

## Organizações de Economia Social. O Que as Distingue e Como Podem Ser sustentáveis

Américo M. S. Carvalho Mendes<sup>1</sup>

Coordenador da Área de Economia Social  
da Universidade Católica Portuguesa (Porto)

### Resumo

Neste artigo começa-se por fazer uma análise crítica do conceito de “organizações sem fins lucrativos” tal como tem sido proposto pelo Center for Civil Society Studies da Universidade de John Hopkins e do conceito de “sector da economia social” tal como tem sido proposto pelo CIRIEC. Em alternativa propõe-se um conceito de organizações de economia social fundado numa definição económica dos seus produtos e dos factores utilizados na sua produção.

Esta definição é, depois, desenvolvida identificando várias especificidades económicas destas organizações com relevância para a sua sustentabilidade.

Na parte final do artigo passam-se em revista vários factores que podem contribuir para essa sustentabilidade.

### Abstract

This paper starts with a critical analysis of the concept of “non profit organizations” as has been proposed by the Center for Civil Society Studies of the John Hopkins University and of the concept of “social economy sector” as has been proposed by CIRIEC. An alternative concept of social economy organizations is proposed based on an economic definition of their outputs and inputs.

This definition is expanded by identifying the economic specificities of these organizations relevant for their sustainability.

In the last part of the paper several factors that may contribute to that sustainability are reviewed.

---

<sup>1</sup> Responsável pela área de estudos interdisciplinares sobre Economia Social da Universidade Católica Portuguesa (Porto). Doutorada pela Universidade do Arizona, EUA. Membro da Associação para a Certificação Florestal do Tâmega.

## 1. Identidade das Organizações de Economia Social

### 1.1 Sector da economia social

Por “sector” entende-se aqui um conjunto de organizações consideradas homogéneas do ponto de vista de algumas características do seu comportamento económico. Assim sendo, a Economia Social, enquanto área da actividade económica, pode ser definida como sendo o sector constituído pelas organizações de economia social.

### 1.2 Abordagem “americana”: o sector das “organizações sem fins lucrativos”

Por abordagem “americana” designa-se aqui a que tem sido desenvolvida pelo Prof. Lester M. Salamon e a sua equipa do John Hopkins University Center for Civil Society Studies [10]. Esta abordagem é a que está na base do seguinte conceito de “sector sem fins lucrativos” adoptado pela Divisão de Estatística das Nações Unidas: “O sector sem fins lucrativos consiste em unidades que são:

- (a) Organizações;
- (b) Sem fins lucrativos e que não distribuem lucros;
- (c) Institucionalmente separadas da Administração Pública;
- (d) Que se auto-governam;
- (e) Voluntárias.” ([11], p. 18; a tradução é nossa)

O manual das Nações Unidas que está aqui a ser invocado especifica o sentido de cada uma das características atrás referidas do modo que vai ser referido nos pontos seguintes.

A publicação com dados mais recentes sobre Portugal baseados neste conceito de organização sem fins lucrativos foi editada pelo Instituto Nacional de Estatística em Julho de 2011 [6]. Antes dessa tinha havido uma publicação baseada no mesmo conceito e integrada num projecto coordenado pela equipa do Prof. Lester Salamon, publicação essa produzida por um grupo de docentes da Católica-Porto [5].

#### 1.2.1 Organizações

As entidades que integram o “sector sem fins lucrativos” devem ter alguma “realidade institucional”. Isto significa que devem ter as seguintes características:

- algum grau de organização interna;
- alguma persistência de objectivos, estrutura e actividades;

- uma delimitação das fronteiras da organização que faça sentido;
- regras definidas sobre o modo de pertença à organização.

Ficam, assim, excluídas as entidades de natureza temporária, sem identidade e sem estrutura organizativa, mas não são excluídas as entidades que, apesar de não terem personalidade jurídica, cumprem os quatro requisitos atrás referidos.

### **1.2.2 Sem fins lucrativos e sem distribuição de resultados**

As entidades que integram o “sector sem fins lucrativos”, tal como esta designação indica, não podem ter fim gerar lucro. Isto não significa que não possam gerar resultados positivos na sua exploração. O que deve acontecer neste caso é que esses resultados devem ser reinvestidos no desenvolvimento da organização e não distribuídos pelos seus membros, directores, proprietários ou fundadores, na totalidade ou em parte.

Este requisito exclui do âmbito do “sector sem fins lucrativos” as cooperativas que possam distribuir resultados de exploração pelos seus membros sob a forma de benefícios pecuniários, ou em natureza. Este requisito é compatível com as situações onde os bens e serviços privados produzidos pela organização são comercializados na totalidade, ou em parte.

### **1.2.3 Institucionalmente separadas da Administração Pública**

As entidades que integram o “sector sem fins lucrativos” não podem fazer parte da Administração Pública. Podem, no entanto, estar numa ou em várias das seguintes situações:

- beneficiar de financiamentos públicos, mesmo no caso onde estes são a sua principal fonte de proveitos;
- ter nos seus órgãos directivos representantes de entidades da Administração Pública;
- exercer poderes de autoridade do Estado que lhe tenham sido delegados, mas que lhe podem ser retirados se forem mal exercidos, ou por outras razões;
- distribuir financiamentos públicos segundo regras definidas por uma autoridade pública de tutela.

Para fazerem parte do “sector sem fins lucrativos” as organizações que estejam numa ou em várias das situações atrás referidas não podem ser simples instrumentos de uma entidade da Administração Pública, sem autonomia na condução dos destinos da organização.

#### 1.2.4 Auto-governadas

As entidades que integram o “sector sem fins lucrativos” não podem estar sob o controlo doutras organizações sejam elas públicas, ou privadas. Isto significa o seguinte:

- a organização tem autonomia de decisão no que se refere às suas missões, aos seus estatutos e regulamentos, à sua organização interna e à sua dissolução;
- representantes doutras organizações privadas ou públicas que façam parte dos seus órgãos directivos não têm poder de veto, ou outro tipo de poderes que condicionem fortemente os dos restantes membros;
- o membro com poderes de presidir ao órgão de direcção executiva da organização não pode ser nomeado por uma outra organização privada, ou pública.

#### 1.2.5 De adesão e com contribuições voluntárias

As entidades que integram o “sector sem fins lucrativos” devem caracterizar-se pela natureza voluntária da adesão dos seus membros e podem receber contribuições voluntárias em dinheiro ou em natureza. São compatíveis com este requisito as situações onde a adesão à organização é uma condição necessária para o exercício de determinada profissão.

O que este requisito exclui são as situações onde a pertença à organização é uma condição necessária para o acesso aos direitos de cidadania, ou é imposta por lei ou à nascença, fora do poder de decisão da pessoa em causa.

### 1.3 Abordagem “europeia”: o “sector da economia social”

#### 1.3.1 Subsector mercantil da economia social

Por abordagem “europeia” designa-se aqui a que tem sido desenvolvida por autores ligados ao CIRIEC - Centre International de Recherches et d’Information sur l’Economie Publique, Sociale et Coopérative e que tem sido adoptada em trabalhos importantes produzidos para instâncias da União Europeia. Num desses trabalhos propõe-se o seguinte conceito para as cooperativas, sociedades mútuas e outras organizações similares que não estão incluídas no âmbito do “sector sem fins lucrativos” tal como a abordagem “americana” o define:

“O conjunto das empresas privadas, com uma organização formal, com autonomia de decisão e de adesão voluntária, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros através do mercado produzindo bens ou serviços, seguros e produtos financeiros, onde o processo de decisão e qualquer distribuição de resultados pelos membros não está ligada directamente ao capital ou a outras contribuições de cada membro e onde cada um deles tem direito a um voto” ([3], p. 31; a tradução é nossa).

### 1.3.2 Subsector não mercantil da economia social

Num outro trabalho produzido para o Comité Económico e Social da União Europeia ([4], 2007) autores desta corrente designam o conjunto das empresas atrás definidas como sendo o “subsector mercantil” da economia social. A este acrescenta-se o “subsector não mercantil” da economia social assim definido: “conjunto das organizações privadas, com organização formal, com autonomia de decisão, de adesão voluntária que produzem serviços não comercializáveis para as famílias e cujos resultados positivos, se existirem, não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criaram, que as controlam ou que as financiam” ([4], 2007, p. 20; a tradução é nossa).

Os textos atrás referidos esclarecem o sentido destas características das organizações de economia social do modo que passamos a referir.

### 1.3.3 Organizações privadas

Nesta abordagem as organizações de economia social, para o serem, têm que ser “privadas” o que aqui tem o mesmo sentido que “institucionalmente separadas da Administração Pública” na abordagem “americana”.

### 1.3.4 Organização formal

Nesta abordagem as organizações de economia social, para o serem, precisam de ter uma “organização formal” o que aqui é entendido no mesmo sentido que na abordagem “americana” quando nesta se fala de “organizações”.

### 1.3.5 Autonomia de decisão

Nesta abordagem as organizações de economia social, para o serem, precisam de ter autonomia de decisão o que aqui tem o mesmo significado que “auto-governo” na abordagem “americana”.

### 1.3.6 Adesão voluntária

Nesta abordagem também não há diferenças relativamente à abordagem “americana” no que respeita ao requisito de adesão voluntária dos membros das organizações aqui em questão.

### 1.3.7 Não distribuição de resultados

Nesta abordagem o requisito de não distribuição de resultados pelos membros da organização, se existirem, não é uma condição necessária para uma organização ser de economia social, tal como na abordagem “americana”. Numa organização de economia social essa distribuição pode acontecer sem que ela seja excluída do âmbito da

economia social, isto desde que cumpra os restantes requisitos para ter esta condição e desde que essa distribuição não esteja directamente ligada ao capital e às contribuições de cada membro.

Assim sendo, por causa deste entendimento sobre a distribuição de resultados, nesta abordagem ficam dentro do âmbito da economia social, as cooperativas, todas as mutualidades e outras organizações similares.

### **1.3.8 Princípio democrático**

Nesta abordagem uma organização que produza serviços comercializáveis para os seus membros só pode ser considerada como sendo uma organização de economia social se o seu modo de governo se caracterizar pelo princípio democrático de “cada membro um voto”.

Na abordagem “americana” este princípio não é uma condição necessária para que seja considerada como fazendo parte do “sector não lucrativo” uma organização que sem fins lucrativos que produza bens ou serviços comercializáveis. Dito isto, nesta abordagem o respeito pelo princípio democrático não é uma condição necessária para que uma organização seja considerada como sendo de economia social. Esta condição só é necessária para as organizações do subsector mercantil da economia social. No caso do subsector não mercantil o respeito por este princípio já não é necessário.

### **1.3.9 Serviço às pessoas**

Nesta abordagem as organizações de economia social, para o serem, têm que ter como destinatários principais dos bens e serviços que produzem pessoas individuais, famílias, empresas em nome individual ou outras organizações de economia social.

Na abordagem “americana” este requisito não é condição necessária para uma organização fazer parte do “sector não lucrativo”.

## **1.4 Análise crítica das abordagens “americana” e “europeia”**

### **1.4.1 A questão da inclusão de organizações informais**

As abordagens “americana” e “europeia” não são compatíveis com a inclusão no “sector sem fins lucrativos” e no “sector da economia social” de organizações informais. Numa abordagem que se queira o mais completa possível deste sector faz sentido considerar as organizações informais. O problema principal aqui é a operacionalização desta orientação. O que fazer em relação a organizações informais que cumpram os requisitos para serem “organizações” no sentido das abordagens “americana” e “europeia”, mas para as quais não exista um sistema de registo fidedigno, acessível e que cubra senão a totalidade, pelo menos, a grande maioria das organizações em causa?

#### **1.4.2 A questão da restrição da não distribuição de resultados**

A restrição de não distribuição de resultados que caracteriza a abordagem “americana” exclui do “sector sem fins lucrativos” as cooperativas e as mutualidades cujo quadro legal em Portugal não proíbe aquele tipo de distribuição. No caso português, a abordagem “americana” por causa deste requisito, só permite a inclusão no “sector sem fins lucrativos” das cooperativas de solidariedade social e das cooperativas de habitação e construção. Como já se viu, este não é um problema da abordagem “europeia”.

#### **1.4.3 A questão da possibilidade de inclusão de organizações do sector público**

As abordagens “americana” e “europeia” não impedem totalmente a inclusão no “sector não lucrativo” ou no “sector da economia social” de organizações que possam fazer parte do sector público.

#### **1.4.4 A questão da natureza dos bens e serviços produzidos pelas organizações**

Na abordagem “americana” não há quaisquer restrições quanto aos bens e serviços produzidos pelas organizações do “sector sem fins lucrativos”. Na abordagem “europeia” já não é assim. Para uma organização de economia social o ser tem que produzir bens e serviços destinados principalmente a pessoas individuais, famílias, empresas ou nome individual, ou outras organizações de economia social.

### **1.5 Um conceito alternativo de organizações de economia social fundado na teoria económica**

Passa-se agora a expor um conceito alternativo de organizações de economia social fundado na teoria económica. Neste sentido considera-se como sendo “organizações de economia social” as que satisfizerem os requisitos que passamos a expor.

#### **1.5.1 Organizações com personalidade jurídica, ou com outro tipo que enquadramento normativo**

Para serem aqui consideradas como sendo de “economia social” é condição necessária as organizações terem personalidade jurídica, ou não a tendo, terem normas do conhecimento público que regulam a pertença à organização, o seu modo de governo e o seu funcionamento interno.

Organizações sem personalidade jurídica que cumprem estes requisitos são, por exemplo, as Conferências de São Vicente de Paulo, os Grupos Cáritas Paroquiais ou Interparoquiais, os Agrupamentos de Escuteiros, os Grupos Informais de Jovens que fazem parte do Registo Nacional de Associações de Jovens e as Zonas de Intervenção Florestal.

### 1.5.2 Organizações privadas

Para serem aqui consideradas como sendo de “economia social” é condição necessária as organizações não fazerem parte de nenhuma das seguintes categorias:

- a administração directa do Estado;
- a administração estadual indirecta que inclui os institutos públicos e as empresas públicas;
- a administração autónoma que inclui as associações públicas, as autarquias locais e as regiões autónomas;
- sociedades de interesse colectivo, ou seja, “empresas privadas, de fim lucrativo, que por exercerem poderes públicos ou estarem submetidas a uma fiscalização especial da Administração Pública, ficam sujeitas a um regime jurídico específico traçado pelo Direito Administrativo” ([1], p. 558).

A razão da exclusão das sociedades de interesse colectivo do âmbito da economia social tem que ver com o facto de, embora serem organizações privadas, estão sujeitas a forte tutela pública ou porque exercem poderes públicos, ou porque foram intervencionadas por motivos de interesse público. No entanto, já se consideram aqui como podendo ser do âmbito da economia social os outros tipos de instituições particulares de interesse público, desde que também cumpram os restantes critérios aqui propostos para serem organizações de economia social. Estamos a referir-nos às pessoas colectivas de utilidade pública que integram os seguintes tipos de organizações:

- pessoas colectivas de mera utilidade pública;
- instituições particulares de solidariedade social;
- pessoas colectivas de utilidade pública administrativa.

Estas organizações têm as seguintes características ([1], pp. 566-567):

- são pessoas colectivas privadas;
- prosseguem fins não lucrativos de interesse geral, seja este de âmbito local ou nacional;
- têm de cooperar com a Administração Pública nos desenvolvimento desses fins;
- precisam de merecer da Administração Pública a declaração de utilidade pública.

Quanto à natureza jurídica, trata-se de associações ou de fundações. Também são do âmbito da economia social as associações e institutos religiosos na componente das suas actividades que corresponda à prestação de serviços sociais.

### 1.5.3 Organizações com auto-governo

Para serem aqui consideradas como sendo organizações de economia social é condição necessária serem organizações auto-governadas no mesmo sentido que é dado a este conceito nas abordagens “americana” e “europeia”.

### 1.5.4 Organizações de adesão voluntária e com contribuições voluntárias

Para serem aqui consideradas como sendo organizações de economia social é condição necessária serem organizações de adesão voluntária e abertas a contribuições voluntárias em dinheiro ou em natureza por parte dos seus membros e doutras entidades.

### 1.5.5 A questão da missão e da natureza económica dos bens e serviços produzidos pelas organizações de economia social

A abordagem “americana” impõe a condição de não distribuição de resultados, mas não impõe condições sobre a natureza económica dos bens e serviços produzidos pelas organizações do “sector não lucrativo” e sobre a natureza dos destinatários principais desses serviços.

A abordagem “europeia” não impõe a condição de não distribuição de resultados no subsector mercantil da economia social, mas já a considera no sector não mercantil.

Quanto aos destinatários principais dos bens e serviços produzidos é uma questão omissa na abordagem “americana”, mas já é uma questão importante na abordagem “europeia”. As organizações de economia social têm que produzir bens ou serviços cujos destinatários principais devem ser pessoas individuais, famílias, empresas em nome individual ou outras organizações de economia social.

O que falta numa e noutra abordagem é uma definição do que devem ser as missões principais de uma organização para ela ser considerada de economia social vendo-a como sendo um “sistema de incentivos” [2], ou seja, como uma organização que motiva mudanças de comportamentos principalmente nos seus membros, mas não só. Mais precisamente, neste caso, devem ser um sistema de incentivos no sentido da mobilização da acção colectiva para o desenvolvimento de laços sociais solidários.

Uma definição deste tipo está de acordo com o entendimento intuitivo que se tem do termo “social” e presta-se a uma especificação com base em conceitos bem estabelecidos sobre a tipificação económica dos bens e serviços. Mais precisamente, os tipos de bens e serviços que exigem formas de organização colectiva dos seus produtores e/ou consumidores são os seguintes:

- bens públicos (bens ou serviços sem exclusão e sem rivalidade);

- bens de clube (bens ou serviços com exclusão e sem rivalidade);
- recursos em regime de propriedade comum (recursos com um colectivo definido de utentes e com regras de uso comuns, resultando estas regras geralmente da necessidade de resolver um problema de sobre-exploração do recurso que ocorreria se ele fosse utilizado em regime de livre acesso, isto é, sem exclusão e com rivalidade).

Para uma organização ser de economia social deve ter nas suas missões principais, de forma explícita ou implícita, a produção de bens ou serviços de um ou de vários dos tipos de bens atrás referidos. É preciso, também, que essa produção concorra para mais coesão social. Isto exclui do âmbito da economia social, por exemplo, “clubes” de natureza elitista criados com propósitos de segregação social.

O que atrás ficou dito não impede que uma organização de economia social produza também bens ou serviços privados (bens ou serviços com exclusão e rivalidade), portanto, bens e serviços com as características adequadas para serem comercializados. Neste caso o que precisa de acontecer para a organização ser de economia social é essa produção ser complementar da de bens ou serviços de um de vários dos três tipos atrás referidos. Seja, por exemplo, o caso de uma cooperativa que é constituída para comercializar bens produzidos pelos seus associados que são pequenos produtores individuais. Para além desses bens privados que a cooperativa comercializa, há um outro bem muito importante cuja produção está de forma implícita ou explícita nas missões principais da cooperativa. Esse bem, ou melhor, esse serviço é contribuir para aumentar o poder de mercado desse conjunto de produtores evitando, assim, que sejam excluídos do mercado onde operam, ou que aí lhes sejam pagos preços abaixo do nível que resultaria de uma negociação com poderes mais equilibrados entre produtores e compradores. O que a cooperativa está, assim, a produzir é um bem de clube que contribui para mais coesão social.

Outro exemplo pode ser uma IPSS onde os bens e serviços que proporciona aos seus utentes têm a natureza económica de serviços privados. No entanto, a IPSS não produz só este tipo de bens e serviços. Se estiver a cumprir a sua missão de serviço preferencial a pessoas em situação de exclusão social a globalidade da sua actividade contribui para mais coesão social. Isto é um serviço que tem a natureza de um bem público.

Com esta definição do âmbito da economia social são incluídas organizações que a abordagem “europeia” tem dificuldade em integrar neste sector ao acentuar exageradamente a condição de serviço directo às pessoas, às famílias, ou às empresas em nome individual. É o caso, por exemplo, das organizações de protecção do património

cultural, arquitectónico e ambiental, das organizações de cooperação para o desenvolvimento, ou das organizações de desenvolvimento local.

### 1.5.6 A questão do princípio democrático

O respeito pelo princípio democrático não é exigido na abordagem “americana”. Na abordagem “europeia” este princípio é condição necessária para uma organização ser considerada como sendo de economia social, mas só no subsector mercantil dessa economia. Já não o é no subsector não mercantil da economia social. Por isso, também na abordagem europeia, não é um princípio que caracteriza todas as organizações de economia social.

Na abordagem aqui proposta este princípio também não é exigido como definidor de todas as organizações de economia social. Se o fosse, deixaríamos fora do âmbito da economia social as fundações, ou organizações equiparadas a fundações (Centros Sociais Paroquiais e outros Institutos de Organizações Religiosas que são IPSSs).

Mais do que o princípio democrático o que é unificador de todas as organizações de economia social é que o seu património é gerido em regime de propriedade comum, ou seja, a sua propriedade pertence a um colectivo de pessoas, ou seu uso destina-se a um colectivo de pessoas que, para isso, têm que cumprir determinadas normas, sem que essa propriedade, ou esse uso possam ser objecto de apropriação privada.

### 1.5.7 Conceito de organização economia social

Em síntese, são aqui consideradas como sendo de economia social as organizações que satisfazem cumulativamente as seguintes condições:

- têm personalidade jurídica, ou, sendo informais, dispõem de normas do conhecimento público que regulam a pertença à organização e o seu modo de governo e de funcionamento;
- são privadas, no sentido de nascerem da iniciativa da sociedade civil e, por isso, não pertencerem nem à administração directa ou indirecta do Estado, nem à Administração Pública autónoma, nem à categoria de sociedades de interesse colectivo;
- têm formas de auto-governo;
- são de adesão voluntária;
- estão abertas a contribuições voluntárias dos seus membros ou doutras entidades;
- incluem nas suas missões principais o incentivo à acção colectiva para o desenvolvimento de relações mais solidárias dos seres humanos entre si e com o meio ambiente em que vivem;

- fazem isso através da produção de bens públicos (ex. redução da pobreza e outras formas de exclusão social, defesa dos direitos humanos, redução das disparidades regionais, protecção do ambiente, protecção do património cultural e arquitectónico, protecção civil, melhoria da saúde pública, produção de conhecimento do domínio público, etc.) e/ou da produção de bens ou serviços privados, ou de clube em condições que contribuam para relações sociais mais solidárias (ex. produção de serviços privados fornecidos abaixo do preço de custo a pessoas que sem isso não poderiam ter acesso a eles);
- para produzirem esses bens e serviços, constituem um património gerido em regime de propriedade comum.

## **1.6 Especificidades das Organizações de Economia Social com implicações para a sua sustentabilidade económica**

### **1.6.1 A questão da sustentabilidade económica das organizações de economia social**

As organizações de economia nascem tendo como missão principal responder a problemas de sustentabilidade de natureza social, ou ambiental, mas têm que fazer face a problemas relativos à sua própria sustentabilidade económica.

Estes problemas podem ser agravados por má gestão destas organizações, mas não têm aí a sua origem. Eles decorrem essencialmente das características económicas deste tipo de organizações.

### **1.6.2 Natureza económica dos bens e serviços produzidos**

Se forem fieis à sua missão principal de contribuir para relações mais solidárias dos seres humanos entre si e com o meio ambiente onde que vivem, as organizações de economia produzem essencialmente bens e serviços com a natureza de bens públicos:

- redução da pobreza e outras formas de exclusão social;
- defesa dos direitos humanos;
- redução das disparidades regionais;
- protecção do ambiente;
- protecção do património cultural e arquitectónico;
- protecção civil;
- melhoria da saúde pública;
- produção de conhecimento do domínio público, etc.

A produção destes bens públicos nem sempre a forma mais directa e visível da actividade destas organizações. Por exemplo, no caso das IPSSs, a forma mais directa e visível da sua actividade é a produção de bens e serviços privados, mais precisamente, os cuidados individualizados que prestam aos seus utentes. No entanto, se estas organizações estiverem a cumprir a sua missão de serviço às pessoas carenciadas, irão fornecer esses bens e serviços a estas pessoas abaixo do seu preço de custo, permitindo-lhes o acesso aos mesmos a pessoas que não o teriam se tivessem que pagar por eles os preços de mercado livre. Assim sendo, o conjunto dos bens e serviços privados que as IPSSs assim proporcionam aos seus utentes contribuem para a produção de um bem público que é a redução da exclusão social.

Ao serem fieis desta maneira à sua missão principal, as IPSSs e outras organizações de acção social teriam que operar com prejuízo, se tivessem que contar só com aquilo que os seus utentes lhes podem pagar. Note-se que este prejuízo não resulta de má gestão, mas sim do cumprimento da missão principal destas organizações. Como é óbvio, situações de má gestão contribuem para o agravamento desse prejuízo, mas não estão na sua génese.

Voltando, agora, à componente de “bem público” que corresponde ao principal produto “social” das organizações de economia social, também daqui resultam consequências que dificultam a sustentabilidade económica destas organizações. O problema com os bens públicos é que, não havendo mecanismos de exclusão no acesso ao seu consumo e não havendo rivalidade nesse consumo, não é possível instituir um mecanismo para cobrar um preço a quem quiser consumir esses bens e, assim, arrecadar receitas que viabilizem a sua produção. Só virão contributos voluntários em dinheiro, em trabalho ou noutras formas da parte das pessoas que compreendem a importância desses bens públicos para a sociedade e se disponibilizam, assim, a ajudar quem os produz. O resto da população beneficia desses bens públicos, esquivando-se a contribuir para a sua produção. É o chamado problema do “*free rider*”: consumidores que não contribuem para a produção do bem público “andam à boleia” dos que voluntariamente o fazem. Os contributos voluntários destes, no entanto, ficam aquém do seria necessário se todos os que beneficiam com esses bens públicos contribuíssem na medida dos benefícios que daí retiram.

É para resolver o problema do “*free rider*” que, muitas vezes, se faz apelo à intervenção do Estado. Recorre-se, então, ao poder de autoridade do Estado para forçar os consumidores de um bem público a contribuir para a sua produção. Uma forma de o fazer é financiar a produção desse tipo de bens com recurso aos impostos. Esta pode ser uma justificação para o direito de acesso das organizações de economia social a financiamentos públicos, se estiverem a ser fiéis à sua missão de contribuírem para relações sociais mais solidárias.

O recurso à intervenção do Estado e ao financiamento público não é a única forma possível de resolver o problema do “*free rider*”. Outra que já começa a ter relevância para a actividade das organizações de economia social é a produção conjunta de um bem público e de bens ou serviços privados. Com efeito, conjuntamente com o bem público que corresponde à missão principal da organização, uma organização de economia social pode produzir um serviço privado que é a melhoria da reputação de uma empresa com fins lucrativos que patrocine actividades dessa organização no âmbito dos seus programas de “responsabilidade social”.

As organizações de economia social, especialmente as que têm actividades de acção social como as IPSSs, também produzem bens relacionais, ou seja, bens com as seguintes características:

- bens que emergem de “encontros”, ou seja, de relações interpessoais;
- com motivações não instrumentais, mas sim imbuídas de gratuidade e reciprocidade;
- onde a identidade das pessoas envolvidas é relevante.

As IPSSs podem ser espaços de construção e desenvolvimento deste tipo de relações (entre utentes, entre utentes e colaboradores voluntários e remunerados). Se assim for isto pode atrair mais colaboradores voluntários.

### 1.6.3 Não mensurabilidade da produção e “*decoupling*” entre custos e benefícios

Muitas organizações de economia social não estão sujeitas a um “teste de desempenho” tão rigoroso como aquele a que estão sujeitas as empresas com fins lucrativos que concorrem entre si no mercado [12]:

- estas organizações muitas vezes produzem bens ou serviços cujo valor não é facilmente mensurável (ex. bens públicos);
- nestes casos e mesmo naqueles em que essa produção tem um valor que facilmente mensurável, muitas vezes existe uma situação de “*decoupling*”, ou seja, quem usufrui dos benefícios dessa produção não coincide com quem suporta os seus custos (ex.: problema do “*free rider*” no caso dos bens públicos e o caso de bens e serviços produzidos pelo sector público para determinados grupos de pessoas financiados com os impostos pagos por outros cidadãos).

As dificuldades de mensuração da produção e/ou o “*decoupling*” entre custos e benefícios são factores que podem contribuir para causar ineficiências na gestão destas organizações.

#### **1.6.4 Natureza da tecnologia de produção: “enfermidade de Baumol”**

Os recursos humanos são o principal factor de produção de muitas das organizações de economia social. A produtividade desses recursos dificilmente pode crescer ao mesmo ritmo do que no conjunto das restantes actividades económicas. A remuneração desses recursos tende a crescer ao mesmo ritmo do que no conjunto das restantes actividades económicas. A consequência desta situação é o encarecimento relativo dos serviços prestados por estas organizações.

Este problema tenderá a agravar-se com a melhoria da qualificação dos recursos humanos.

#### **1.6.5 Insuficiência de capitais permanentes**

Muitas vezes as organizações de economia social são criadas principalmente graças ao trabalho voluntário de quem se empenhou nisso, mas com poucas dotações iniciais de capitais próprios. Como estas não são organizações que operem em actividades que lhes permitam ir gerando resultados positivos substanciais e não tendo grandes capacidades de endividamento a longo prazo, consequência é não terem fundo de maneo suficiente para fazer face às suas necessidades de tesouraria, caso haja atrasos nos pagamentos dos serviços prestados.

#### **1.6.6 Problemas de informação assimétrica**

##### **1.6.6.1 Problemas de risco moral na relação entre a Direcção e os trabalhadores**

Nas organizações de economia social a direcção está muitas vezes (nalguns casos, como as IPSSs, por imposição legal) a cargo de voluntários que não podem estar em permanência na instituição para supervisionar o seu funcionamento. Há, portanto, aqui uma probabilidade maior de ocorrência de problemas de risco moral na relação entre a Direcção e os trabalhadores da organização do que noutras onde a presença da Direcção é mais frequente.

Este problema pode ser agravado por mais dois factores:

- os directores não são proprietários dos activos da organização pelo que podem não se empenhar na sua boa gestão como aconteceria se eles fossem coisa sua;
- nestas organizações também não existem “testes de desempenho” dos directores e gestores com os que existem em organizações com fins lucrativos.

Nas organizações com fins lucrativos a sujeição à concorrência no mercado faz com que as ineficiências resultantes da separação entre propriedade e controlo sejam atenuadas por mecanismos como os seguintes:

- regimes de remuneração dos gestores incentivadores de um desempenho consistente com os interesses dos proprietários;
- existência de um mercado para os serviços dos gestores que premeie os que são capazes de melhor desempenho;
- concorrência no mercado dos produtos que penalizará as empresas menos eficientes;
- existência de um mercado de capitais que tornará mais susceptíveis de serem compradas e depois renovadas no seu pessoal dirigente empresas potencialmente rentáveis, mas geridas de forma ineficiente.

#### **1.6.6.2 Problemas de risco moral na relação entre a Direcção e a instância donde emana o seu poder**

Quer nos casos onde as Direcções são eleitas, quer nos casos onde são nomeadas, quem a elege, ou quem as nomeia não monitoriza de forma perfeita o seu comportamento. Portanto, há aqui uma situação onde podem ocorrer problemas de risco moral.

#### **1.6.6.3 Problemas de risco moral na relação entre a organização e quem a apoia com donativos e outros contributos voluntários**

Quem contribui com donativos para a organização não pode monitorizar convenientemente a sua utilização por quem a dirige e lá trabalha.

#### **1.6.6.4 Problemas de selecção adversa**

As organizações de economia social podem incorrer em ineficiências na sua actividade quando não conseguem identificar adequadamente as características dos utentes dos seus serviços. Quando isto acontece podem correr o risco de apoiar alguns que não deveriam ser elegíveis para acesso a esses serviços, ou podem estar a prestar-lhes serviços que não são os mais adequados para satisfazer as suas necessidades.

## **2. Estratégias de Sustentabilidade das Organizações de Economia Social: A “Teoria dos ...ADES”**

### **2.1 Nota prévia**

Não existe um factor único e uma estratégia única que para qualquer organização de economia social em qualquer tempo, ou lugar consiga assegurar a sua sustentabilidade económica [8].

Isso não significa que seja impossível identificar vários factores possam contribuir positivamente para essa sustentabilidade desde que sejam combinados de modo adequado às características e ao contexto de cada organização.

## 2.2 Identidade: fidelidade à missão e aos valores

A fidelidade à missão e aos valores se é susceptível de gerar problemas de sustentabilidade económica para as organizações de economia social, pode e deve ser, ao mesmo, a base para construir estratégias que permitam fazer face a esses problemas. Isso pode acontecer de diversos modos.

- a) Combate aos problemas de sustentabilidade económica decorrentes da natureza económica dos bens e serviços produzidos pelas organizações de economia social (bens e serviços privados fornecidos a preços abaixo do respectivo custo a pessoas carenciadas, bens públicos)

A fidelidade à sua missão e aos seus valores, tem uma influência positiva na capacidade das organizações de economia social atraírem contribuições voluntárias de indivíduos e doutras organizações (por exemplo, empresas com fins lucrativos) que permitam fazer face ao problema do “*free rider*” e ao diferencial entre o custo de produção e o preço pelo qual fornecem bens e serviços privados a pessoas carenciadas (aqui no caso das organizações de acção social).

- b) Combate aos problemas de sustentabilidade económica decorrentes da “enfermidade de Baumol” e dos comportamentos de “risco moral” dos colaboradores da organização

Havendo fidelidade à missão e aos valores da organização, as pessoas que nelas trabalham terão menor propensão para comportamentos oportunistas de “risco moral”, ou para reivindicações salariais que ponham em causa a sustentabilidade económica da organização.

- c) Combate aos problemas de sustentabilidade económica decorrentes de comportamentos de “risco moral” por parte dos dirigentes da organização

Havendo fidelidade à missão e aos valores da organização por parte dos dirigentes isso significa que haverá menores possibilidades de comportamentos oportunistas por parte deles.

Isso também contribuirá positivamente para a sua autoridade moral e para a sua capacidade de liderança da equipa de colaboradores da organização.

Finalmente, uma melhor capacidade de liderança dos dirigentes da organização resultante da sua fidelidade à missão e valores da mesma também contribuirá positivamente para atrair mais contribuições externas para sustentar as suas actividades.

### 2.3 Gratuitidade e reciprocidade

Ao produzirem um bem público que é a contribuição para relações mais solidárias dos seres humanos entre si e para com o meio ambiente onde que vivem, as organizações de economia social podem e devem apelar às contribuições voluntárias (ex. donativos, trabalho voluntário) das pessoas imbuídas do dever cívico de colaboração com este tipo de causa.

Quem assim contribui fá-lo sem negociar previamente nada em troca, a não ser a expectativa e a exigência relativamente às organizações que recebem essas contribuições de que as utilizem de maneira a que haja efectivamente mais solidariedade.

### 2.4 Afectividade

Uma motivação para as pessoas contribuírem com o seu trabalho voluntário e outras formas para organizações de economia social pode ser o facto delas constituírem espaços privilegiados para o desenvolvimento de relações interpessoais de afectividade e de serviço aos outros, ou seja, espaços favoráveis à produção de “bens relacionais”.

Ao envolverem-se, assim, nas actividades destas organizações essas pessoas que as ajudam vão à procura dessas relações interpessoais que consideram importantes para a sua realização pessoal.

### 2.5 Comunidade

A sustentabilidade das organizações de economia social passa muito pelo desenvolvimento de relações de cooperação com as várias comunidades que a envolvem:

- a comunidade dos seus utentes actuais ou potenciais;
- a comunidade das outras organizações de solidariedade social;
- a comunidade das empresas com fins lucrativos interessadas em desenvolver projectos de responsabilidade social;
- a comunidade dos organismos públicos relevantes para a actividade destas organizações;
- a comunidade dos cidadãos em geral.

### 2.6 Qualidade e transparência

A fidelidade à missão e aos valores da organização exige qualidade dos dirigentes e dos outros colaboradores a dois níveis, sendo que não apenas um, mas os dois são muito importantes para a sustentabilidade da organização:

- qualidade em termos de qualificação profissional para o exercício das respectivas funções na organização;
- qualidades humanas de serviço aos outros.

Por vezes reduz-se a questão da qualificação dos colaboradores das organizações de economia social à qualificação profissional, esquecendo-se que não pode haver organizações cuja missão principal é construir relações sociais mais solidárias se elas não tiverem como dirigentes e outros colaboradores pessoas imbuídas do sentido da construção do “Bem Comum”.

Havendo boas qualidades humanas nos seus dirigentes e colaboradores da organização:

- há fidelidade à missão de serviço preferencial às pessoas em situação de exclusão social;
- há mais incentivos para contribuições voluntárias privadas de particulares e de empresas;
- atenuam-se os problemas de “risco moral” e de selecção adversa;
- há espírito de sacrifício para lidar com as dificuldades de tesouraria;
- atenua-se a “Enfermidade de Baumol”.

Sem prejuízo do que atrás ficou, e mesmo em complementaridade com as boas qualidades humanas que deverão ter dirigentes e colaboradores das organizações de solidariedade social, pode ser muito útil para prevenir falhas nestas qualidades, melhorar a qualidade dos serviços e promover a transparência na gestão da organização a implementação de um sistema de gestão da qualidade.

## 2.7 Democraticidade e participação

Democraticidade na gestão e gestão participativa da organização constituem o caldo de cultura de que se alimenta a transparência.

## 2.8 Equidade

Uma organização é um sistema de incentivos. No caso das organizações de economia social, sem possibilidades de obter grandes rendimentos das suas actividades e dada a natureza da missão e dos valores de muitas delas, os incentivos não pecuniários têm uma grande influência no desempenho dos seus colaboradores.

Situações de pouca equidade na gestão desses incentivos podem ter efeitos muito nefastos nesse desempenho.

Além disso, sendo uma das características das organizações de economia social

terem os seus recursos produtivos em regime de propriedade comum, coloca-se a questão de como distribuir de forma equitativa os bens e serviços que são produzidos com esses recursos.

No que se refere à equidade, há duas situações a distinguir:

- o caso em que os bens a distribuir são divisíveis;
- o caso em que os bens a distribuir são indivisíveis.

No primeiro caso, critérios de equidade que podem ser adequados são os da proporcionalidade, ou de progressividade.

No segundo caso, usam-se muitas vezes critérios de prioridade.

## 2.9 Complementaridade e substituibilidade

### 2.9.1 Complementaridade

Contribui positivamente para a sustentabilidade das organizações de economia social uma estratégia que consista em desenvolver produtos (bens ou serviços) que sejam complementares e não substitutos daquilo que os seus utentes podem e devem fazer por si próprios [7].

Também há complementaridades possíveis das organizações de economia social entre si, ou entre elas e outros tipos de organizações que devem ser aproveitadas com vista à sua sustentabilidade:

- complementaridades com empresas com fins lucrativos e com programas de responsabilidade social;
- complementaridades com organismos públicos.

Para aproveitar estas complementaridades é preciso desenvolver formas de cooperação entre estas organizações que podem passar pela instituição de parcerias, ou por modos mais informais de trabalho em rede.

Uma outra estratégia que pode fazer sentido nalguns casos é a criação de uma sociedade comercial ligada a uma organização de economia social (ex. sociedade comercial unipessoal de que a organização é o único sócio) para produzir e comercializar a preços de mercado bens e serviços que não desvirtuem a missão da organização, gerando, como isso, rendimentos que possam ser utilizados para fazer face aos problemas de sustentabilidade económica da organização.

#### a) Parcerias

A construção de parcerias pode ser parte de uma estratégia de sustentabilidade, mas para serem bem sucedidas é preciso atender ao seguinte:

- o estabelecimento de uma parceria não anula os interesses das partes;
- antes de se estabelecer a parceria é preciso ver se esses interesses não são demasiado conflituosos;
- não sendo conflituosos, é preciso que a parceria continue a permitir que eles se manifestem, mas de uma forma que não chegue ao ponto do conflito emergir entre as partes;
- quanto mais complementares entre si forem esses interesses melhor para o sucesso da parceria;
- é preciso que se instituem mecanismos que garantam a transparência na gestão da parceria;
- é preciso ver se há vantagens mútuas que o estabelecimento da parceria permitirá aproveitar que sejam de tal modo que superem os custos inerentes à parceria para cada um dos parceiros.

Note-se que nestes custos pode haver alguns que sejam custos fixos irrecuperáveis, ou que correspondam a opções que as partes antes tinham e que deixam de ter se integrarem a parceria. Neste caso trata-se de custos que funcionam como “barreiras à entrada” na parceria.

## Trabalho em rede

No trabalho em rede podem gerar-se externalidades positivas designadas por “externalidades de rede” (ou economias de escala ao nível do consumo). Estas externalidades correspondem ao facto de que aumenta o benefício para cada pessoa ligada a uma rede à medida que aumenta o número de pessoas pertencentes à mesma. Assim sendo, quanto maior uma rede for, mais pessoas ela tenderá a atrair.

Vejamos com um exemplo simples do que é que se trata.

Suponhamos que existem  $n$  pessoas ligadas em rede

Suponhamos, também, que o valor da rede para cada pessoa é proporcional ao número das outras pessoas pertencentes à rede, ou seja, é proporcional a  $n - 1$

O valor total da rede é dado, então, pela seguinte expressão:

$$n \times (n - 1) = n^2 - n$$

Isto mostra que o valor total da rede cresce mais depressa do que o número dos seus membros

b) Efeitos de alavancagem

Uma forma de construir a sustentabilidade de uma organização pode passar pelo aproveitamento de “efeitos de alavancagem” [9]. Estes efeitos podem ter uma natureza muito variada:

- a organização conseguiu bom desempenho num determinado produto ou processo o que lhe permite atrair contributos externos, ou permite-lhe ir à procura de recursos externos que, combinados com os que a organização já possui, lhe dão a possibilidade de aumentar a escala das suas actividades nesses produtos ou processos, ou noutros;
- construção de parcerias com organizações congéneres, com empresas com fins lucrativos empenhadas em projectos de responsabilidade social, ou com entidades públicas, aproveitando complementaridades ou economias de escala;
- trabalho em rede;
- combinação da iniciativa voluntária das organizações com o poder de autoridade do Estado que pode delegar nelas o exercício de funções públicas permitindo-lhes ir além do que seria possível se pudessem contar apenas com os seus esforços voluntários.

### **2.9.2 Substituibilidade**

No caso de várias organizações de economia social que produzem o mesmo tipo de bens e serviços, ou seja, bens e serviços que são substituíveis entre si, as questões de sustentabilidade podem passar pela coordenação de esforços entre estas organizações, por exemplo, para defenderem reivindicações comuns junto dos poderes públicos.

### **2.10 Racionalidade**

O que atrás foi dito a propósito da complementaridade e da substituibilidade é parte de uma componente importante das estratégias de sustentabilidade das organizações de economia social que é a da racionalidade instrumental: devem utilizar da melhor maneira possível os recursos ao seu alcance para cumprirem as suas missões.

Isso deve acontecer não nesse plano externo de procurar cooperar e coordenar-se com outras organizações, mas também no plano interno, por exemplo, identificando e reduzindo toda a forma de desperdício.

### **2.11 Criatividade**

As organizações de solidariedade social confrontam-se, muitas vezes, com o seguinte dilema:

- ou põem em causa a fidelidade à sua missão de serviço preferencial às pessoas mais carenciadas para conseguirem a sua sustentabilidade económica começando a excluir dos seus serviços pessoas com baixa capacidade de pagar pelos seus serviços,
- ou mantêm-se fiéis à sua missão de serviço preferencial às pessoas carenciadas, mas com riscos para a sua sustentabilidade económica, tendo que, neste caso, procurar soluções inovadoras em termos dos bens e serviços que produzem e dos seus processos.

Além disso, as necessidades sociais e o seu contexto mudam ao longo do tempo. Por isso, é preciso ir ajustando a oferta de serviços sociais a essas mudanças.

Inovar não é só ter ideias novas, mas também ser capaz de as pôr em prática, correndo o risco de poder não ser sempre bem sucedido. Em resumo, é preciso ter capacidade de empreender.

### **2.11.1 Inovação nos produtos**

a) Complementaridade entre os bens e serviços produzidos pela organização e o que pode ser feito pelos seus utentes

Pode ser útil a organização proceder a uma análise cuidadosa dos seus utentes no sentido de eliminar da sua actividade bens e serviços que, numa lógica de subsidiariedade, podem e devem ser produzidos pelos seus utentes e de acrescentar outros que complementam utilmente o que os seus utentes podem e devem fazer.

b) Produção conjunta de bens e serviços privados para pessoas carenciadas e de bens e serviços privados vendidos a preços de mercado

Uma organização de solidariedade social, sem deixar de ser fiel à sua missão e aos seus valores, pode produzir conjuntamente com os bens e serviços privados destinados às pessoas carenciadas que serve, pode também produzir outros bens e serviços que vende a preços de mercado a pessoas que os podem pagar.

Isso poderá ser uma maneira de aproveitar capacidade excedentária que possa ter, por exemplo, com equipamentos de cozinha, lavandaria, ou outros.

### **2.11.2 Inovação nos processos**

A implementação de um sistema de gestão da qualidade pode ser um instrumento para inovar nos processos.

Pode, também, ser um instrumento para melhorar a transparência na gestão da organização.

Com mais transparência atenuam-se os problemas de sustentabilidade decorrentes das situações de assimetria de informação.

Com mais transparência também melhora a capacidade da organização em atrair contributos voluntários e financiamentos públicos.

Um sistema de gestão da qualidade também é importante como parte de uma estratégia de sustentabilidade porque ajuda a identificar possibilidades de melhoria na gestão da organização.

## 2.12 Proactividade

A sustentabilidade planeia-se. Um dos exercícios de planeamento a fazer é uma análise de contingência que consiste em estudar o que fazer no caso de vir a haver alguma mudança relevante no contexto da organização que seja possível antecipar desde já como muito provável.

O recurso a métodos participativos no planeamento e na avaliação, bem como noutras áreas da gestão das organizações contribui positivamente para a sua sustentabilidade a vários títulos:

- reduz os problemas de sustentabilidade resultantes das situações de informação assimétrica;
- incentiva a crítica construtiva e a criatividade dos colaboradores permitindo, assim, encontrar e implementar possibilidades de melhoria na estrutura e no funcionamento da organização;
- permite acolher as opiniões dos utentes sobre natureza e a qualidade dos serviços prestados, bem como ideias possivelmente inovadoras que eles possam dar.

## Bibliografia

- Amaral, Diogo Freitas do (1994). *Curso de Direito Administrativo*. Vol. I. - 2.<sup>a</sup> edição. Coimbra: Livraria Almedina.
- Bacchiega, Alberto; Borzaga, Carlo(2002). The Economics of the Third Sector: Towards a more Comprehensive Approach. In Anheier, H. & Benner, A. (eds.) (2002). *Theory of Nonprofit Enterprise*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publisher.
- Barea, José; Monzón Campos, José Luís (2006). *Manual for Drawing Up the Satellite Accounts of Companies in the Social Economy: Co-operatives and Mutual Societies*. Report carried out by CIRIEC (Centre Internationale de Recherches et de l'Information sur l'Économie Sociale et Coopérative) on behalf of the European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General. Liège: CIRIEC.

- Chaves Ávila, Rafael; Monzón Campos, José Luís (2007). *The Social Economy in the European Union*. Brussels: The European Economic and Social Committee. Report Nr. CESE/COMM/05/2005.
- Franco, Raquel Campos; Sokolowski, S. Wojciech; Hairel, Eileen M. H.; Salamon, Lester M. (2005). *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*. Porto: Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Economia e Gestão & The John Hopkins University.
- Instituto Nacional de Estatística (2011). *Conta Satélite das Instituições sem fim lucrativo 2006 - projecto-piloto*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística. ([http://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=122650373&att\\_display=n&att\\_download=y](http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=122650373&att_display=n&att_download=y))
- Mendes, Américo M. S. Carvalho (1998). Forest owners' associations as a case of joint production of public goods and private services: a game-theoretical approach. In FORESEA Miyazaki 1998. *Proceedings of the International Symposium on Global Concerns for Forest Resource Utilization - Sustainable Use and Management*, October 5-8, 1998, Seagaia, Miyakaki, Japan. Vol I. Atsushi Yoshimoto & Kiyoshi Yukutake (eds.). Miyazaki (Japan): Department of Agricultural & Forest Economics, Myazaki University. pp. 186-196.
- Mendes, Américo M. S. Carvalho (2011). Presente e futuro das Instituições Privadas de Solidariedade Social. A questão da sua sustentabilidade. In *UIPSS/CNIS 30 anos ao serviço da Solidariedade*. Victor M. Pinto & Pedro Vasco Oliveira (eds.). Porto: CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade. pp. 227-233.
- Mendes, Américo M. Carvalho et al (2011). Institutional Innovation in European Private Forestry: the Emergence of Forest Owners' Organizations. In *Innovation in Forestry: Territorial and Value Chain Relationships*. Gerard Weiss, Davide Pettenella, Pekka Ollonqvist & Bill Slee (eds.). Wallingford, Oxon (UK): CAB International. pp. 68-86.
- Salamon, Lester M.; Anheier, Helmut K. (eds.) (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- United Nations - Department of Economic and Social Affairs - Statistics Division (2003). *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. New York: United Nations.
- Wolf, Jr., Charles (1993). *Markets or Governments. Choosing between Imperfect Alternatives*. 2.nd ed. Cambridge, MA: The MIT Press.