

# Casos

## **A GESTÃO ESTRATÉGICA E A ACCOUNTABILITY COMO FATORES POTENCIADORES DA IMAGEM DA FUNDAÇÃO BISSAYA BARRETO**

**Amélia Carvalho**

**Alexandra Braga**

*Escola Superior de Tecnologia e Gestão CIICESI  
P.Porto (Portugal)*

**Catarina Araújo**

**Rita Silva**

### **Resumo:**

Nas últimas décadas tem-se assistido a uma crescente preocupação por parte das organizações sem fins lucrativos em conquistar legitimidade frente aos *stakeholders*, surgindo, assim, um interesse em executar uma gestão estratégica e um *accountability* que transmita transparência e eficácia nas suas atividades. Desta forma, o presente caso de estudo foca-se na gestão estratégica da Fundação Bissaya Barreto, e de que forma a estratégia de marketing e *accountability* utilizadas são uma ferramenta de promoção da imagem da Fundação junto dos *stakeholders*. A Fundação Bissaya Barreto é uma instituição particular de solidariedade social de utilidade pública e é reconhecida como uma das maiores de Portugal. Pretende atuar na região centro do país, a apoiar, promover e realizar atividades nos âmbitos Social, Educação, Saúde, Cultura e Formação Profissional.

### **Abstract:**

In recent decades, there has been a growing concern of non profit organizations in conquering legitimacy in the face of their range of stakeholders, leading to a major interest in executing a strategic management and an accountability that transmits transparency and efficiency on their activities. Thus, this case study focuses on the strategic management of Bissaya Barreto Foundation, and in which way a practical marketing strategy and accountability are tools of image promotion of the Foudation to stakeholders. The Bissaya Barreto Foundation is a particular institution of social solidarity of public utility and is recognized as one of the biggest in Portugal and intends to operate in the central region of the country, to support, promote and carry out activities in the Social, Educational, Health, Cultural and Professional Qualification areas.

## 1. Introdução

A Fundação Bissaya Barreto é uma instituição particular de solidariedade social de utilidade pública, sediada em Bencanta, Coimbra.

A Fundação foi criada em 1958, por Fernando Bissaya Barreto, iminente catedrático de Medicina da Universidade de Coimbra, médico cirurgião, humanista e filantropo. Bissaya Barreto foi uma das personalidades com maior poder de realização de que o centro de Portugal pôde beneficiar. Afirmou-se com a edificação da Fundação, sendo esta uma referência na história da assistência pública e da medicina social em Portugal (Fundação Bissaya Barreto, 2019).

A Fundação tem como objetivo dar continuidade à Obra Social criada e legada pelo patrono, Fernando Bissaya Barreto, e pretende, ainda, contribuir para a promoção da população da região centro, através do propósito de dar expressão organizada ao dever de solidariedade e de justiça social entre os indivíduos, podendo, todavia, vir a estender-se a outras localidades do País, e propõe-se a apoiar, promover e realizar atividades nos âmbitos Social, Educação, Saúde, Cultura, Formação Profissional e outros que venham a tornar-se possíveis e necessários desde que respeitem a obra e o espírito do fundador.

Segundo a página da FBB, esta tem como Visão:

- Dar continuidade à Obra e pensamento de Bissaya Barreto, empreendendo projetos sociais inovadores conducentes à procura da felicidade e dignidade humana como última ambição; ao pioneirismo no direito à proteção e defesa da Criança; à conceção de educação e formação ao longo da vida; à proteção e defesa da Mulher, da Mãe e da Família; à inserção social, na igualdade de oportunidades; ao culto do saber, da beleza e da criatividade;
- Acompanhar e atender às emergências sociais de cada novo tempo colocando o seu capital de experiência, estratégias e recursos ao serviço do desenvolvimento sustentável e da coesão social;
- Pensar global, agir local;
- Criar, alimentar e empreender parcerias de cooperação com o Estado, com as entidades públicas e privadas e sociedade civil, numa afirmação saudável da democracia participativa e do exercício de cidadania;
- Fortalecer a transmissão da memória e do pensamento de Bissaya Barreto, divulgando o seu espírito e a sua Obra, na comunidade nacional, europeia e internacional.

Os seus Valores assentam na Filantropia, Humanismo, Ética e Cidadania, Conhecimento e Inovação, Coesão Social, Sustentabilidade, Flexibilidade, Dedicção e Responsabilidade Social.

A FBB é membro associado de organizações como a Liga de Amigos do Centro Hospitalar de Coimbra (na qualidade de sócia fundadora), a União das Instituições Particulares de Solidariedade Social e a Associação RUAS, por exemplo. É ainda parte integrante dos órgãos sociais do Centro Português das Fundações, da Fundação Mata do Buçaco, do Centro Integrado de Simulação Biomédica dos Hospitais da Universidade de Coimbra, da Associação Portuguesa de Casas Museu e do Exploratório Infante D. Henrique.

A FBB instituiu dois prémios de referência no sentido de motivar e valorizar aqueles que trabalham e se distinguem em alguma das áreas de intervenção da Fundação: o Prémio Bissaya Barreto de Literatura para a Infância e o Prémio Nuno Viegas Nascimento.

## 2. Desenvolvimento do caso

Muitas têm sido as denominações apontadas para identificar as organizações que não têm fins lucrativos, não existindo assim consensualidade na terminologia utilizada para estas organizações. O terceiro setor (Seibel & Anheier, 1990) é o termo mais corrente e considerado o mais idêntico, atentando que as outras denominações poderão ser mais subjetivas e não caracterizadores de todas as instituições que do terceiro setor fazem parte.

A maioria das abordagens sobre o terceiro setor segue a orientação delimitada por Salamon e Anheier (1992). Segundo estes autores, as instituições constituintes do Terceiro Setor deverão ser: 1. Formais, isto é, estão formalmente registadas, seguindo regras e procedimentos; 2. Privadas, não estando ligadas

institucionalmente ao Governo; 3. Autónomas, já que não são controladas externamente, possuem meios para realizar a sua própria gestão; 4. Voluntárias, sendo que envolvem a participação de mão-de-obra voluntária nas atividades ou gestão da organização; 5. Não distribuidoras de lucro, isto é, estas organizações não podem distribuir quaisquer excedentes (lucros), gerados de qualquer forma, aos seus dirigentes ou colaboradores. Estes excedentes devem ser reinvestidos nos objetivos da organização.

**Tabela 1.** Meios de atuação da Fundação Bissaya Barreto.

Áreas de intervenção	Meios de atuação
Área Social	Casa do Pai – Centro de Acolhimento Temporário para crianças e jovens em risco; Serviço Domiciliário de Coimbra; Serviço Domiciliário Privado “Proximus”; Centro Geriátrico Luís Viegas Nascimento; Bolsa de Apoio Social “ñdesistas” – Ensino Superior; SOS Pessoa idosa; Violência Doméstica.
Cultura	Portugal dos Pequenitos; Casa Museu Bissaya Barreto - Centro de Documentação Bissaya Barreto; Casa das Artes da Fundação Bissaya Barreto.
Educação	Colégio Bissaya Barreto; Instituto Superior Bissaya Barreto; Várias Casas da Criança; Instalações Desportivas.
Formação Profissional	Centro de Formação Bissaya Barreto.

Fonte: Elaboração própria através de informação prestada no site da FBB.

Em Portugal, o movimento do terceiro setor formalizou-se com o início do funcionamento das Misericórdias no século XV. No século XIX, assistimos ao emergir dos ideais do associativismo: o sindicalismo, o mutualismo e cooperativismo. Emergiram também, as primeiras associações de socorros mútuos, como a Associação dos Artistas Lisbonenses, em 1807, ou a Caixa Económica do Montepio Geral, em 1844. (Ferreira da Costa, 1991, cit. em Fernandes, 2016). Desta forma, podemos perceber que o terceiro setor assume desde cedo um papel relevante na história de Portugal no combate aos problemas sociais.

Nos EUA, o movimento das organizações sociais tomou impulso em 1970 e acelerou-se em 1980, face ao crescimento do número de organizações voluntárias, o que desencadeou o interesse pela investigação das causas inerente à sua expansão. O *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, da The John Hopkins University, é uma referência significativa de uma publicação sobre o tema, tendo desenvolvido uma definição estrutural operativa focada em características organizacionais (que vão ao encontro das já referidas anteriormente na delimitação de Salamon e Anheier) e uma classificação de acordo com áreas de atividade (Ferreira, 2009). Com o desenvolvimento das organizações de caráter não lucrativo em áreas como Educação, Saúde, Serviços Sociais, Culturais e Recreativos, o projeto da John Hopkins surge numa versão tida como funcionalista, inspirada numa perspetiva económica do papel destas organizações nas sociedades atuais. Como contribuição, este tipo de estudos permitiram maior visibilidade do setor em termos económicos e políticos. (Parente & Quintão, 2014, cit. em Parente, Vieira & Barbosa, 2017).

A designação de terceiro setor na Europa surge também em 1970, e a expressão é adotada na Europa Continental e em outras partes do mundo como sinónimo de economia social (Parente, Vieira & Barbosa, 2017), “*economie sociale*” primeiramente utilizado em França.

Deste modo, o conceito de terceiro setor reflete ideias de diferentes conceitos, fundamentalmente, do conceito de setor sem fins lucrativos norte-americano e de economia social europeia, que, segundo Campos

e Ávila (2012), apesar de descreverem esferas com grandes áreas de sobreposição, não são exatamente coincidentes.

Neste caso de estudo, aborda-se uma tipologia específica dentro deste terceiro setor, as fundações, considerando que “*As Fundações são tidas ao nível internacional e nacional como as organizações mais representativas do Terceiro Setor, quer ao nível das tipologias jurídicas existentes, quer ao nível das áreas de atuação em que participam na sociedade*” (Carvalho, 2016).

As fundações são organizações sem fins lucrativos criadas por iniciativa de uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas (fundadores) para a gestão de uma massa patrimonial que lhe é cedida definitivamente pelos fundadores e que deve ser substancialmente preservada, para a satisfação de certas finalidades de interesse social (ver site do Centro de Fundações Português). Atentando a estas características, a FBB possui um vasto leque de âmbitos de atuação de interesse social, sendo assim bastante representativa da responsabilidade social.

A Fundação Bissaya Barreto é uma IPSS de utilidade pública, um regime estatutário atribuído a instituições na sua generalidade, que prossigam fins de interesse geral, ou da comunidade nacional ou de qualquer região ou circunscrição (Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros). Assumindo que destas entidades é esperada uma transparência e clareza muito grande, devido ao facto do seu plano de atividades ser do interesse da sociedade, considera-se que a Fundação Bissaya Barreto, sendo uma das maiores a nível nacional, tem uma preocupação acrescida em executar um *accountability* transparente e completo, de forma a suscitar confiança, credibilidade e legitimidade perante os seus *stakeholders*.

Nas últimas décadas, a preocupação por parte das organizações sem fins lucrativos em clarificar os resultados das atividades e o cumprimento dos programas aos *stakeholders*, tem vindo a manifestar-se. Percebendo que quanto mais transparente a organização, maior a sua representação e legitimidade, passou a dar-se relevância aos interesses de grupos de pessoas que não apenas os acionistas ou os proprietários das empresas. Desta forma, a teoria dos *stakeholders* tem sido desenvolvida desde a década de 80 do séc.XX (Carvalho, 2016), a qual Freeman e McVea (2010) se debruçam na sua obra partilhando que os gestores das empresas deveriam ter uma atuação com múltiplos objetivos, atendendo aos *stakeholders*, ou seja, às necessidades de acionistas, empregados, clientes, fornecedores, financiadores e sociedade. Também Donaldson e Preston (1995) definem *stakeholders* como “*pessoas, ou grupos de pessoas, com interesses legítimos em procedimentos ou aspetos importantes nas atividades organizacionais*”.

Segundo Friedman e Miles (2006) a prestação de informação numa base contabilística tem cada vez mais vindo a considerar a teoria dos *stakeholders*, levando a que as organizações demonstrem os resultados para além dos pressupostos económico-financeiros. Desta forma, o *accountability* pode ser fator influenciador na captação do interesse de investidores, doadores e voluntários, pela transparência e fiabilidade da informação financeira e das atividades. O *accountability* revela-se, então, como fundamental na responsabilidade social já que todas as organizações têm que incluir nas suas estratégias as expectativas da sociedade em relação às suas decisões e atividades.

Neste contexto também a gestão estratégica se revela essencial, sendo que demonstra aspetos importantes da organização como o espírito colaborativo e a sustentabilidade, e é onde estão implícitos os recursos, competências, sistemas e relações para a criação de valor social da organização (Franco & Azevedo, 2010).

Santos (2008) entende a gestão estratégica como um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização. Este processo tem como objetivo garantir a contínua adaptação da organização às constantes mudanças do meio envolvente, bem como, assegurar que responde às necessidades dos clientes permitindo a criação e manutenção de vantagem competitiva.

Para além da gestão estratégica contribuir para o atendimento às expectativas dos *stakeholders*, também possibilita que os gestores e os colaboradores tenham uma visão compartilhada da organização, que os recursos e esforços da organização sejam direcionados para os objetivos prioritários e que as mudanças na sociedade e o seu impacto sejam mais facilmente identificados (Filho, 2005). A Fundação Bissaya Barreto define uma gestão estratégica assente na sustentabilidade, também empreendendo parcerias, na inovação social, na criação de valor social da Fundação e na continuidade da construção da sua boa imagem ao nível nacional e internacional.

### 3. Perguntas para discussão

**Pergunta 1.** *De que forma a informação financeira e não financeira apresentada no Relatório de Atividades e Contas 2018 pela Fundação Bissaya Barreto é utilizada como ferramenta de comunicação?*

Uma comunicação eficaz por parte das organizações do terceiro setor é essencial para o desenvolvimento e acreditação das mesmas, apesar de que ainda é algo pouco valorizado. Já que estas organizações são, muitas vezes, carentes de recursos financeiros, humanos e técnicos, precisam de ser conhecidas e propagar as suas ideias para que as suas atividades sejam levadas a efeito (Manziona, 2006). Neste sentido, uma boa estratégia de comunicação pode ser utilizada como ferramenta de profissionalização destas organizações que procuram a concretização dos seus objetivos. É neste meio que se enquadra o processo de *accountability* por parte das organizações do terceiro setor, já que transmitindo confiança e credibilidade, poderá promover a imagem destas organizações junto dos stakeholders.

De acordo com o Centro Português de Fundações, um dos princípios de boas práticas das fundações é a Transparência e prestação de contas - Princípio nº5 (Centro Português de Fundações, 2008). Este princípio define que “*as fundações atuam de forma transparente e adotam práticas exigentes de prestação de contas, podendo complementar as obrigações legais com medidas adicionais.*” É dentro deste contexto que a FBB zela pela transparência e credibilidade dos seus projetos sociais desenvolvidos junto da comunidade, através da divulgação de relatórios, publicação do balanço e demonstrativos financeiros anualmente. As demonstrações financeiras elaboradas são regidas pelo Regime da Normalização Contabilística para as Entidades do Setor Não Lucrativo, parte integrante do Sistema de Normalização Contabilístico.

**Tabela 2.** Relação dos subsídios obtidos.

	Medida de incentivo	Objeto do incentivo	Valores a reconhecer
Centro Geriátrico Luís Viegas Nascimento	PILLAR	Reconstrução edifício - Lar de idosos	530 840,38
Casa da Mãe	PIDAC	Reconstrução edifício - Centro de acolhimento de mulheres e jovens em risco	118 142,06
Casa do Pai	PIDAC	Reconstrução edifício - Centro de Acolhimento Temporário	74 013,91
Casa da Criança Maria Leonor Anjos Dinis	FEDER	Construção Edifício - Educação Pré-escolar	35 660,38
Casa da Criança Maria Rita Patrocínio Costa	FEDER	Construção Edifício - Educação Pré-escolar	59 898,90
Casa da Criança Rainha Santa Isabel	FEDER	Construção Edifício - Educação Pré-escolar	29 209,14
<b>Totais</b>			<b>847 764,77</b>

Fonte: Relatório de Atividades e Contas de 2018 da FBB.

Numa análise à tabela 2, verificamos que a FBB expõe no seu Relatório de Atividades e Contas de 2018 a finalidade de cada apoio recebido pelo Estado, ainda que os projetos na tabela 2 reconhecidos estejam por executar. Esta transparência afasta as hipóteses de uso incorreto de recursos muitas vezes colocadas pela comunidade e transmite confiança aos doadores e investidores da Fundação. Por outro lado, de forma a executar uma comunicação das suas atividades mais eficaz, a FBB também poderia incluir no seu Relatório de Contas uma tabela referente a projetos já executados e respetivos valores despendidos nos mesmos. Pensando nos seus doadores e valorizando o seu papel na FBB, também seria pertinente a inclusão de informação acerca das doações efetuadas e onde foram estas aplicadas.

Segundo Balser e McClusk (2005), para além das expectativas dos *stakeholders* em relação à atividade das organizações, a opinião da comunidade assume-se como determinante para o crescimento das mesmas,

pois se a comunidade não vir a entidade como transparente irá impactar também na imagem dos investidores.

Grönross (1995) refere que uma imagem corporativa positiva e bem conhecida é uma mais valia para qualquer organização, já que causa impacto nas representações dos clientes e do mercado. Esta imagem corporativa pode ser construída através de uma comunicação adequada e eficaz. Segundo Henriques e Neto (2001), a comunicação estabelece-se primeiramente através da divulgação do tema mobilizador, seguida da identificação de elementos que traduzem o tema e informações divulgadas.

Neste sentido, atenta-se que no Relatório de Atividades e Contas de 2018 da FBB estão presentes todos os projetos desenvolvidos ao longo do ano, organizados por áreas de intervenção, as atividades realizadas em cada serviço e respetivo público alvo. Portanto, a Fundação reflete no Relatório a sua causa e de que forma a mobiliza. Menciona, também, uma descrição detalhada de participações dos serviços em vários programas, as formações facultadas pela Fundação e as suas parcerias. Denota-se uma preocupação por parte da FBB em expor não só as demonstrações financeiras, mas também os conteúdos de valor social.

A FBB acrescenta às demonstrações financeiras algumas notas com informações complementares, ou seja, informação não financeira, para que o conteúdo exposto seja explícito e detalhado, de forma a melhorar a sua interpretação. Os indicadores não financeiros complementam a informação financeira e fornecem dados que facilitam uma melhor aferição do valor e interesse da organização (Ittner & Larcker, 1998).

Denota-se, ainda, um Relato sobre a auditoria das demonstrações financeiras, isto é, opiniões e comentários do auditor acerca do relatório, transmitindo, assim, mais confiança e fiabilidade aos stakeholders da FBB.

De forma a aperfeiçoar a sua técnica de comunicação, a FBB poderia incluir no seu Relatório de Atividades e Contas as suas perspetivas de futuro, através de um Relatório de Direção (Carvalho, 2016). Seria uma mais valia para a Fundação a inclusão de um parecer da Direção acerca de alguns projetos futuros, os valores que se pretendiam despende neles e por exemplo, perspetivas de novas parcerias de forma a desenvolver a economia colaborativa e a sua sustentabilidade. Poderia, então, ser incluído no Relatório um plano de crescimento preciso e claro, de forma a que os *stakeholders* compreendessem as perspetivas futuras da FBB.

## **Pergunta 2.** *Os projetos desenvolvidos pela Fundação promovem a sua sustentabilidade?*

As organizações do terceiro setor têm vindo a procurar alternativas para garantir a sustentabilidade financeira, iniciando uma tendência de geração das suas próprias fontes de recursos. A diversificação das fontes de recursos pode ser a chave para o alcance da sustentabilidade (Yoffe, 2003) e é neste sentido que a FBB define o seu plano estratégico.

Segundo o princípio nº7 – Cooperação e Parcerias - das boas práticas apresentado pelo Centro Português das Fundações, as fundações *“fomentam a disseminação do seu capital de conhecimento e experiência acumulado, bem como promovem a instituição de parcerias entre si ou com instituições semelhantes e outros grupos de interesse relevantes, com vista a otimizar o impacto dos seus resultados nas respetivas áreas de atividade”*. Neste sentido, o plano estratégico da FBB envolve uma nova abordagem económica, a economia colaborativa, que assenta na partilha de recursos físicos, humanos e intelectuais. Stokes, Clarence, Anderson e Rinne (2014) defendem no seu estudo que a economia colaborativa permite novos acessos, descentraliza a economia e desafia as formas tradicionais de fazer negócios, ou seja, acaba por democratizar e expandir o acesso a serviços e produtores, adotando facilitadores e modelos baseados na partilha e recriação de bens e serviços. As parcerias da Fundação espelham alguns dos pilares desta nova abordagem económica.

Atuando com o Serviço SOS Pessoa Idosa, a FBB celebra uma parceria com a Procuradoria-Geral Distrital de Coimbra através de diligências frequentes, sinalizando e solicitando a intervenção de autoridades de segurança pública, PSP e GNR, junto de unidades de saúde hospitalar e centros de saúde, IPSS e outras instituições de proximidade propondo-se, sempre que necessário, o encaminhamento da vítima idosa para instituições de internamento temporário ou instituições de acolhimento permanente (Fundação Bissaya Barreto, 2019).

A Fundação celebra ainda um conjunto de protocolos, maioritariamente para acolhimento de estágios de formação, com entidades como Comunidad de Madrid – Instituto de Educación Secundaria. Barrio de

Bilbao, Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade de Coimbra, Escola Superior de Educação de Coimbra, entre outras.

Em 2017, a imagem do Portugal dos Pequenitos foi promovida junto de operadores turísticos e agências de viagem, e em eventos nacionais e internacionais. Efetuaram-se parcerias com a FNAC, Olá, STAPLES, ACP, Sporting, Viagens Abreu, Santander Totta, Hotéis de Coimbra, EDP, Nestlé, entre outras.

A FBB constituiu-se entidade parceira da Fundação Calouste Gulbenkian selecionada para gerir, a nível nacional, um programa de 11 milhões de euros destinados a projetos da sociedade civil, no quadro do Active Citizens Fund/EEA Grants, na sequência do concurso lançado pelo Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu, financiado por recursos públicos da Noruega, Islândia e Liechtenstein. O programa pretende apoiar projetos sociais com o objetivo central de reforçar a sociedade civil e a cidadania ativa, e ainda capacitar grupos vulneráveis. A Fundação integra também o Grupo Violência, Informação, Investigação, Intervenção que tem como objetivos a promoção dos direitos humanos e cidadania, bem como a cultura da não violência. Foi instituição co-coordenadora da Agência para a Prevenção do Trauma e da Violação dos Direitos Humanos, com o propósito de desenvolver uma experiência piloto de ação concertada entre várias organizações públicas e privadas em defesa dos direitos humanos, contra a tortura e qualquer outra forma de violência e de trauma. A Fundação integra também o consórcio Ageing@Coimbra, membro da parceria europeia para o envelhecimento ativo e saudável, nela contribuindo para a valorização do papel do idoso na sociedade e para a aplicação de boas práticas em prol da sua qualidade de vida.

Segundo Paupério (2014), o trabalho em rede *“pode ser entendido como a construção de relações, pessoais e institucionais, formais e informais, potenciadoras da criatividade, do conhecimento e da partilha de informação, que contribuem para o aumento do impacto social e da sustentabilidade das organizações sociais”*. Considerando esta prática, o serviço de apoio domiciliário da FBB trabalha em estreita articulação com outras instituições e serviços, públicos e privados, valorizando e implementando o trabalho em rede, que maximiza os recursos, nomeadamente com a Comissão Social da União de Freguesias de Santa Clara e Castelo Viegas.

Apesar das organizações do terceiro setor usufruírem de apoios estatais, isso não significa que as mesmas consigam que a sua sustentabilidade se baseie somente aos apoios pagos pelo Estado. Estas organizações devem definir uma gestão estratégica de recursos para que seja assegurada a sua sustentabilidade. A teoria da Dependência de Recursos reconhece os efeitos do ambiente sobre os resultados das estratégias das organizações, mas também se concentra no papel dos gestores em captar recursos para obter uma performance satisfatória (Rossetto & Rossetto, 2005). Segundo Carvalho (2016), as principais fontes de financiamento para a concretização das missões destas organizações são o fundraising, contribuições ligadas a atitudes filantrópicas (de índole individual ou corporativa), os subsídios do Estado, as receitas de atividades comerciais praticados na venda de bens e serviços e as receitas resultantes dos investimentos financeiros ou não financeiros.

Relativamente ao financiamento estatal, espelhado na demonstração de resultados de 2018, é possível perceber que este é concedido através de candidaturas a várias medidas de incentivo como o PILLAR, PIDDAC, FEDER e POCH/POPH, e de contratos firmados com entidades do Estado como o IEFP, Ministério de Educação e a Segurança Social.

A sustentabilidade económica das organizações do terceiro setor é entendida como o equilíbrio entre a eficiência na execução da missão e a capacidade de obter recursos (Marques, 2014). Para Djassi (2010), estas organizações devem combinar o financiamento público com a capacidade em gerar receitas próprias e financiamentos privados. Nunca esquecendo a sua missão e visão, a FBB gera receitas de atividades comerciais praticados na venda de bens e serviços, através dos seus vários estabelecimentos como o Colégio Bissaya Barreto e o Instituto Superior Bissaya Barreto, sendo estas instituições de ensino privadas. O Centro de Formação Bissaya Barreto adquire receitas através dos cursos disponibilizados aos seus formandos, assim como o Serviço Proximus, que presta apoio ao domicílio de forma particular. O Portugal dos Pequenitos, a Casa Museu Bissaya Barreto, são espaços culturais abertos ao público com valores associados, para além dos produtos de venda na Loja do Portugal dos Pequenitos. Também o Centro de Eventos Bissaya Barreto é uma fonte de recursos para a Fundação através dos eventos que recebe.

Relativamente a investimentos financeiros, a FBB analisa periodicamente a sua estrutura de fundo patrimonial e capital alheio aplicando os excedentes, em face das ações programadas e a desenvolver em

cada período. Para o efeito detém participações financeiras em várias entidades como o Grande Hotel de Luso, S.A., a Empresa Hoteleira Desagravo, Unipessoal Lda e a Empresorg, cuja participação da FBB é de 100%, entre outras (Relatório de Atividades e Contas da FBB, 2018). Sendo assim, verifica-se que a FBB gere o seu capital por forma a assegurar o desenvolvimento das suas atividades numa ótica de continuidade e sustentabilidade.

**Pergunta 3.** *De que modo a gestão estratégica da Fundação Bissaya Barreto se coaduna com a Visão e Valores institucionais? De que forma a gestão estratégica estará a ter impacto na comunidade à qual se dirige?*

A Fundação Bissaya Barreto é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) que intervém na comunidade envolvente visando o objetivo de dar continuidade à Obra Social criada por Fernando Bissaya Barreto, ilustre médico e professor universitário (Fundação Bissaya Barreto, 2019). De acordo com o Ferreira (2000) as IPSS são as organizações que atuam em primeira instância no campo de proteção social. Caeiro (2008) salienta que as IPSS são reguladas pelo decreto lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro, e apresentam uma finalidade não lucrativa uma vez que são criadas por iniciativa de particulares com o objetivo de dar enfoque à solidariedade e justiça entre os indivíduos, baseando-se em “prestação de apoio a crianças e jovens, à família, à integração sócia e comunitária, à proteção da saúde, educação e formação profissional dos cidadãos e à resolução de problemas habitacionais dos cidadãos”(p.70). De acordo com o artº 2 dos estatutos da FBB (2017), a FBB tem como objetivo contribuir para a “promoção da população da região centro, através do propósito de dar expressão organizada ao dever de solidariedade e de justiça social entre os indivíduos”(p.1). Considerando o artº 3 dos estatutos (2017) a FBB propõe atuar em áreas distintas assentes na solidariedade social, educação, saúde, cultura, formação profissional e outras que respeitem os pressupostos defendidos pelo fundador.

Tendo em conta os valores e missão da fundação que referimos anteriormente, considera-se que a FBB tem tido preocupação em ir de encontro ao que propõe. Assim, indo ao encontro do que é a visão da fundação, que tem em vista a construção de projetos sociais inovadores conducentes à procura da felicidade e dignidade humana, afirmamos que esta tem vindo a ser trabalhada e conseguida através do Serviço Domiciliário de Coimbra que presta serviços de apoio domiciliário à população, dependente ou semi-dependente, assegurando-lhe condições de vida dignas e cuidados essenciais, que permitam a melhoria da sua qualidade de vida, bem como, uma diminuição do isolamento e exclusão social existente (Fundação Bissaya Barreto, 2019). Conta ainda com o centro Geriátrico Luís Viegas Nascimento, que é uma resposta social destinada à residência permanente de cidadãos com mais de 65 anos (Fundação Bissaya Barreto, 2019). O Centro Geriátrico foi concebido e está dotado dos melhores recursos para oferecer qualidade e dignidade de vida ao residente, garantindo o direito à sua individualidade e privacidade, saúde, conforto e bem-estar biopsicossocial (Fundação Bissaya Barreto, 2019). Por fim, prestam apoio a seniores, através da iniciativa SOS Pessoa Idosa que tem como objetivo combater, prevenir e denunciar a violência contra a pessoa idosa (Fundação Bissaya Barreto, 2019).

Outra premissa da visão da FBB prende-se com o facto de se assumir como pioneira em relação à proteção e defesa das crianças e, para além disso, um investimento na sua educação (Fundação Bissaya Barreto, 2019). De acordo com as respostas sociais da fundação direcionadas para a infância, esta conta com sete Casas da Criança, que se traduzem em creches e jardins de infância que promovem o desenvolvimento e proteção das crianças (Fundação Bissaya Barreto, 2019). Para além deste serviço, a fundação conta ainda com a Casa do Pai é um Centro de Acolhimento Temporário para crianças e jovens em situação de risco/perigo, com vista a dar resposta às crianças desprotegidas, trabalhando com elas e com as suas famílias (Fundação Bissaya Barreto, 2019). Ainda no que diz respeito ao investimento na educação, a FBB dispõe da Bolsa de Apoio Social nãdesistas, que é um de apoio a jovens que pretendam ingressar no ensino superior e que não têm recursos para fazê-lo (Fundação Bissaya Barreto, 2019). A nível educacional, reúne o Colégio Bissaya Barreto que oferece cursos profissionais para jovens e o Instituto Superior Bissaya Barreto (Fundação Bissaya Barreto, 2019). No âmbito cultural, a fundação desenvolveu o Portugal dos Pequenos que consiste num parque temático dedicado às crianças, com casas e monumentos característicos portuguesas, representadas de forma reduzida (Fundação Bissaya Barreto, 2019).

Na sua Visão a FBB, compromete-se igualmente a assegurar a proteção e defesa da mulher e da família. Considerando este ideal, a FBB, tem vindo a desenvolver vários projetos, nomeadamente Casas Abrigo para as vítimas. Atualmente, esta proteção tem sido assegurada, através da Casa do Pai- Centro de Acolhimento Temporário para Crianças e Jovens em Risco, atuando no combate à violência familiar e

instruindo estas famílias, revelando uma preocupação acrescida com esta emergência social e promovendo a sua inserção social, que constituem duas das premissas defendidas pela visão da fundação (Fundação Bissaya Barreto, 2019). Neste ponto, considera-se que a FBB poderia incluir na sua intervenção não só mulheres, mas também homens que sejam vítimas, já que essa é uma realidade atual cada vez mais frequente.

A nível formativo e cultural, preocupações que constam também na missão da fundação, conta ainda com a Casa Museu Bissaya Barreto, antiga residência particular do fundador, que atualmente se encontra aberta ao público e o Centro de Documentação Bissaya Barreto disponibiliza serviços baseados em informação, visitas guiadas e exposições (Fundação Bissaya Barreto, 2019).

Tendo em conta todas as ofertas e valências disponibilizadas pela FBB podemos considerar que esta assume uma preocupação significativa relativamente à responsabilidade social, uma vez que, de acordo com Michel e Lampert (2008 cit. em Nascimento, 2014) a responsabilidade social passa pelo esforço que as empresas fazem em adotar comportamentos éticos, criando produtos e serviços de qualidade para os seus clientes, conduzindo a um desenvolvimento sustentável junto da comunidade envolvente. Para além disso, apresenta-se como uma fundação que se caracteriza por um investimento em inovação social. André e Abreu (2006) afirmam que se pode considerar a inovação social como uma resposta socialmente reconhecida que visa e gera mudança social, promoção da inclusão social e a capacitação de agentes ou atores sujeitos e processos de exclusão/marginalização social, bem como, implica uma iniciativa que escapa à ordem estabelecida, uma mudança social qualitativa e, em alguns casos, até mesmo uma rutura face aos processos tradicionais (André & Abreu, 2006).

**Pergunta 4.** *A Fundação aplica um marketing social? De que modo o marketing praticado promove o seu crescimento?*

O Marketing Social foi introduzido como matéria específica por Philip Kotler e, de acordo com Santos (2004, cit. em Cruz, 2013) é a conceção, implementação, e controlo de programas delineados com o fim de influenciar a adoção de ideias sociais, envolvendo tomadas de decisão acerca do planeamento de produto, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing. Kotler, Philip, Roberto, Eduardo 1992 cit. em Gonçalves, (2011) consideram que a base do marketing social consiste numa boa pesquisa uma vez que só se se analisar e compreender as necessidades, desejos, crenças e atitudes das pessoas a quem se dirige o marketing é que se atingirá uma boa execução das campanhas de mudança social. Kotler e Roberto, 1992 cit. em Gonçalves, (2011) consideram que os programas sociais estão sujeitos às alterações constantes da realidade em que está a ser implementado, ou seja, requer um cuidado em relação ao conjunto de forças externas e às campanhas de mudança social que influenciam a sua capacidade de desenvolver e manter uma boa influência sobre o público alvo. O objetivo final do Marketing Social é beneficiar os indivíduos e a sociedade e não a instituição que promove os programas e os produtos, centrando um grande enfoque na melhoria da qualidade de vida das pessoas, e não uma mera transação para a obtenção de lucros monetários (Cruz, 2013). O marketing social assume-se, à semelhança de todo o trabalho social, um processo bastante complexo uma vez que, de acordo com (Santos et. al., 2004 cit. em Cruz, 2013) a competição não se resume a uma empresa ou a outro produto, mas a um conjunto de tradições e contextos sociais que tornam muito complicado a adoção de determinados comportamentos bem como o facto de haver uma maior condicionante relativamente aos recursos disponíveis, na sociedade e nos segmentos cujos comportamentos se pretendem mudar.

Indo ao encontro do que são as práticas da Fundação Bissaya Barreto no que diz respeito ao marketing praticado podemos considerar que efetivamente existe um marketing social que tem um peso significativo no crescimento da fundação. Neste sentido, podemos considerar que os projetos desenvolvidos pela FBB nas diversas valências que oferece exigem um estudo da realidade com que estão a contactar de forma a ir ao encontro eficazmente das suas necessidades e, conseqüentemente, promover a qualidade de vida das pessoas. De acordo com o que tem sido a ação da fundação, o marketing utilizado não visa somente o seu crescimento, mas também a criação de um impacto positivo na comunidade. A Fundação através das suas valências, nomeadamente a nível cultural, promove uma maior abertura ao exterior, por intermédio do Portugal dos Pequenitos, Auditório, Casa Museu Bissaya Barreto e a Casa das Artes Bissaya Barreto, o que faz com que haja, também, um maior conhecimento e envolvimento por parte de um maior número de pessoas em relação à ação e missão desenvolvida por esta organização.

#### 4. Conclusões

A Fundação Bissaya Barreto é uma IPSS que efetivamente apresenta uma preocupação acrescida em relação ao desenvolvimento da comunidade a que se dirige tendo, por isso, conseguido afirmar-se a nível nacional. Os projetos desenvolvidos revelam a sua preocupação em assegurar a eficiência das diversas respostas sociais, demonstrando interesse no estabelecimento de parcerias e captação de apoios para o crescimento e reconhecimento da Fundação.

A FBB demonstra um cuidado em relação à sua sustentabilidade que, naturalmente é fundamental para o seu desenvolvimento e crescimento. Neste sentido, contatamos a existência de diversas parcerias e protocolos, para além dos apoios estatais, que assegurem a continuação do trabalho desenvolvido. Para além disto, consideramos que a FBB tem presente a importância de uma imagem positiva junto dos seus stakeholders e, desta forma, verifica-se o compromisso de assumir uma postura credível e transparente face ao exterior, traduzindo-se numa maior fiabilidade junto dos *stakeholders*.

A FBB revela um cuidado em relação à prestação de contas, dispondo na sua página do Quadro de Apoios Financeiros dos últimos três anos e do Relatório de Contas dos últimos seis anos. Nestes documentos torna-se notório que a estratégia da Fundação demonstra especial atenção em comunicar de forma credível os resultados das atividades e projetos desenvolvidos, a aplicação dos recursos financeiros e a forma como promovem o espírito colaborativo e a sustentabilidade, ainda que, de forma a melhorarem a sua comunicação, seria pertinente a inclusão de mais alguns dados. Neste contexto, a FBB tem conquistado uma grande legitimidade perante os stakeholders, apesar de ter ao seu dispor um conjunto de ferramentas que a poderiam tornar ainda mais transparente.

Tendo em conta a ação da FBB, constatamos, ainda, que existe uma nítida preocupação em perceber o que constitui motivo de alarme social e em estudar a forma mais eficiente de combater essas fragilidades que vão emergindo, de tal ordem, que atualmente conta com diversas valências e projetos. Esta gestão estratégica, baseada numa perspetiva de trabalhar para a comunidade e não somente para fatores financeiros, tem criado efeitos positivos na imagem da Fundação. Esta imagem é resultado de um trabalho que visa a satisfação de todos os intervenientes da sua intervenção, e propõe à própria FBB o propósito de serem cada vez mais reconhecidos, a nível nacional e internacional.

#### Bibliografia

- André, I. & Abreu, A. (2006). Dimensões e Espaços da Inovação Social. *Finisterra*, 81, 121-141.
- Balser, D. & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, v.15, n.3.
- Caeiro, C.M. J. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katál. Florianópolis*, 11, 61-72.
- Campos, J., Ávila, R. (2012). *The Social Economy in the European Union*. Belgique: European Union.
- Carneiro, F. A. & Oliveira, L. D. & Torres, C. L. (2011). Accountability e Prestação de Contas das Organizações do Terceiro Setor: Uma Abordagem à Relevância da Contabilidade. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 6, 1-16.
- Carvalho, A. (2016). *Transparência na Prestação de Contas das Fundações: abordagem teórica e empírica*. Tese de Doutoramento em Gestão com Especialização em Contabilidade e Controlo de Gestão. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Centro Português de Fundações (2019), <http://www.cpf.org.pt/>. Consultado em: 10 de novembro de 2019.
- Cruz, S. (2013). *O Marketing Social como Ferramenta da Responsabilidade Social*. Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade. Universidade Lusófona.
- Djassi, F. (2010). Financiamento Público às organizações do terceiro Setor: Perspetiva Local da Integração dos Imigrantes. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, 1, 65-91.
- Estatutos da Fundação Bissaya Barreto. (2017). Disponível em: [http://www.fbb.pt/wp-content/uploads/2014/01/Publicação-Estatutos-FBB\\_21.02.2017.pj\\_.pdf](http://www.fbb.pt/wp-content/uploads/2014/01/Publicação-Estatutos-FBB_21.02.2017.pj_.pdf)

- Fernandes, J. (2016). *A Economia Social em Portugal*. Braga: Grupo do Partido Popular Europeu no Parlamento Europeu.
- Ferreira, S. (2009). A invenção estratégica do terceiro sector como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual. *Revista crítica de Ciências Sociais*, 84, 169-192.
- Filho, E. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática* (3ªed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fundação Bissaya Barreto (2019). Disponível em: <http://www.fbb.pt/>.
- Franco, F., Azevedo, C. (2010). *Gestão e Planeamento Estratégico nas OSFL, Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Ferreira, S. (2000). *As organizações do terceiro sector na reforma da Segurança Social. Congresso “IV Congresso Português de Sociologia”*. Coimbra. Disponível em: <http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/sf6>
- Freeman, R., Mcvea, J. (2001). A Stakeholder approach to strategic management. *Social Science Research Network*. Darden Business School Working Paper, n. 01-02.
- Friedman, A. e Miles, S. (2006). *Stakeholders, Theory and Practice*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Gonçalves, J. (2011). *O Marketing Social Aplicado à Criação do Conceito de Responsabilidade Social nas Empresas, no Âmbito do CLDS de Alcobaça- Nazaré*. Tese de Mestrado em Marketing. ISCTE Business School: University Institute of Lisbon.
- Grönroos, C. (1995). *Marketing: gerenciamento de serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Henriques, M, Neto, J. (2001, setembro). Comunicação e movimentos de mobilização social: estratégias de atuação das organizações do terceiro setor na área da comunicação. Comunicação apresentada no XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação, Campo Grande /MS.
- Ittner, C. e Larcker, D. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research implications. *Journal of Management Accounting Research*, v. 10, 205-238.
- Manziona, S. (2006). *Marketing para o Terceiro Setor*. São Paulo: Novatec.
- Marques, S. (2014). *A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais*. Tese de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, apresentado à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Nascimento, C. P. *Responsabilidade Social das Organizações: Um Caminho a Sós Para a satisfação dos trabalhadores ou acompanhada pelo suporte das organizações?*. Tese de Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência. ISCTE Business School: University Institute of Lisbon.
- Parente, C., Quintão, C. (2014). Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. In C. Parente (eds.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, 11-70. Porto: Universidade do Porto. Paupério, A. (2014). Partilha e crescimento em rede. *Focussocial - Revista de Economia Social*. Disponível em: <http://www.focussocial.eu/opiniao.php?id=95>
- Relatório de Atividades e Contas 2018 (2019). Disponível em: <http://www.fbb.pt/a-fundacao/relatorio-de-contas-e-apoios-financeiros-do-estado/>
- Rossetto, C., Rossetto, A. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE - Eletronica*, (4), 1.
- Salamon, L., Anheier, H. (1992). Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, n. 3, 1-32.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica, Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora. Seibel, W. & Anheier, H. (1990). “Sociological and Political Science Approaches to the Third Sector”, in Anheier, H. & Seibel, W. (orgs.), *The Nonprofit Sector: International and Comparative Perspectives*. Berlin e Nova Iorque.
- Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (2019), <http://www.sg.pcm.gov.pt/>. Consultado em: 10 de novembro de 2019.
- Stokes, K., Clarence, E., Anderson, L., Rinne, A. (2014). Making sense of the UK Collaborative Economy. Nesta Collaborative Lab. Disponível em: [https://media.nesta.org.uk/documents/making\\_sense\\_of\\_the\\_uk\\_collaborative\\_economy\\_14.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/making_sense_of_the_uk_collaborative_economy_14.pdf)

- Vieira, N., Parente, C., & Barbosa, A. (2017). “Terceiro setor”, “economia social” e “economia solidária”: laboratório por excelência de inovação social. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 100-121. Doi: 10.21747/08723419/soctem2017a5
- Yoffe, D. (2009). Captação de recursos no campo social. In: VOLTOLINI, Ricardo (org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Senac.