

# qualificar o 3º sector

## Enquadramento

Utiliza-se o conceito de 3º Sector para fazer a distinção entre o chamado primeiro sector - o Estado, com uma lógica proteccionista e providencial e o segundo - o Mercado, que funciona na lógica da oferta e da procura. O 3º Sector, não tendo como objectivo último o lucro, baseia a sua actuação na satisfação de necessidades através da auto-organização dos próprios interessados ou da mobilização dos/as cidadãos/ãs, numa lógica associativa e solidária. As organizações do 3º Sector destacam-se pelo facto de prestarem serviços na perspectiva de satisfazer necessidades que o Estado e o Mercado não contemplam.

Nas últimas décadas o 3º Sector tem apresentado um crescimento significativo, o que permitiu uma maior visibilidade das actividades e serviços por ele prestados. Surge assim o interesse neste conjunto de organizações, onde se englobam associações de desenvolvimento local, misericórdias, instituições particulares de solidariedade social, cooperativas, associações mutualistas, fundações, colectividades e outras associações sem fins lucrativos.

Quer a nível de Portugal como a nível Europeu, o 3ª Sector dá um reconhecido contributo para a promoção do desenvolvimento local, para produção de riqueza e para a criação de emprego. Contudo, existe um conjunto de problemas ligados à sua gestão e ao funcionamento interno das organizações que o compõem, que reduz a eficiência e a prestação de serviços de qualidade. Esta situação, no futuro, em cenários de maior competitividade, pode colocar em causa a sobrevivência de muitas destas organizações, pois algumas das suas vantagens comparativas não podem ser assumidas como garantidas.

A existência destes problemas de gestão e organização no 3º Sector foi o “pressuposto de partida” do Projecto C3 Consultoria para o 3º Sector que, após uma intervenção-teste em seis organizações e a partir do conjunto alargado de problemas nelas identificados, agregou-os em sete categorias: liderança, gestão de recursos humanos, gestão financeira, financiamento, estratégia, comunicação interna e externa, equipamentos e instalações.

Estamos, pois, a tratar de um sector com elevada importância ao nível sócio-económico e do emprego, mas cujas organizações apresentam problemas de vária ordem, nomeadamente de gestão e organização interna. Para os solucionar é necessário encontrar respostas adaptadas à especificidade do tipo de organizações em que eles se encontram. O Modelo C3 é uma metodologia de intervenção adaptada às organizações do 3º Sector, capaz de contribuir eficazmente para a sua melhoria.

Em [www.c3.com.pt](http://www.c3.com.pt) pode encontrar recursos técnico-pedagógicos e estudos de caso, que possibilitam uma melhor compreensão sobre o Modelo C3 e sobre o seu potencial de aplicação.

# qualificar o 3º sector

## Descrição do Serviço

### Modelo de Intervenção C3

O Modelo de Intervenção C3 (Modelo C3) é resultado de uma adaptação ao 3º Sector do Modelo de Intervenção aplicado em empresas, no contexto do Programa Formação PME, desenvolvido pela AEP Associação Empresarial de Portugal. Esta adaptação foi realizada, validada e disseminada no âmbito da execução do Projecto C3 Consultoria para o 3º Sector, financiada pela Iniciativa Comunitária EQUAL.

Este Modelo pode ser definido como uma metodologia de intervenção, baseada em actividades de consultoria e formação de vários tipos, aplicável em organizações do 3º Sector. Visa promover a melhoria dessas organização e das pessoas que nelas colaboram, a nível da gestão e da organização interna, através de processos que promovem e motivam para a mudança, inovação e criatividade, que possibilitem a internalização de conhecimentos, o *empowerment* e a aprendizagem contínua. Para isso, são desenvolvidas um conjunto de fases de trabalho, onde participam activamente, do lado da entidade que aplica o Modelo, consultores/as e formadores/as e, do lado da entidade que é intervencionada, os/as dirigentes e colaboradores/as.

### Objectivos

Melhorar a qualidade e a eficácia da gestão das instituições do 3º Sector, actuando sobre:

- formas de organização e gestão,
- cadeia de valor dos serviços,
- integração das TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação),
- melhoria de processos tendentes à certificação de qualidade,
- modelos de cooperação inter-institucional;

através de acções de consultoria formativa e formação.

### Destinatários

Todos os tipos de organizações do 3º Sector e seus membros (dirigentes, colaboradores/as, voluntários)

- Associações
- Fundações
- Instituições de: Desenvolvimento Local (DL), Particulares de Solidariedade Social (IPSS)
- Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto
- Misericórdias
- Associações Mutualistas
- Cooperativas
- Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento
- ...

# qualificar o 3º sector

## Metodologia de Intervenção

Toda a intervenção é sustentada em dois princípios fundamentais. O primeiro é a participação de todos/as os membros da organização (dirigentes e colaboradores/as), em todas as fases da intervenção, através da sistemática promoção de reuniões, entrevistas, encontros, contactos e sessões colectivas. O segundo é a sustentação da intervenção em dados e informações obtidas na organização e fornecidos pelas pessoas, possibilitando estabelecer uma relação entre pontos de partida – problemas identificados na organização - e as situações desejadas – objectivos a atingir e resultados obtidos, mensuráveis em termos de impactos e verificáveis a partir dos indicadores previamente definidos.

A intervenção nas organizações decorre ao longo de várias fases: pré-diagnóstico, diagnóstico organizacional, plano de desenvolvimento, implementação de medidas e revisão do plano de desenvolvimento; complementarmente são desenvolvidos processos de acompanhamento e avaliação e validação de todas as fases da intervenção.

Baseia-se em actividades de consultoria e de formação de vários tipos, realizadas na própria organização e de preferência no local de trabalho, utilizando métodos activos, onde se promove a interacção com as pessoas e o aproveitamento dos seus saberes em benefício de cada fase.

O objectivo metodológico principal é a melhoria da qualidade e da eficácia da gestão, através da internalização de novos saberes na organização, pelas trocas entre os/as consultores/as especialistas, formadores/as e os/as destinatários/as da intervenção. Procuram-se soluções adaptadas e criativas, facilitando a introdução de inovações, mudanças e melhorias e deixando competências e ferramentas, que permitam continuar os processos de aprendizagem e de melhoria iniciados.

Fases	Actividades	Resultados
Pré-Diagnóstico	Reunião com dirigentes, para aferição das condições de implementação do Modelo C3	<b>Contrato para o Desenvolvimento</b>
Diagnóstico Organizacional	Sessões de trabalho com Facilitador/a Interno e/ou Dirigentes Entrevistas a todos os elementos da organização. Análise documental Sessões colectivas de apresentação/debate de resultados.	<i>Árvore de Problemas</i> <i>Árvore de Objectivos</i> <b>Relatório do Diagnóstico</b>
Plano de Desenvolvimento	Sessões de trabalho com Facilitador/a Interno e/ou Dirigentes Apresentação de resultados à organização	<i>Matriz de Planeamento de Projectos por Objectivos.</i> <b>Plano de Desenvolvimento</b>
Implementação de Medidas	Sessões de formação Sessões de consultoria formativa	<b>Relatório de Revisão do Plano</b>
Revisão do Plano de Desenvolvimento	Sessões de trabalho com Facilitador/a Interno e Dirigentes	

# qualificar o 3º sector

## Duração

A duração da intervenção pode variar em função a dimensão da organização. Estima-se uma variação entre as 130 e 240 horas.

Fases	Dimensão/Duração	Pequena Dimensão	Média/Grande Dimensão
Fase I – Pré-Diagnóstico			
Fase II - Diagnostico Organizacional		30h	50h
Fase III – Plano de Desenvolvimento			
Fase IV – Implementação de Medidas	Consultoria Formativa	80h	150h
Fase V – Revisão do Plano de Desenvolvimento	Formação	20h	40h
<b>Total</b>		<b>130h</b>	<b>240h</b>

Estas horas de intervenção são realizadas num período que pode variar entre os 3 meses a 1 ano, também em função da dimensão da organização e do tipo de intervenção a realizar - total ou parcial.

Fases	Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase I – Pré-Diagnóstico		■											
Fase II - Diagnostico Organizacional		■	■										
Fase III – Plano de Desenvolvimento			■	■									
Fase IV – Implementação de Medidas				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fase V – Revisão do Plano de Desenvolvimento												■	■

## Equipa

Serão envolvidos os seguintes intervenientes:

- Um/a consultor/a de ligação, de perfil generalista, que assegura a gestão e coordenação da intervenção
- Consultores/as especialistas, para a consultoria formativa
- Formadores/as

Todos/as os/as consultores e formadores/as adquiriram competências prévias para trabalhar com o Modelo C3 e para trabalhar com entidades do 3º sector.

As entidades formadoras são acreditadas pelo IQF - Instituto para a Qualidade na Formação.

# qualificar o 3º sector

## Orçamento

		Intervenção Total	Intervenção Parcelar
Fase I, II e III – Pré-Diagnóstico, Diagnóstico Organizacional e Plano de Desenvolvimento		50 €/hora (+Iva)	60 €/hora (+Iva)
Fase II – Implementação de medidas	Consultoria formativa		----
Fase IV – Revisão do Plano de Desenvolvimento	Formação		

Este valor inclui:

- Honorários dos/as consultores/as e formadores/as
- Deslocações
- Documentação
- Coordenação da intervenção

## Condições de Colaboração

A intervenção é enquadrada através da formalização de um Contrato para o Desenvolvimento, onde se outorgam direitos, deveres e condições de intervenção entre as partes.

A entidade intervencionada no âmbito do Modelo C3 identificará um/a interlocutor/a interno, com conhecimento integral da organização e capacidade de decisão, para acompanhar a intervenção.

A entidade consultora nomeará um Consultor/a de Ligação, que assegura a operacionalização do modelo nas suas várias fases.

## Contactos

### AEP Associação Empresarial de Portugal

Edifício de Formação e Serviços / 4450-617 LEÇA DA PALMEIRA  
Pessoa de Contacto: Maria da Saúde Inácio  
Telefone: 22 9981751 / Fax: 22 9981718  
Web Site: [www.aeportugal.pt](http://www.aeportugal.pt) / e-Mail: [MSINACIO@aeportugal.com](mailto:MSINACIO@aeportugal.com)

### Associação IN LOCO

Avenida da Liberdade, Sítio da Campina / 8150-022 SÃO BRÁS DE ALPORTEL  
Pessoas de Contacto: Artur Filipe Gregório e Maria Priscila Soares  
Telefone: 289 840860 / Fax: 289 840879  
Web Site: [www.in-loco.pt](http://www.in-loco.pt) / e-Mail: [inloco@mail.telepac.pt](mailto:inloco@mail.telepac.pt)

### CPCCRD Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto

Rua da Palma, 248 / 1100-394 LISBOA  
Pessoa de Contacto: Artur Martins  
Telefone: 21 8882619 / Fax: 21 8882866  
Web Site: [www.confederacaodascolectividades.com](http://www.confederacaodascolectividades.com) / e-Mail: [cpccrd@colectividades.org](mailto:cpccrd@colectividades.org)

# qualificar o 3º sector

## **FENACERCI Federação das Cooperativas de Solidariedade Social, FCRL**

Rua Augusto Macedo, n.º 2 / 1600-794 LISBOA  
Pessoa de Contacto: Sónia Fontes  
Telefone: 21 7112580 / Fax: 21 7112582  
Web Site: [www.fenacerci.pt](http://www.fenacerci.pt) / e-Mail: [sonia.fontes@fenacerci.pt](mailto:sonia.fontes@fenacerci.pt)

## **IEBA Centro de Iniciativas Empresariais Beira Agueira**

Parque Industrial Manuel Lourenço Ferreira, Lote 12 – Apartado 38 /  
Código Postal: 3450-232 MORTÁGUA  
Pessoas de Contacto: Carla Duarte e Patrícia Silva  
Telefone: 231 927470 / Fax: 231 927472  
Web Site: [www.ieba.org.pt](http://www.ieba.org.pt) / e-Mail: [gpd@ieba.org.pt](mailto:gpd@ieba.org.pt) e [afc@ieba.org.pt](mailto:afc@ieba.org.pt)

## **MINHA TERRA Federação Portuguesa das Associações de Desenvolvimento Local**

Rua Bartolomeu Dias, 172 D - 1º Esq. / 1400-031 LISBOA  
Pessoas de Contacto: Esmeralda Sordo e Luís Chaves  
Telefone: 21 7819230 / Fax: 21 7819232  
Web Site: [www.minhaterra.pt](http://www.minhaterra.pt) / e-Mail: [minhaterra@minhaterra.pt](mailto:minhaterra@minhaterra.pt)

## **UTAD Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro**

Avenida Almeida Lucena, n.º 1 / 5000-660 VILA REAL  
Pessoas de Contacto: Alberto Moreira Baptista e Artur Cristóvão  
Telefone: 259 302223 / Fax: 259 302249  
Web Site: [www.utad.pt](http://www.utad.pt) / e-Mail: [abaptist@utad.pt](mailto:abaptist@utad.pt) e [acristov@utad.pt](mailto:acristov@utad.pt)