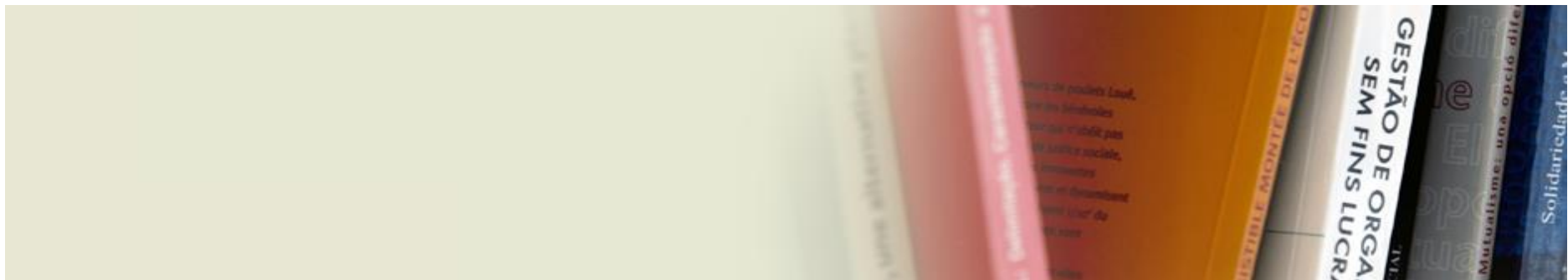




RELATÓRIO TRIANUAL 2007-2009



Este é o primeiro relatório de avaliação trienal da A3S e de (re)planificação dos próximos 3 anos (2010-2012). Constitui um exercício global de avaliação da nossa actividade e representa um aprofundamento de práticas de planificação estratégica. O exercício apresentado neste relatório tem como principais objectivos: 1) Identificar as principais realizações e execuções; 2) Elaborar um exercício síntese de avaliação dos resultados, do desempenho e da eficácia; e 3) diagnosticar as melhorias a implementar e desenhar um plano de intervenção para o próximo triénio.

É neste caminho de desenvolvimento dos instrumentos de gestão estratégica que pensamos concretizar e aprofundar os valores e princípios estatutários dos quais destacamos os seguintes: a transparência; a gestão sustentável dos recursos; a participação dos associados na gestão estratégica e orçamental; a observância de preocupações relacionadas com a responsabilidade social, económica e ambiental.

DIMENSÕES PARA A CONSTRUÇÃO ORGANIZACIONAL DA A3S



Cívico-política – relacionada com a construção de uma estrutura organizacional capaz de concretizar um projecto colectivo de intervenção social e de criação de um espaço democrático, de exercício de cidadania, de reflexão crítica, de formação e acção para a participação cívica, entre outros valores explicitados nos Estatutos e constituintes de uma organização do terceiro sector.

Intervenção social – a razão de ser da própria A3S, orientada pela missão de promover o empreendedorismo social e a sustentabilidade do terceiro sector, na convicção que esta é uma forma de contribuir para a consolidação de alternativas de desenvolvimento sustentável, mais justas, mais equitativas, mais participativas e mais inclusivas.

Económica – relativa a duas componentes: *i)* à sustentabilidade económico financeira da A3S, que constitui simultaneamente uma componente fundamental não apenas da sua própria sobrevivência, mas da sua missão e dos seus valores, resultante da leitura diagnóstica do sector; *ii)* ao projecto explícito de criação de trabalho digno para o conjunto de associados que assim o desejem.

OBJECTIVOS E METAS PARA O TRIÉNIO 2007-2009

Objectivos gerais 2007/2009

1. Criar e estabilizar um sistema de organização e funcionamento interno da A3S

2. Dinamizar a actividades voluntárias e angariar trabalhos remunerados no âmbito dos objectivos e finalidades da A3S

3. Construir as bases de um sistema de gestão capaz de garantir a sustentabilidade

Metas no final de 2009

Estrutura e dinâmica internas de organização e funcionamento estáveis e baseadas nos valores explicitados nos estatutos¹

Currículo de actividades realizadas e em curso congruente com a sua missão e finalidades e compatível com um crescimento equilibrado e sustentado

Situação económica e financeira viável (o que implica pelo menos um saldo nulo de despesas e receitas), assente num sistema de gestão estruturado, que se constitua como base de sustentabilidade (económica, social e ambiental)

¹ 1.Democracia interna; 2.Lealdade e confiança nas relações com as diferentes entidades e pessoas; 3.Responsabilidade social e ambiental; 4.Transparência na prestação de contas relativas aos impactos sociais, ambientais e económicos; 5.Qualidade na prestação de serviços e realização de actividades; 6.Sustentabilidade económico-financeira das organizações e actividades com finalidades sociais; 7.Entreajuda, solidariedade e cooperação entre organizações do terceiro sector; 8.Autonomia e independência.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E RESULTADOS DO TRIÉNIO

DIMENSÃO INTERNA – 3 ANOS DE CONSTRUÇÃO DE UM PROJECTO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Criação de um sistema de organização e funcionamento interno

OBJECTIVO 1: Criar e manter as dinâmicas de organização e funcionamento internas, aprofundando a cultura organizacional e garantindo o respeito dos valores estatutários

Desempenho
(o que fizemos e como fizemos)

ASPECTOS POSITIVOS

- Realização de reuniões fundadoras e funcionamento efectivo de grupos de trabalho no início da actividade da A3S
- Concretização e implementação do modelo de gestão: “Montar a máquina”
- Reforço progressivo da gestão organizacional, através de: processos de funcionamento quotidiano dinâmicos; momentos de reflexão, necessários à consolidação da identidade/cultura da A3S; grande participação e envolvimento da maioria dos associados; reconhecimento da elevada exigência de criação do modelo de funcionamento; aumento do volume de trabalho que tem vindo a evoluir em eficiência dos processos ao longo do tempo
- Grande investimento na elaboração de documentos, nomeadamente a elaboração participada do Regulamento Interno
- Adesão e mobilização de novos associados (2 novos sócios efectivos e 2 novos sócios em processo de adesão)

Resultados
(O que ficou do que fizemos)

ASPECTOS POSITIVOS

- Funcionamento do modelo de gestão
- Estrutura regular, consolidada e participada (processos e procedimentos de funcionamento criados; estabilidade de procedimentos e da estrutura organizacional; existência de registos, acções e reflexões)
- Melhorias na organização e comunicação interna, nomeadamente através dos Boletins Internos

DESAFIOS & ASPECTOS A MELHORAR

DESAFIOS & ASPECTOS A MELHORAR

- Défices no funcionamento dos órgãos sociais, sobretudo da AG e CF
- Tendência para a centralidade na acção e orientação da direcção
- Entrada de 4 associados e saída de 1 associado
- Diversidade de motivações e respectiva participação dos associados perante o projecto A3S

OBJECTIVO 2: Desenvolver instrumentos de gestão estratégica

Desempenho (o que fizemos e como fizemos)

ASPECTOS POSITIVOS

- Realização de actividades e momentos de reflexão estratégica
- Forte investimento inicial em reuniões gerais de reflexão interna sobre as necessidades do mercado, as instituições do 3º sector e as linhas orientadoras de acção da A3S
- Criação e desenvolvimento contínuos de instrumentos de planeamento e avaliação das actividades
- Elaboração de vários documentos estratégicos de planeamento e avaliação, com manifestas melhorias ao longo do triénio (elaboração dos necessários Planos de Actividade e Orçamentos, Relatórios de Actividades e de Contas; Avaliação de actividades como o M3S e Tertúlias)
- Realização de actividades de reflexão e de intervenção e estabelecimento de orientações relativas à comunicação externa
- Desenvolvimento e lançamento do novo site com uma imagem mais dinâmica

Resultados (O que ficou do que fizemos)

ASPECTOS POSITIVOS

- Planeamento e avaliação estratégicos
- Funções significativamente desenvolvidas e existência de instrumentos regulares importantes
- Adequação das actividades de comunicação externa
- Melhoria e maior eficácia da imagem da A3S para o exterior

DESAFIOS & ASPECTOS A MELHORAR

- Reflexão pouco estruturada, sem registo de informação regular e sem sistematização (Factores-chave: insuficiente estruturação da função de diagnóstico estratégico nas actividades regulares da A3S e dificuldade de análise e sistematização do contexto externo pela elevada desestruturação da informação e conhecimento disponíveis e pela forte dinâmica de mudança verificada no domínio do terceiro sector)

DESAFIOS & ASPECTOS A MELHORAR

- Inconsistência da função de diagnóstico estratégico e da respectiva produção de registo de reflexão e informação nas actividades e documentos produzidos
- Dificuldade e consequente ausência de plano de sustentabilidade económico- financeira de médio e longo prazo
- Insuficiente desenvolvimento de instrumentos de gestão integrada da imagem externa da A3S
- Falta de revisão dos produtos iniciais de comunicação externa, nomeadamente o folheto

OBJECTIVO 3: Desenvolver instrumentos de gestão operacional capazes de garantir a tomada de decisões baseada em informação concreta e orientados para uma gestão sustentável e responsável (económica, social e ambiental)

Desempenho (o que fizemos e como fizemos)

ASPECTOS POSITIVOS

- Ótimo esforço inicial de montagem do espaço da sede
- Gestão atempada e eficiente dos recursos materiais e equipamentos
- Criação e aperfeiçoamento de instrumentos de controlo e gestão orçamental
- Criação de base de recursos bibliográficos e documentais
- Desenvolvimento crescente de práticas de avaliação nas equipas de trabalho
- Consideráveis melhorias dos instrumentos e práticas de gestão dos projectos
- Utilização do e-mail oficial da A3S por diversos associados

Resultados (O que ficou do que fizemos)

ASPECTOS POSITIVOS

- Existência de equipamentos de trabalho relevantes (PC's, Impressora/Fotocopiadora/Scan)
- Instrumentos de controlo e gestão orçamental ajustado às necessidades
- Criação de espaços de avaliação dos processos e dos resultados de cada projecto desenvolvido pela A3S numa lógica de equipa de projecto / Registo das avaliações

DESAFIOS & ASPECTOS A MELHORAR

DESAFIOS & ASPECTOS A MELHORAR

- Desactualização e insuficiência de critérios de gestão/controlo da base de recursos bibliográfica e documental

DIMENSÃO EXTERNA – 3 ANOS DE ACTIVIDADES EM PROL DO DESENVOLVIMENTO DO TERCEIRO SECTOR

OBJECTIVO 4: Desenvolver actividades e prestar serviços que concretizam a missão e os objectivos a que a A3S se propõe, tendo em vista um crescimento e um desenvolvimento equilibrados e sustentáveis

Promoção da investigação e o conhecimento e reconhecimento do terceiro sector

Desempenho (o que fizemos e como fizemos)

ASPECTOS POSITIVOS

- Elevado volume de trabalho voluntário
- Esforço significativo de concepção de projectos
- Apresentação regular de comunicações
- Reconhecimento exterior da A3S/Convites para participar em eventos
- Sistemática da Iniciativa M3S e progressiva melhoria da organização
- Relevância da experiência das tertúlias e conclusão unânime de necessidade de reconfiguração

Resultados (O que ficou do que fizemos)

ASPECTOS POSITIVOS

- Intervenção da A3S junto de pessoas e organizações do terceiro sector
- Número relevante e diversificação das intervenções
- Conjunto diversificado de comunicações e em diferentes contextos, incluindo internacionais
- Vários contactos realizados nos congressos, com resultados posteriores
 - Alargamento das redes de contactos
 - Sistemática de actividades voluntaristas: M3S e Tertúlias
 - Boas avaliações externas da Iniciativa M3S
 - Aprovação do Projecto sobre o Empreendedorismo em parceria com ISFLUP e CIES, financiado pelo FCT

DESAFIOS & ASPECTOS A MELHORAR

DESAFIOS & ASPECTOS A MELHORAR

- Necessidade de mapeamento e quantificação da intervenção da A3S
- Capitalizar de forma mais eficaz as redes de contactos realizadas nos congressos

Capacitação das pessoas e das organizações

Desempenho (o que fizemos e como fizemos)

ASPECTOS POSITIVOS

- Elevado esforço de iniciativa na apresentação de propostas
- Elevado esforço de apresentação de propostas por solicitação externa
- Aumento do volume, diversidade e natureza das actividades desempenhadas, com resultados ao nível do reforço do currículo de competências e experiência do pessoal

Resultados (O que ficou do que fizemos)

ASPECTOS POSITIVOS

- Reconhecimento externo da A3S no mercado formativo e consultivo / angariação de um volume considerável de trabalho formativo e consultivo
- Intervenção da A3S junto de um número de pessoas e organizações do terceiro sector relevante
- Muitas aprendizagens sobre o contexto envolvente da A3S e sobre metodologias
- Existência de um conjunto de ideias trabalhadas e concebidas para intervenções a potenciar no futuro
 - Volume de facturação suficiente para viabilizar a A3S até final 2010
 - Bons resultados na prestação de serviços de formação, realizadas numa lógica de aproximação à realidade das organizações

DESAFIOS & ASPECTOS A MELHORAR

- Problema externo de contratualização da formação através de pessoas individuais e não da A3S

DESAFIOS & ASPECTOS A MELHORAR

- Falta uma avaliação ex-post dos impactes da nossa intervenção
- O volume de investimento na apresentação de propostas muito superior às propostas aprovadas
- Ausência de trabalho remunerado previsto para o futuro
- Redução do potencial de sustentabilidade económica da A3S pela redução das hipóteses de contratualização institucional para a formação financiada pelo QREN
- Distância significativa para o objectivo de criação do posto de trabalho
- Indisponibilidade de tempo de RH da A3S / Insuficiência de competências em algumas áreas

Facilitação do trabalho em rede e parceria e estímulo ao desenvolvimento de capital social

Desempenho (o que fizemos e como fizemos)

ASPECTOS POSITIVOS

- Elevados esforços na área de promoção de redes e parcerias
- Montagem da IR3S e ancoragem desta área de actividade na IR3S
- Filiação a outras redes (SAN e REAPN)
- Integração de dois associados na APA

DESAFIOS & ASPECTOS A MELHORAR

- Insuficiente participação na SAN e REAPN

Resultados (O que ficou do que fizemos)

ASPECTOS POSITIVOS

- Aprendizagem sobre as dificuldades de trabalho em rede
- Estabelecimento de relações de confiança com alguns parceiros da IR3S, com conhecimento aprofundado das organizações parceiras e acompanhamento das dinâmicas no campo da avaliação

DESAFIOS & ASPECTOS A MELHORAR

- Resultados insuficientes da IR3S, em relação ao investimento feito
- Ainda incipiente reflexão da A3S sobre a sua integração e actividade nesta área

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS

	2006	2007	2008	2009
RECEITAS	1.490	8.410,92	13.715,13	3.563,75
Jóias e cotas	1.490	1.520	770	810
Prestação de serviços	0	5.715,96	11.119,65	2.753,75
Comparticipações	0	11.74,96	1.825,48	0
DESPESAS	892,49	6.427,92	10.837,76	4.035,14
Instalação e comunicações	892,49	1.294,68	797,08	687,66
Serviços prestados (deslocações, honorários)	0,00	4.382,57	8.938,17	2.802,20
Outras despesas	0,00	750,67	1.102,51	545,28
Resultado líquido	-291,42	-297,55	-63,28	-1.426,20

AUTO-AVALIAÇÃO COLECTIVA



Avaliação quantitativa do desempenho e resultados de 3 anos da A3S (numa escala de 1 a 5, sendo 1 a apreciação mínima e 5 apreciação máxima)

Dimensões	Sub dimensões	Desempenho (o que fizemos e como fizemos)	Resultados (O que ficou do que fizemos)
Dimensão interna	Fundação e modelo organizacional	4,22	3,55
	Gestão estratégica	3,69	2,94
	Gestão Operacional	4,85	3,89
Dimensão externa	Promoção do conhecimento e reconhecimento	4,77	4,16
	Capacitação das organizações e dos recursos humanos	4,88	3,94
	Facilitação de redes e parcerias	4,12	2,62

OBJECTIVOS PARA O TRIÉNIO 2010-2012

1. Consolidar a identidade da A3S, reforçando a eficiência e eficácia dos órgãos sociais e das dinâmicas de funcionamento em geral, estruturando a componente de gestão estratégica, revendo os fundamentos e o modelo organizacional e reestruturando os seus instrumentos normativos e jurídicos.

a) Reforçar a eficiência e eficácia do modelo organizacional

- Melhorar eficiência e eficácia dos órgãos sociais (a integrar na revisão do Regulamento Interno)
- Desenvolver e melhorar continuamente as práticas de gestão operacional
- Melhorar continuamente os Planos e Relatórios Anuais
- Estruturar a componente de gestão estratégica (integrar Plano de Sustentabilidade + Estratégia de consolidação da A3S como agente de investigação e desenvolvimento de capital social e humano no terceiro sector)
- Criar momentos específicos de diagnóstico estratégico
- Elaborar e iniciar a implementação do plano de negócios/plano de sustentabilidade
- Elaborar o primeiro relatório de *social accounting*
- Criação e desenvolvimento de um Núcleo de trabalho de reflexão para a acção política no terceiro sector (N_RAP) e (redes e parcerias)

b) Redefinir o Projecto A3S como espaço de participação civico-política

- Pesquisar modelos organizacionais (cooperativos; associativos; empresariais...)
- Rever os fundamentos (missão, visão, valores, associados...)
- Reestruturar os instrumentos normativos e jurídicos

2. Afirmar o papel da A3S na área de actuação da promoção do conhecimento e reconhecimento do terceiro sector e do empreendedorismo social, através da realização de projectos relevantes de investigação, da qualificação dos eventos públicos regulares de promoção do conhecimento liderados pela A3S, da

organização de actividades conducentes à divulgação de conhecimento e informação sobre o terceiro sector, e da melhoria/criação de outras actividades complementares.

a) Afirmar a A3S enquanto espaço de investigação e formação

- Implementar o projecto de empreendedorismo social, financiado pela FCT
- Afirmar o evento O Mês do Terceiro Sector como um evento regular de referência na reflexão sobre o terceiro sector na região do Porto
- Facilitar a formação e qualificação de recursos humanos (internos e externos)
- Divulgar e potenciar teses de mestrado e doutoramento e outros produtos de investigação desenvolvidos pelos associados e com o suporte da A3S

b) Afirmar a A3S enquanto agente de divulgação de conhecimento, reflexão e informação

- Divulgar os trabalhos e património da A3S/Meta análise
- Participar em seminários e congressos (redes e parcerias)
- Apoiar a divulgação de conhecimento sobre o terceiro sector através do site e de outras formas de comunicação (redes e parcerias)
- Definir uma estratégia específica de consolidação da A3S como agente de investigação e de desenvolvimento de capital social e humano no terceiro sector

3. Criar e implementar uma estratégia consistente de sustentabilidade económico-financeira através do investimento no aumento da presença e visibilidade da A3S através de produtos e serviços orientados para a capacitação das pessoas e organizações de todos os sectores em prol do desenvolvimento do terceiro sector.

a) Capacitar pessoas e organizações em prol do terceiro sector

- Aumentar a capacidade de resposta a solicitações externas
- Elaborar, implementar e monitorar o primeiro plano de negócios, que sustente a criação de trabalho digno, qualificado e qualificante

Trata-se de uma fase que designamos por **consolidação do projecto organizacional e de aprofundamento do projecto social**.

EM 2012 A A3S SERÁ:

Um espaço de participação cívico-política com base numa estrutura organizacional do terceiro sector, regulada por instrumentos normativos e jurídicos o mais ajustados possível aos seus princípios e dinâmicas de funcionamento e às necessidades do seu projecto colectivo em geral.

Um agente de intervenção social empenhado no aprofundamento da sua intervenção estratégica, na contínua melhoria da sua actividade e na prestação/demonstração dos seus resultados sociais e ambientais. Um agente activo aos níveis:

- i)* de promoção do conhecimento e reconhecimento do terceiro sector com resultados reconhecidos no plano da investigação, da organização do evento O Mês do Terceiro Sector, da produção e divulgação de conhecimento e informação;
- ii)* de capacitação das pessoas e das organizações com um currículo de actividades qualificado e reconhecido;
- iii)* de promoção do trabalho em rede e parceria.

Uma estrutura organizacional sustentável empenhada na criação de um espaço de trabalho digno, qualificado e qualificante para os seus associados (e outros colaboradores) e transparente na prestação de contas/demonstração dos resultados económicos. Terá um conjunto de associados altamente qualificados nos temas do terceiro sector e com experiência de construção de um projecto dentro do sector.

O triénio de 2013/2015 será dedicado à consolidação do projecto social da A3S e da sua sustentabilidade económico-financeira. Em 2018 a A3S será um exemplo paradigmático de empreendedorismo social e da sua própria missão. Um exemplo demonstrativo da plasticidade e da capacidade de realização dos princípios do terceiro sector, um laboratório de experimentação e de capacitação para a intervenção em organizações semelhantes. Para este efeito deveremos avançar na definição da nossa identidade e posicionamento estratégico face ao meio envolvente (nacional e internacional) e às entidades com actividade em domínios idênticos ou semelhantes.



RUA DAS FLORES, 69, 1º ANDAR, GABINETE 6,

4050-265 PORTO, PORTUGAL

TEL. +351 91 662 77 33

associacao3s@gmail.com

www.a-3s.org