2011; Fowler e Ubels, 2010); Engel *et al.*, 2007).

Como se pode observar no Quadro 23, que apresenta a versão final do Plano de Capacitação, a grelha construída pretendia articular os cinco problemas com as medidas de ação que procurassem contribuir para a sua resolução.

Esta diretriz permitiu repensar a própria enunciação do problema, promovendo um profícuo debate, que tendo começado pelos próprios problemas e respetivo enquadramento, resultando em novos consensos sobre os problemas; depressa se alargou ao debate sobre formas alternativas de pensar em soluções; no questionamento sobre os objetivos a atingir, a priorização de soluções e a priorização de objetivos; a definição de indicadores de realização e as metas ou resultados viáveis de serem alcançadas; o debate sobre a motivação para a mudança e a viabilidade de tempo e de condições operativas para a concretização; o orçamento a alocar e o órgão de monitorização responsável; os processos de trabalho e os riscos operacionais; a consecutiva eliminação de objetivos pouco SMART – Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Delimitados, que foram encurtando o número de medidas aprovadas.

Curioso observar a emergência da consciencialização de que a elaboração de uma Política de Recursos Humanos era um problema que não se enquadrava em categorias pré-existentes, quadros analíticos ou mapas conceptuais técnico-rationais – havendo a recusa da sistematização recorrendo às métricas habituais – obrigava à oportunidade de criar alternativa, de inventar novos quadros, estruturas, processos ou relacionamentos (Castillo e Trinh, 2019), uma vez que “há uma expectativa de carreira profissional, com [recompensas e] aumentos salariais, incompatível com a gestão das associações e com o Movimento [Graal]”, corporizando a metáfora de que a capacidade geradora é a alquimista que transforma a incerteza (ambiental) num recurso (organizacional) e que será uma boa aposta do Graal no seu processo de capacitação a longo prazo.

Pela observação do Quadro 23, verifica-se que as medidas consensualizadas para serem concretizadas a 12 meses correspondem a: “Elaborar um Plano Estratégico a longo prazo”, uma “Consultoria de Comunicação Interna”, uma “Consultoria de *Marketing* e Comunicação Externa” e “Renovar a presença *online/site*”, permitindo superar alguns pontos críticos relativamente à capacidade de Mobilização e Auto-organização e à capacidade de Implementação, e deixando em aberto inúmeras oportunidades de medidas a serem incluídas num plano de capacitação a médio e longo prazo, que possa potenciar os pontos fortes do Graal, nomeadamente a capacidade de Relacionamento e a capacidade de Alcançar Coerência.

Quadro 23 – Plano de Capacitação

Capacidade organizacional a desenvolver	Problema	Objetivo	Medida	Indicadores de realização	Meta	Orçamento	Prioridade	Órgão responsável pela monitorização
Capacidade de Mobilização e Auto-organização	Planeamento Estratégico a longo prazo	Sistematizar o pensamento estratégico relativamente à intervenção social e cultural	Elaborar um Plano Estratégico a longo prazo	Nº documento Nº pessoas envolvidas Nº reuniões	1 Plano Estratégico 10 px 3 reuniões	Facilitação Deslocações <i>Catering</i>	Grande	
Capacidade de Mobilização e Auto-organização	Atribuição de responsabilidades	Melhorar a comunicação interna	Consultoria de Comunicação Interna	Nº documento Nº workshop	1 Propostas de Melhoria Comunicação Interna 1 workshop	Facilitação Deslocações <i>Catering</i>	Média	Conselho Coordenador Equipa comunicação
Capacidade de Implementação	Financiamento	Melhorar estratégias de <i>Marketing</i> e comunicação externa	Consultoria de <i>Marketing</i> e Comunicação Externa	Nº documento	1 Plano de <i>Marketing</i> e Comunicação	Consultoria	Média	
Capacidade de Implementação	Imagem institucional (Tecnologia, equipamento e infraestrutura)	Melhorar a imagem institucional do Graal	Renovar a presença <i>online/site</i>	Serviços externos Nº pessoas envolvidas	1 Equipa <i>webdesign</i> 25 px	Consultoria Deslocações <i>Catering</i>	Grande	

Notas conclusivas e recomendações

Este relatório pretendeu fazer o diagnóstico participado do Graal que resultasse no compromisso e na elaboração de um Plano de Capacitação.

Os processos participados de diagnóstico têm sido utilizados ao longo das últimas décadas de trabalho de campo e de investigação por diversas agências internacionais na área da Cooperação e Desenvolvimento, incluindo o trabalho de capacitação realizado com várias associações sem fins lucrativos. O envolvimento ativo das diversas partes interessadas sustenta a validação e legitimidade desta metodologia na implementação de mudanças políticas e organizacionais a longo prazo (Keijzer *et al.*, 2011; Fowler e Ubels, 2010; Engel *et al.*, 2007; Lusthaus *et al.*, 2003).

Teoricamente, as metodologias participativas estão associadas ao paradigma compreensivo e socio-crítico de construção de conhecimento (*grounded theories*), fundamentando-se na valorização dos significados atribuídos e representações produzidas pelas pessoas nos seus contextos de vida e de trabalho (Ferreira e Almeida, 2016; Keijzer *et al.*, 2011; Fowler e Ubels, 2010). Mais do que quantificar ativos tangíveis – como liquidez ou solvabilidade, importava neste trabalho ouvir e tornar explícito aquilo que as várias partes interessadas – trabalhadoras, dirigentes, pessoas voluntárias ou entidades parceiras – reconhecem e valorizam na identidade e *modus operandi* do Graal – ativos intangíveis (Castillo, 2018; 2019).

Por outro lado, na impossibilidade de uma participação mais alargada do movimento Graal – com implantação a nível nacional e internacional, a recolha, elaboração e partilha de informação aprofundada sobre o Graal enquanto organização constituía outra vantagem da realização deste diagnóstico, uma vez que permitia a responsabilidade relacional da prestação de contas (Moncrieffe, 2011; Keijzer *et al.*, 2011; Ferreira *et al.*, 2007), incluindo às entidades financiadoras.

Pensar o Graal segundo o modelo de criação de valor, implicou perceber que a prestação de serviços públicos à comunidade se sustenta num processo recursivo de interação e influência mútua, que complexifica a cadeia de valor de Porter (1985), obtendo um modelo contínuo de criação de valor para todas as partes envolvidas, assente no relacionamento e na troca, que transforma as saídas do sistema em novas entradas (Castillo, 2018).

Enquanto movimento social de mulheres cristãs, o Graal tem ganho influência e impacto social, contribuindo para a resolução de complexos problemas sociais em questões de igualdade de género, educação para o desenvolvimento, direitos humanos, ambiente, justiça social e paz.

Utilizando com mestria várias metodologias, inspiradas na Conscientização de Paulo Freire (1972), como a Aprendizagem pela Conversa (Koning e Vasconcelos, 2015) ou a Educação para a Transformação (Prata e Marques, 2016) e inspiradas na aprendizagem experiencial de David Kolb (1984) como a Educação de Pares e outras metodologias ativas, tem despertado a consciência crítica do sujeito pessoa, melhorando a compreensão dos respetivos contextos subjetivos para viabilizar uma atuação transformadora da realidade, contribuindo para a concretização das Estratégias de Ação do Estado português. Também a dinamização do Banco do Tempo, uma iniciativa de economia comunitária e alternativa (Graal, 2015), tem contribuído para o empoderamento da comunidade.

O Graal tem cerca de 90 membros efetivos e um número alargado de pessoas que colaboram, em regime de voluntariado, na dinamização dos Grupos de Pertença e nas Equipas de Ação Comum para desenvolverem quer os planos de atividades dos Centros do Graal – Terraço em Lisboa, Golegã e Casa da Esquina em Coimbra, quer projetos específicos. Apenas 24% dos recursos humanos do Graal são profissionais contratadas ou em estágio, e nos órgãos sociais, que funcionam em regime de voluntariado, tem havido assunção rotativa dos cargos. No entanto, há uma mudança social global – relacionado com a massificação do emprego das mulheres – que interfere com os usos do tempo das mulheres e que impactua na participação das associadas e na disponibilidade para a própria cultura de vida em comunidade, originária do Graal. Porém, existe um grupo de pessoas que, não integrando a associação, colabora voluntariamente com as suas atividades.

Com um perfil plural, as pessoas voluntárias possibilitam a absorção de diversidade humana e cultural, comportando uma grande amplitude de idades e permitindo, inclusive, o compromisso de jovens rapazes na luta pelos direitos humanos (das mulheres) e pela igualdade e não discriminação (de género), bem como a construção de cidadania global e planetária. O voluntariado chega até ao Graal por variadas redes de contacto, valorizando formas inovadoras de pensar e de organizar a sociedade, como a experiência do Banco do Tempo. A experiência de voluntariado proporciona-lhes a capacitação e o desenvolvimento de competências de aprofundamento da Democracia e participação cívica na sociedade, bem como a advocacia e o trabalho em rede – colaborativo, criativo, comunicativo. Pretendem continuar a colaborar com o Graal, mantendo a sua agência ou militância na defesa de causas sociais e humanitárias, e possibilitando ao Graal manter-se fiel às suas origens de movimento social transnacional. O voluntariado mais jovem vai pressionando para a inovação tecnológica.

Com representação em diversos organismos, o Graal integra várias redes e plataformas, influenciando e alcançando alianças e parcerias ao nível nacional e local, nomeadamente, no Conselho Consultivo da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), na Marcha Mundial das Mulheres (MMM), na Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres (PpDM), no Lobby Europeu das Mulheres (LEM), na Rede Regional do Centro de Apoio e Proteção às Vítimas de Tráfico de Seres Humanos, na Plataforma Portuguesa das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (PPONGD), na Conferência Nacional de Apostolado de Leigos da Igreja Católica (CNAL), na Comissão Nacional Justiça e Paz (CNJP), na Plataforma de Apoio aos Refugiados (PAR), na rede “Cuidar da Casa Comum”, no Conselho Municipal para a Igualdade da Câmara Municipal de Lisboa, no Conselho Local de Ação Social/Rede Social do Município da Golegã, no Conselho Local de Ação Social/Rede Social do Município de Coimbra, no Contrato Local de Desenvolvimento Social – Projeto Trilhos do Futuro (gerido pela ADFP Miranda do Corvo).

Internacionalmente, é membro fundador da UFER – Movimento Internacional pela União Fraterna entre Raças e Povos (com sede na Bélgica), pertence à rede Religiões para a Paz e tem assento no Conselho Económico e Social (ECOSOC) da Organização das Nações Unidas (ONU) – por lhe ter sido reconhecido Estatuto Consultivo – participando em diversas comissões, programas, fóruns ou grupos de trabalho, por exemplo, a Comissão sobre o Estatuto das Mulheres – onde nas últimas reuniões têm participado algumas associadas portuguesas.

Há também uma rede imensa de entidades parceiras, onde se destaca as que participaram neste estudo: Câmara Municipal da Chamusca, Escola Básica e Secundária da Chamusca, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC), AKTO – Direitos Humanos e Democracia, Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres (APEM), Casa da Esquina – Associação Cultural, Centro de Intervenção para o Desenvolvimento Amílcar Cabral (CIDAC), Fundação Gonçalo da Silveira (FGS) e PpDM.

As motivações das entidades parceiras para o trabalho com o Graal passam pela reputação da organização, nomeadamente pela defesa e preocupações ambientalistas na análise e resolução das desigualdades sociais, com a cocriação de estilos de vida mais justos e fraternos e o uso de metodologias participativas e inovadoras, com inspiração na filosofia da Conscientização. Avaliam positivamente a parceria, sentindo que a mesma serve para as capacitar no processo de consciencialização e problematização da sociedade, quer ao nível individual, quer ao nível coletivo ou comunitário, e para reforçar o trabalho em rede, que possibilita a atuação transformadora da realidade, no sentido da Educação para o Desenvolvimento (ED).

As linhas de Ação têm permitido direcionar a procura de financiamento para concursos nas áreas estratégicas de intervenção, sendo que aproximadamente metade dos projetos do Graal são autofinanciados, através das quotas das associadas, do trabalho voluntário, das contribuições de participantes e donativos, bem como pelo Graal Internacional. O Graal tem autonomia financeira, significando que tem liquidez para cumprir as suas obrigações financeiras no curto prazo, garantindo a manutenção da atividade operacional, e solvibilidade para satisfazer os seus compromissos a médio e longo prazo, sem precisar de recorrer a empréstimos. Encontra-se numa posição que lhe permite assegurar condições de crescimento, sem estar exposto a grandes riscos financeiros. A produção de informação financeira é feita com recurso a aquisição externa de serviços de contabilidade, mitigando desta forma os riscos tecnológicos, de processamento da informação e de inconformidade associados (Craig *et al.*, 2013; Linsley e Shrives, 2006).

Relativamente às tecnologias de informação, o Graal usa com autonomia várias ferramentas de escritório para gestão e produção da informação, ferramentas de comunicação interpessoal como o correio eletrónico, aplicativos de *software* de videochamada para organização de reuniões, gere perfis no *Facebook*, *Instragam* ou conta no canal *Youtube* para comunicar com diferentes partes interessadas, e utiliza uma página ou portal digital para prestação de contas, potenciando a divulgação da visão, missão, objetivos estratégicos ou atividades (ações sensibilização ou conscientização nas áreas da Educação para a Cidadania e a Igualdade, Interculturalidade, Educação para o Desenvolvimento e Cooperação) e facilitando o relacionamento e o trabalho em rede com as Equipa de Ação e com as entidades parceiras.

No entanto, o Graal pode potenciar o uso destas tecnologias para melhorar a comunicação com as partes interessadas através do *marketing* digital. Uma presença mais eficaz nas redes sociais e nos media digitais poderá estimular o crescimento do Graal, ampliando o potencial de mobilização, chegando até pessoas mais jovens e com capacidades diversas, e de criação de novas oportunidades de financiamento – apoios, donativos ou mecenatos, quer de empresas e outras entidades coletivas, quer de pessoas individuais, que permitam a sustentabilidade e o crescimento da organização e das atividades que promove.

Efetivamente o Graal tem potencial de crescimento – é uma organização jovem, mantém um dinamismo próprio dos movimentos sociais, com o envolvimento das associadas nas tarefas quotidianas de uma forma espontânea, amorosa e informal. A Juventude corresponde a uma fase de crescimento organizacional, implicando uma estratégia de investimento na organização para promover o seu desenvolvimento e melhorar a qualidade dos serviços públicos ou bem comum prestados à comunidade (Lusthaus *et al.*, 2003; Edwards e Fowler, 2002). A formalização

de regras e procedimentos poderá possibilitar a transformação e exploração de novos conhecimentos, através da recombinação de conhecimentos tácitos e explícitos, com ganhos de eficácia e eficiência processual, embora, por vezes, a padronização possa ter o efeito contrário ao desejado, ou seja, pode desmotivar os recursos humanos (Lusthaus *et al.*, 2003).

Realça-se que o bom ambiente de trabalho, o clima e a cultura organizacional são os ativos intangíveis valorizados pela equipa técnica (Castillo, 2018; 2019), correspondendo às dimensões organizacionais de Relacionamento, Mecanismos de Apoio e Liderança (Weisbord, 1976), que contrapõem às Recompensas, a Estrutura e a Propensão à Mudança.

Também as dirigentes valorizam o modelo de governança organizado em Equipas de Ação Comum, funcionando em Autogestão (Malo, 2003) – pequenos grupos operacionais, com gestão democrática participativa e uma cultura de responsabilidade e lideranças partilhadas, que aposta na autonomia, liberdade, criatividade, capacidade de ação, realização pessoal, empenhamento e comprometimento das pessoas com as causas humanitárias, de igualdade e de direitos humanos, mobilizando-as numa lógica de agência ou militância – uma vez mais são os ativos intangíveis que são valorizados (Castillo, 2018; 2019). A Liderança, o Comprometimento Social, o Sistema Financeiro ou o Impacto na Comunidade são as dimensões organizacionais valorizadas pelas dirigentes; olham sem preocupação para a Estratégia, a Reputação, a Implementação ou a Gestão Orçamental, mas destacam como pontos críticos a Sustentabilidade Financeira, a Angariação de Fundos, a Estrutura ou a gestão dos Recursos Humanos.

Relativamente à Estrutura e Recursos Humanos, parece haver uma consciência das dificuldades existentes entre processos coletivos, democráticos e participativos – como as lideranças partilhadas – e o discurso de eficácia e eficiência associado ao crescimento institucional, que impele para a avaliação quantitativa do desempenho organizacional. O Graal valoriza o trabalho que faz na procura de soluções a problemas sociais intangíveis, num ambiente externo volátil, incerto, complexo e ambíguo (Castillo e Trinh, 2019), sendo conhecedor de que uma boa governança implica uma – complexa – ação cooperativa com múltiplos níveis de interação.

Sabe também que um dos problemas da gestão dos recursos humanos se prende com as recompensas, uma vez que as remunerações auferidas pelas trabalhadoras do terceiro setor são comparativamente inferiores à remuneração média do país (Franco *et al.*, 2015). Um país com uma economia assente em baixos salários e bastante fragilizado perante as crises económicas vividas na última década: a Grande Recessão, crise financeira de 2007-2008, que obrigou à implementação de medidas políticas de austeridade e contenção da dívida pública, provocando

uma crise social com alterações significativas nos níveis de bem-estar e qualidade de vida da população portuguesa, especialmente das mulheres (Ferreira e Monteiro, 2015).

Se o modelo analítico de Paul Engel *et al.* (2007) permitiu trabalhar os problemas propostos: 1) Planeamento Estratégico a Longo Prazo, 2) Atribuição de Responsabilidades, 3) Política dos Recursos Humanos, 4) Financiamento, 5) Imagem Institucional (Tecnologia, equipamento e infraestrutura) para elaboração do Plano de Capacitação, com definição de medidas de ação a implementar a 12 meses, para a resolução de problemas complexos parece mais adequado o modelo de Elizabeth Castillo e May Trinh (2019).

Dada a complexidade do terceiro sector, o desafio poderá ser ultrapassado através da negociação e da liderança, desenvolvendo a capacidade geradora – criando soluções alternativas e absolutamente inovadoras para os desafiantes problemas da Atribuição de Responsabilidades e da Política dos Recursos Humanos, que obrigam à oportunidade de inventar novos quadros, estruturas, processos ou relacionamentos, gerando novas práticas que transformam a incerteza – ambiental – num recurso organizacional (Castillo e Trinh, 2019). Nomeadamente, porque as métricas de avaliação de desempenho são muitas vezes sentidas/vivenciadas como uma tecnologia disciplinar capaz de exercer controle sobre as pessoas, limitar a sua atuação e preservar desequilíbrios de poder (Doolin, 1998).

Intuição, diálogo e escuta ativa são essenciais para a relação de confiança e reconhecimento mútuo necessários à construção conjunta de propostas adequadas às finalidades e objetivos visados na resolução destes problemas organizacionais. De uma perspetiva de valores, uma abordagem da capacitação apoia a liberdade, a dignidade e o sentimento de comunidade, ao promover a expansão contínua dos graus de liberdade individuais e coletivos (Nussbaum, 2011). Fica assim o desafio do Graal se reinventar, através das suas próprias ideias e metodologias de transformação social, enquanto organização aprendente – *Learning Organization*.

Referências bibliográficas

- Al-Ammary, Jafrah e Hamad, Sharifa. 2012. Information technology for enhancing NGOs' performance in the kingdom of Bahrain. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, v. 3, n.1, 111-120.
- Areosa, João. 2014. Os efeitos do trabalho na saúde mental: uma análise a partir da psicodinâmica do trabalho. In Hernâni Veloso Neto, João Areosa e Pedro Arezes (Eds.), *Manual sobre Riscos Psicossociais no Trabalho*. (pp. 49-72). Vila de Conde: Coleção RICOT, Civeri Publishing.
- Castells, Manuel. 2002. *A Sociedade em Rede. A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura* (volume I). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castillo, Elizabeth A. 2018. Qualities before Quantities: A Framework to Develop Dynamic Assessment of the Nonprofit Sector, *Nonprofit Policy Forum* 9, no. 3, 1–14.
- Castillo, Elizabeth A. 2019. Nonprofit Capacity Building: A Multi-Capitals Approach, *Nonprofit Quarterly*, 16 July. [em linha] Disponível em: <https://nonprofitquarterly.org/nonprofit-capacity-building-a-multiple-capitals-approach/> [consultado em 29/02/2020].
- Castillo, Elizabeth A. e Trinh, Mai P. 2019. Catalyzing Capacity: Absorptive, Adaptive, and Generative Leadership. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32 No. 3, 356-376.
- Cohen, Robin e Rai, Shirin (coord.). 2000. *Global social movements*. London: The Athlone Press.
- Dejours, Christophe. 2005. *O fator humano*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Donders, Rachel. 1983. *History of the International Grail 1921-1979: A Short Description*. Loveland, Ohio: Grailville Publications.
- Donders, Rachel. 1993. Sources of our Grail dynamism. In Grail, *Grail Women Shaping the Future*. Manuscript.
- Doolin, Bill. 1998. Information Technology as Disciplinary Technology: Being Critical in Interpretive Research on Information Systems. *Journal of Information Technology* 13 (4), 301-311.
- Edwards, Michael e Fowler, Alan. 2002. *The Earthscan Reader on NGO Management*, London: Earthscan.
- Engel, Paul, Keijzer, Niels, Land, Tony. 2007. *A balanced approach to monitoring and evaluating capacity and performance: A proposal for a framework*. ECDPM Discussion Paper No. 58E. Maastricht: European Centre for Development Policy Management (ECDPM). [em linha] Disponível em: <http://www.ecdpm.org/dp58E> consultado em 29/03/2020].
- Esteves, João e Castro, Zília Osório de (dir.) 2013. *Feminae. Dicionário Contemporâneo*. Lisboa: Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG).
- Faris, Craig; Gilbert, Brian; LeBlanc, Brendan; Ballou, Brian e Heitger, Dan H. 2013. *Demystifying Sustainability Risk*. New York: Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

FCG e FBB. 2018. *Programa Cidadãos Ativ@s. Manual do Promotor*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação Bissaya Barreto.

Ferreira, Virgínia (coord.); Ferreira, Sílvia; Coelho, Lina; Lopes, Mónica; Silvestre, Ana Paula; Gouveia, Odília e Meireles, Diana. 2007. *Estudo Diagnóstico e Prospectivo sobre o Papel das ONG na Promoção da Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais (CES).

Ferreira, Virgínia e Almeida, Maria Helena. 2016. *Kit de ferramentas para diagnósticos participativos*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais (CES).

Ferreira, Virgínia e Monteiro, Rosa. 2015. Austeridade, emprego e regime de bem-estar em Portugal: em processo de refamilização *Ex æquo* 32: 49-67.

Fowler, Alan e Ubels, Jan. 2010. The Multi-faceted Nature of Capacity: Two Leading Frameworks. In: Ubels, Jan, Acquaye-Baddoo, Naa-Aku e Fowler, Alan [eds] *Capacity Development in Practice*. London: Earthscan.

Franco, Raquel Campos (coord.). 2015. *Diagnóstico das ONG em Portugal. Estudo sobre Organizações Não Governamentais*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Freire, Paulo (1972), *Pedagogia do oprimido*, Porto: Afrontamento.

Graal. [em linha] Disponível em: <http://www.graal.org.pt/> [consultado em 29/01/2020].

Graal. 2015. *A experiência do Banco de Tempo em Portugal: Tecendo sentidos e mudanças*. Lisboa: Graal.

Graal. 2017. Relatório de Atividades 2016.

Graal. 2018a. Relatório de Atividades 2017.

Graal. 2018b. Plano de Atividade 2019.

Graal. 2019. Relatório de Atividades 2018.

Grail. [em linha] Disponível em: http://www.thegrail.org/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=81 [consultado em 14/02/2020].

Ishikawa, Kaoru. 1976. *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.

Karasek, Robert. 1979. Job demands, Job decision latitude and mental strain: implications for Job re-design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Kcidade. 2007. *Roteiro de acompanhamento e avaliação de projectos de intervenção comunitária (GPS)*. Lisboa: Fundação Aga Khan Portugal.

Keijzer, Niels; Spierings, Eunike; Phlix, Geert e Fowler Alan. 2011. *Bringing the invisible into perspective. Reference document for using the 5Cs framework to plan, monitor and evaluate capacity and results of capacity development processes*. Maastricht: European Centre for Development Policy Management (ECDPM).

- Kolb, David A. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Koning, Marijke de e Vasconcelos, Teresa. 2015. *Encontro com o Outro Trajetos de Educação de Jovens e Adultos*, Lisboa: Graal.
- Koning, Marijke de. 2012. Lideranças partilhadas. A caminho de um novo paradigma? In Cláudia Múrias e Marijke de Koning (Coords.), *Lideranças partilhadas: Percursos de literacia para a igualdade de género e qualidade de vida* (pp. 17-57). Porto: Fundação Cuidar O Futuro & Livpsic.
- Kovács, Ilona. 2006. Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 52, 41-65.
- Linsley, Philip M. e Shrides, Philip J. 2006. Risk reporting: A study of risk disclosures in the annual reports of UK companies. *British Accounting Review*, 38 (4), 387-404.
- Lopez, Jose e Saidenberg, Marc R. 2000. Evaluating credit risk models. *Journal of Banking & Finance*, 24, (1-2), 151-165.
- Luhmann, Niklas. 2016. *Sistemas sociais: esboço de uma teoria geral*. São Paulo: Vozes.
- Lusthaus, Charles; Adrien, Marie-Helene; Anderson; Gary; Carden, Fred e Montalván, George. 2003. *Évaluation organisationnelle. Cadre pour l'amélioration de la performance*. Ottawa: Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI).
- Magalhães, Isabel Allegro de. 2016. Nota liminar. In Graal, *Deus é o existirmos, e isto não ser tudo. 50 anos do boletim Igreja em Diálogo*. (pp. 5-28). Prior Velho: Paulinas Editora.
- Malo, Marie-Claire. 2003. La variété des configurations de gouverne et de gestion: le cas des organisations du tiers secteur, *Cahiers du CRISES*, nº ET0311.
- Martins, António (coord.). 2004. Contabilidade e Finanças. In Lisboa, João; Coelho, Arnaldo; Coelho, Filipe e Almeida, Filipe. *Introdução à Gestão de Organizações*. (pp. 447-518). Porto: Vida Económica Grupo Editorial.
- Ministério dos Negócios Estrangeiros e da Educação. Despacho n.º 25931/2009, de 26 de Novembro. *Diário da República*, 2.ª série — N.º 230 — 26 de Novembro de 2009.
- Moncrieffe, Joy. 2011. *Relational Accountability: Complexities of Structural Injustice*. London: Zed Books Ltd.
- Múrias, Cláudia e Ferreira, Virgínia (coords); Monteiro, Rosa; Saleiro, Sandra e Lopes, Mónica. 2016. *Violência no Trabalho - Guia para a Integração da Perspetiva da Igualdade de Género*, Coimbra: Centro de Estudos Sociais (CES).
- Neveu, Erik. 1996. *Sociologie des mouvements sociaux*. Paris: La Découverte.
- Nussbaum, Martha C. 2011. *Creating Capabilities*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Parceiros Voluntários. 2019. *Manual do Voluntariado*. [em linha] Disponível em: <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/termo-de-adesao-voluntariado/> [consultado em 29/04/2020].

- Pinho, José Carlos e Macedo, Isabel M. 2008. The driving force of Internet adoption: An empirical examination from the Portuguese non-profit Sector. *EuroMed Journal of Business*, 3(3), 305-319.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Prata, Inês e Marques, Laura. 2016. *Educação para a Transformação Instrumentos Pedagógicos & Conselhos Práticos para Líderes Comunitários*. Lisboa: Graal.
- Presidência do Conselho de Ministros. Decreto-Lei n.º 391/2007, de 13 de dezembro. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 240 — 13 de dezembro de 2007.
- Ramos, Maria Carlos Semedo. 2016. O Graal no contexto dos movimentos de apostolado emergentes. In Graal, *Deus é o existirmos, e isto não ser tudo. 50 anos do boletim Igreja em Diálogo*. (pp. 159-180). Prior Velho: Paulinas Editora.
- Rickles, Dean, Hawe, Penelope e Shiell, Alan. 2007. A simple guide to chaos and complexity. *Journal of Epidemiology & Community Health*, Vol. 61 No. 11, pp. 933-937.
- Sá, Patrícia Moura. 2004. Gestão das organizações sem fins lucrativos. In Lisboa, João; Coelho, Arnaldo; Coelho, Filipe e Almeida, Filipe. *Introdução à Gestão de Organizações*. (pp. 675-693). Porto: Vida Económica Grupo Editorial.
- Senge, Peter. 1990. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Silva, Carlos. F.; Bem-Haja, Pedro; Amaral, Vânia, Pereira, Alexandra, Pereira, Anabela M.; Cotrim, Teresa P.; Rodrigues, Paulo; Almeida, Hugo de; Silvério, Jorge e Rodrigues, Victor. 2014. Versão Portuguesa do Copenhagen Psychosocial Questionnaire – COPSOQ II. In Hernâni Veloso Neto, João Areosa e Pedro Arezes (Eds.), *Manual sobre Riscos Psicossociais no Trabalho*. (pp. 347-369). Vila de Conde: Coleção RICOT, Civeri Publishing.
- Vale, Ana. 2010. Um novo paradigma para a intervenção social. In Vale, Ana, Henriques, José Manuel e Nunes, Maria do Carmo. 2010. *Para uma Nova Intervenção Social*. (pp. 8-13). Lisboa: Gabinete de Gestão EQUAL.
- Weisbord, Marvin. 1976. Organizational Diagnosis: Six Places to look for Trouble with or without a Theory. *Group Organization Management*, 1, 430-447.