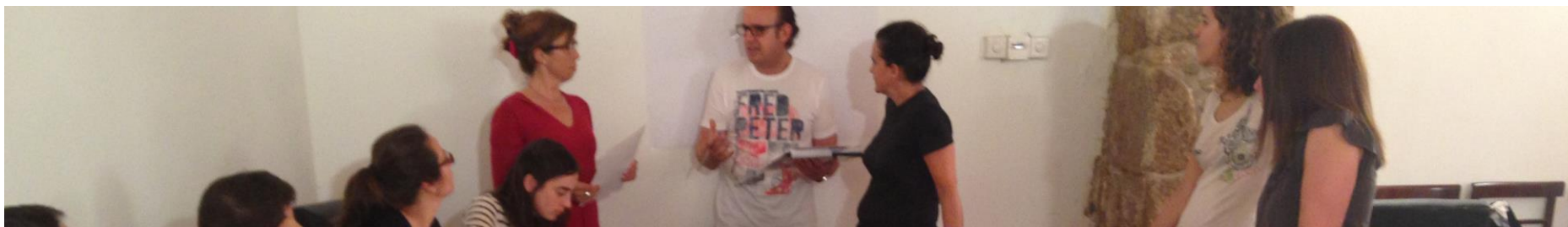




## RELATÓRIO TRIANUAL 2010-2012



A A3S tem dado particular atenção à avaliação tanto ao nível operacional como estratégico, como componente fundamental da gestão e do tempo de trabalho colectivo e voluntário. Os instrumentos de planeamento e avaliação têm sido alvo de sucessivas reformulações e ajustamentos face ao amadurecimento e estruturação das actividades regulares, da reflexão e do próprio projecto colectivo e organizacional da A3S.

Este relatório é portanto resultado deste esforço colectivo constante. Pretende trazer valor acrescentado não apenas pela sistematização de informação numa perspectiva de evolução nos últimos anos, mas dedicando uma especial atenção à análise de *stakeholders* e do contexto externo.

## APOSTAS ESTRATÉGICAS 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 .

### **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.

### **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.

## INDICADORES DE RESULTADOS ESPERADOS PARA O TRIÉNIO

Objectivos	2010-2012	Metas 2012	2013-2015	2018
<b>1. Consolidar a identidade da A3S</b>	Modelo organizacional reforçado e eficiente (melhorar o funcionamento dos órgãos sociais, pesquisar e debater modelos organizacionais, melhorar continuamente a gestão, estruturar a componente de gestão estratégica...)	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	Projecto de intervenção social da a3s e da sua sustentabilidade económico-financeira consolidado	Exemplo paradigmático de empreendedorismo social e da sua própria missão 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
<b>2. Afirmar o papel da A3S na área de actuação da promoção do conhecimento</b>	Espaço de investigação e formação Agente de divulgação de conhecimento Estratégia de consolidação da a3s como agente de I&D definida	Um agente de intervenção social empenhado no aprofundamento da sua intervenção estratégica, aos níveis de: i) promoção do conhecimento e reconhecimento ii) capacitação das pessoas e das organizações com um currículo de actividades qualificado e reconhecido; iii) promoção do trabalho em rede e parceria		
<b>3. Criar e implementar uma estratégia consistente de sustentabilidade económico-financeira</b>	Estratégia de crescimento económico financeiro (plano de negócios) e currículo de trabalhos qualificante definidos e implementados Criação de trabalho digno para parte dos seus associados Garantia de sustentabilidade a médio prazo	Uma estrutura organizacional sustentável Espaço de trabalho digno, qualificado e qualificante Transparente na prestação de contas/demonstração dos resultados económicos. Conjunto de associados altamente qualificados nos temas do terceiro sector e com experiência de construção de um projecto dentro do sector		

## AVALIAÇÃO DA ACTIVIDADE DESENVOLVIDA NO TRIÉNIO

### Eixo 1 – Projecto colectivo e sustentabilidade organizacional (componente de gestão interna)

#### CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

PONTOS +	PONTOS -
<ul style="list-style-type: none"><li>+ Consolidação do modelo de gestão: estabilização do novo organigrama, clarificação, concretização e aprofundamento dos papéis dos diferentes associados</li><li>+ Manutenção das práticas regulares de momentos colectivos de trabalho e trabalho &amp; lazer</li><li>+ Eleição de novos corpos sociais (mudança de equipas)</li><li>+ Manutenção das boas práticas de registo e comunicação interna com alguns momentos de interregno por excesso de trabalho/incapacidade de resposta</li><li>+ Adesão de 2 novos associados em áreas de competência complementares à A3S</li><li>+ Capacidade de envolvimento significativo de colaboradores e voluntários com especial incidência em 2011/2 e aprofundamento em 2013</li><li>+ Integração de 3 estagiários com objectivos claros a alcançar</li><li>+ Mudança de sede para condições similarmente boas e com redução de custos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- O volume de actividade aumentou significativamente (senão duplicou mesmo) a partir de 2013, sem que tal implicasse um retorno financeiro para a A3S, não permitindo alocar RH a tarefas específicas, nomeadamente de gestão</li><li>- Um dos estagiários profissionais veio permitir uma maior resposta, mas o volume de actividade excede a capacidade de resposta atempada e proactiva a algumas solicitações</li><li>- A estrutura actual de RH está mais forte e consistente, mas há muita pressão e dispersão de solicitações. A percepção e sensação é a de necessidade de crescimento e de afectar RH à associação de forma mais efectiva e prolongada.</li><li>- Falta consolidar a área da gestão do voluntariado, por forma, a conseguir captar e manter o trabalho voluntário</li></ul>

REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL, GESTÃO ESTRATÉGICA DE STAKEHOLDERS, PROMOÇÃO DO CAPITAL SOCIAL E TRABALHO EM REDE E PARCERIA

PONTOS +	PONTOS -
<p>+ Aumento e diversificação de contactos institucionais, particularmente desde a entrada na UPTEC, forte pico de actividade em 2012 e 13 nas comunicações e representações institucionais</p> <p>+ Novas parcerias/contactos</p> <p>+ Grande visibilidade e projecção relacionada com o projecto de investigação em empreendedorismo social. Consequentemente, maior conhecimento e estruturação do campo e reconhecimento da A3S como um actor importante, especialmente na investigação</p> <p>+Pedido de adesão à Rede Social do Porto</p> <p>+Feedback positivo relativamente aos papeis reconhecidos à A3S (expert em qualificação e sustentabilidade nas OTS, reconhecimento da qualidade e adequação do trabalho</p> <p>+ Progressiva estruturação da gestão estratégica de stakeholders ainda nos 1ºs passos</p> <p>+ Início da internacionalização da A3S e início de projectos europeus, designadamente de mobilidades, destacando como ponto de partida a realização do Workshop Grundtvig</p>	<p>- Perda de contacto com SAN</p> <p>- Pouca participação no núcleo da EAPN Porto. De notar, todavia, a participação na iniciativa dedicada à celebração do dia de luta contra a pobreza e exclusão social, desenvolvido pelos associados da EAPN Porto</p> <p>- Alguma dificuldade em envolver parceiros nas nossas iniciativas, designadamente o M3S;</p> <p>- Vários potenciais parceiros continuam a contratar individualmente elementos da A3S e, desta forma, a não a reconhecer como parceiro efectivo</p> <p>- Necessidade de formação em língua, por forma a melhorar a comunicação com os parceiros internacionais</p>

## COMUNICAÇÃO EXTERNA

PONTOS +	PONTOS -
<p>+ Site flyers e cartões em melhoria contínua: 2ª versão do site em 2011, site em EN 2013, actualmente em reestruturação</p> <p>+Facebook em 2012 com impactes muito importantes, <i>feedbacks</i> frequentes de informação útil e dinamismo</p> <p>+ Actualização regular da <i>mailing list</i></p> <p>+ Divulgação externa das actividades e estratégias da A3S (e.g. difusão de 1 email anual)</p>	<p>- Fragilidade das relações de parceria/fornecedores de serviços nas áreas da comunicação, design e web</p> <p>- Apesar da aposta na divulgação das actividades da A3S por via do site e do FB, a auscultação aos stakeholders revela-nos que o veículo mais eficaz de comunicação é o e-mail.</p> <p>- Ainda não conseguimos avançar para uma comunicação mais regular de avaliação e prestação de contas.</p>

## SUSTENTABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA

PONTOS +	PONTOS -
<p>+ Actualização e melhoria contínua dos instrumentos de gestão financeira (indicadores de planeamento e relatórios de contas; sistemas contabilísticos, software, exercícios de viabilidade)</p> <p>+consolidação da estrutura formal: toc; contabilidade organizada; DGERT; ONGD</p> <p>+ Constituição de fundo com o valor das cotas e joias desde o início da A3S</p> <p>+Realização de mais candidaturas/propostas de trabalho em 2013 (17) do que no triénio 2007-2009 (15). Ao todo 2010-2013 = 26</p>	<p>- Desperdício dos materiais de comunicação externa produzidos anteriormente (por causa da mudança de morada)</p> <p>- Erros de gestão corrente põem em causa poupanças conseguidas com os projetos</p> <p>- Necessidade de contabilidade e/ou gestão verdadeiramente eficaz e oportuna de acordo com situações e estatutos</p> <p>- Insuficiente apropriação por parte do colectivo de associados das contas da A3S e dos seus instrumentos de gestão financeira</p> <p>- Necessidade de formação interna em gestão financeira de projectos, por forma a aumentar as competências de orçamentação e gestão corrente.</p>

## Eixo 2 – Projecto de intervenção social: o valor acrescentado da A3S (componente de intervenção externa)

### PROMOÇÃO DO CONHECIMENTO E RECONHECIMENTO DO TERCEIRO SECTOR E DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

PONTOS +	PONTOS -
<ul style="list-style-type: none"><li>+ Papel estruturante do projecto de investigação em empreendedorismo social na formação de investigadores, no aumento e fundamentação do conhecimento, na consolidação de uma visão eclética teórica e ideologicamente fundamentada do empreendedorismo social, preparação para o quadro político e financeiro da inovação social</li><li>+ Reconhecimento externo da importância e qualidade da investigação; alargamento do tipo, quantidade e escala dos <i>stakeholders</i> da A3S</li><li>+ Continuidade e manutenção dos papéis de experimentação de modelos e suporte ao trabalho da A3S</li><li>+ Presença muito significativa em comunicações e workshops públicos (37) com especial destaque para os anos de 2012 e 13 que somam 25</li><li>+ Organização do espólio bibliográfico da A3S</li><li>+ Publicação de 2 estudos e vários artigos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Espaço físico e logística associada que ainda não permite uma maior promoção e divulgação do espólio bibliográfico da A3S;</li><li>- Permanecem dificuldades de disseminação e reflexão interna das aprendizagens conseguidas com a participação em projectos e redes</li><li>- Falta estratégia de rentabilização/apresentação mais alargada dos produtos do projecto de investigação sobre empreendedorismo social, sobretudo do documentário e do guião pedagógico</li></ul>

#### Publicações

##### 2011

- Anuário da BioRumo – artigo da A3S; Empreendedorismo Social e Auto Emprego. Foi uma iniciativa muito participada e um excelente exemplo de escrita a várias mãos entre associados. É o primeiro texto construído verdadeiramente em colectivo entre os associados.

##### 2012

- Publicação de um livro *Dangerous Liaisons – the connection between prostitution and drug abuse*. Não houve artigos sobre a A3S em revistas ou jornais
- Relatório de avaliação Janus 1

### 2013

- Entrevista na Revista Face da Médicos do Mundo a Novembro de 2013 sobre o desafio da sustentabilidade
- Relatório de avaliação Janus 2
- Livro *Violence in Transit*.

### 2014

- Relatório de avaliação Janus 3
- A importância do empreendedorismo e inovação social, REDEITEIA EAPN (experiência PRIO + EMPSOC)

## CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES

PONTOS +	PONTOS -
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Manutenção de um currículo relevante em áreas chave:</li> <li>+ Avaliação (Profisouza + Janus 1, 2 e 3) + novos trabalhos de avaliação angariados Vitória 283 e Justiça para tod@s</li> <li>+ Estudos sociais e respectivas publicações (<i>Dangerous</i> e <i>Violence</i>)</li> <li>+ Formação e Workshops (EAPN e outros)</li> <li>+ Consultoria (Q3+ PRIO)</li> <li>+ Início de projectos internacionais baseados em intercâmbio de experiências e metodologias de <i>mutual learning</i></li> <li>+ Contributo dos projectos Grundtvig para o início da internacionalização da A3S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuamos a ministrar grande parte da formação a título individual e não por via da A3S, o que reduz a solidez financeira da A3S e o seu reconhecimento</li> </ul>



## DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS

	2010	2011	2012	2013
Serviços prestados	19.298,46	12.244,53	13.968,29	23.209,98
Subsídios, doações e legados à exploração				1580,59
Fornecimentos e serviços externos	-19.804,87	-12.645,80	-13.985,10	-24.227,65
Gastos com o pessoal				-1864,34
Outros rendimentos e ganhos		385,24	206,38	692,45
Outros gastos e perdas	-394,50	-10,5	-177,65	-10,5
Gastos/reversões de depreciação e de amortização				-100,58
Imposto sobre o rendimento do período				-80,69
<b>Resultado líquido</b>	<b>-1.082,18</b>	<b>-26,53</b>	<b>11,92</b>	<b>-619,47</b>

Fontes	Valor			
Período	2010	2011	2012	2013
Quotas dos associados	850,00	665,00	600,00	785,00
Subsídio FCT	1.657,20		1.222,83	691,80
Grundtvig – Projecto 1			17.292,00	4.038,00
Grundtvig – Projecto 2				13.600,00
Prestação de serviços	19.298,46	12.244,53	13.968,29	23.209,98
<b>Total</b>	<b>21.805,66</b>	<b>12.909,53</b>	<b>33.083,12</b>	<b>42.324,78</b>

## CONSULTA AOS STAKEHOLDERS



Para melhor conhecer o desempenho da A3S até à data, **associados, voluntários, estagiários, colaboradores, clientes e parceiros** da A3S foram consultados em 2013, através de um inquérito por questionário.

**74** *stakeholders* contactados

**49** respostas obtidas

### Ficamos a saber que:

- 85,7% dos *stakeholders* dizem que a A3S é capaz de promover relações de **confiança e lealdade**, sendo que 100% de associados e estagiários e 92,9% de clientes fazem esta afirmação;
- 81,6% vêem a organização como muito respeitadora de regras de **ética e deontologia profissional**, com 100% dos parceiros a destacar esta característica;
- 73,5% consideram que a A3S responde com **rigor e profissionalismo** aos compromissos de trabalho;
- A maioria (67,3%) diz que recebe algumas vezes **informação regular sobre as actividades da A3S** e 32,7% afirma receber sempre;
- O principal meio através do qual a informação é recebida é o **e-mail** e aquele pelo qual se acede a menos informação é o facebook;
- As actividades promovidas pela A3S mais participadas pelos *stakeholders* são **eventos de promoção de conhecimento, os encontros informais e workshops**;
- 71,4% dos *stakeholders* gostaria de **desenvolver outras actividades com a A3S**, designadamente formações, estudos, projectos, *workshops* e comunicações;

## AUTO-AVALIAÇÃO COLECTIVA: EM QUE MEDIDA AS METAS PARA 2012 FORAM ATINGIDAS?

Resultados da autoavaliação feita pelos associados

Objectivos	Metas 2012	Média (Escala 1 a 6)
1. 1. Consolidar a identidade da A3S	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	4
1.2. Reforçar a eficiência e eficácia do modelo organizacional	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	5.08
2. Afirmar o papel da A3S na área de actuação da promoção do conhecimento	Um agente de intervenção social empenhado no aprofundamento da sua intervenção estratégica, aos níveis: I) de promoção do conhecimento e reconhecimento li) de capacitação das pessoas e das organizações com um currículo de actividades qualificado e reconhecido; lii) de promoção do trabalho em rede e parceria	5.08
3. Criar e implementar uma estratégia consistente de sustentabilidade económico-financeira	Uma estrutura organizacional sustentável Espaço de trabalho digno, qualificado e qualificante Transparente na prestação de contas/demonstração dos resultados económicos. Conjunto de associados altamente qualificados nos temas do terceiro sector e com experiência de construção de um projecto dentro do sector	3.14

## APOSTAS ESTRATÉGICAS ATÉ 2020



### I. AFIRMAÇÃO

- de uma visão do empreendedorismo social eclética e teórico-ideologicamente fundamentada, a qual corresponde à nossa matriz identitária, à nossa prática e aos valores advogados;
- da independência, qualidade e mais valia dos nossos serviços e do nosso papel mais amplo
- do perfil de I&D da A3S, designadamente da nossa capacidade de articular o conhecimento teórico e macro estrutural com a realidade das organizações, territórios e públicos;
- áreas de especialização: depuração das metodologias de intervenção e mudança organizacional; avaliação; formação e GRH
- áreas de aposta: metodologias participativas; avaliação de resultados e impactes sociais e prestação de contas; gestão de *stakeholders* e parcerias; inserção pelo trabalho/inclusão social e emprego (no novo jargão comunitário).

### II. ESCALA (crescimento equilibrado mas traduzindo-se em):

- mais recursos humanos qualificados e aculturados com a A3S, mais voluntários, colaboradores, parceiros, fornecedores;
- maior volume de negócios, mais trabalho e projectos mais estruturantes do ponto de vista das condições de trabalho, diversificação de fontes de financiamento;
- maior abrangência e articulação das actividades no território: internacionalização e intervenção local, regional e nacional

## OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS ATÉ 2016 POR ÁREA

### EIXO 1 PROJECTO COLECTIVO E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL (GESTÃO INTERNA)

Áreas	Objectivos gerais 2016
<b>Cultura organizacional e gestão de pessoas</b>	Debater cenários: trabalho, crescimento e modelos de organização Melhorar a gestão da desvinculação da A3S
<b>Representação institucional e gestão de stakeholders</b>	Montar um sistema de gestão estratégica de stakeholders Tomar decisões com base numa estratégia de criação e alimentação de capital social Procurar soluções para uma transferibilidade de conhecimento não só teórico, mas também político, e de participação, bem como de financiamentos
<b>Sustentabilidade económico-financeira</b>	Manter o cenário de melhoria contínua capitalizando a contabilidade organizada, o estatuto de ONGD e utilidade pública, de certificação da DGERT Obter fornecedores de contabilidade mais profissionais Considerar a evolução da certificação como avaliadores de impactos sociais/prestação de contas Maior volume de negócios, mais trabalho e projectos mais estruturantes do ponto de vista das condições de trabalho, diversificação de fontes de financiamento
<b>Comunicação externa</b>	Novo site – renovação da imagem e linguagem Encontrar parceiros estratégicos na área da comunicação, gráfica e programação Preparar e realizar a celebração de 10 anos de A3S em 2016/7 Fazer o primeiro relatório de prestação de contas para divulgação externa

## EIXO 2 PROJECTO DE INTERVENÇÃO SOCIAL: O VALOR ACRESCENTADO DA A3S (INTERVENÇÃO EXTERNA)

Áreas	Objectivos gerais 2016
<b>Promoção do conhecimento e reconhecimento do terceiro sector e do empreendedorismo social</b>	Capitalizar os resultados do projecto de investigação sobre empreendedorismo social, designadamente: <ul style="list-style-type: none"><li>- a solidez teórica e a visão eclética do empreendedorismo social</li><li>- o modelo de análise e as suas potencialidades para formação/consultoria e para diferentes aplicações em torno dos modelos de empreendedorismo social (ópica social, inovação)</li><li>- o diagnóstico actualizado do sector</li><li>- as áreas específicas em que o projecto ajuda a estruturar a intervenção: GRH, parcerias e redes, sustentabilidade financeira, comunicação externa etc</li></ul>
<b>Capacitação das pessoas e das organizações</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Depurar metodologias, novos projectos procurando consolidar parcerias, novos produtos e serviços: cursos, consultorias, materiais pedagógicos, roteiros de troca de experiências....</li></ul>
<b>Promoção do capital social e trabalho em rede e parceria</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alargar intervenção internacional e de capacity building, ampliando participação em programas de cooperação europeus e internacionais</li></ul>



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

4050-265 PORTO, PORTUGAL

TEL. +351 91 662 77 33

[associacao3s@gmail.com](mailto:associacao3s@gmail.com)

[www.a-3s.org](http://www.a-3s.org)