



Quadro de Competências Digitais para Organizações do Terceiro Setor



Funded by
the European Union

EU3Digital



Quadro de Competências Digitais para Organizações do Terceiro Setor

Conteúdos

Autores: Carol Jacklin-Jarvis
Tot Foster
James Rees
Kay Logan

Design: Ana Emília Martins

Contribuidores:

ESLIDER Portugal
The Open University
The Bienestar y Desarrollo Association
The University of Porto
Dkolektiv
Euclid Network

Agradecemos aos *fellows* do projeto, especialistas na área, pelos seus conselhos e valioso feedback:

Ana Gonçalves Pereira,
Cat Ainsworth,
Diederick Van Der Wijk,
Francesca Di Concetto,
Marta Hauser,
Miguel Neiva,
Victor Capdevila,
Wouter Tebbens

Última revisão: Junho 2022



Glossário

Competência:

conhecimentos, habilidades e atitudes praticados no domínio digital.

DigComp:

Quadro de Competências Digitais para Cidadãos Europeus.

Digitalização:

o processo através do qual as organizações usam tecnologias digitais para apoiar as funções organizacionais e promover a sua missão.

Cultura Digital

a relação entre humanos e tecnologia, informada por valores e missão. Uma cultura digital é desenvolvida e alimentada a nível individual, de equipa e de sistema.

Maturidade Digital:

o desenvolvimento da capacidade digital e a adoção de ferramentas e modelos para que uma organização esteja pronta para responder ao ambiente digital em constante evolução.

Inclusão:

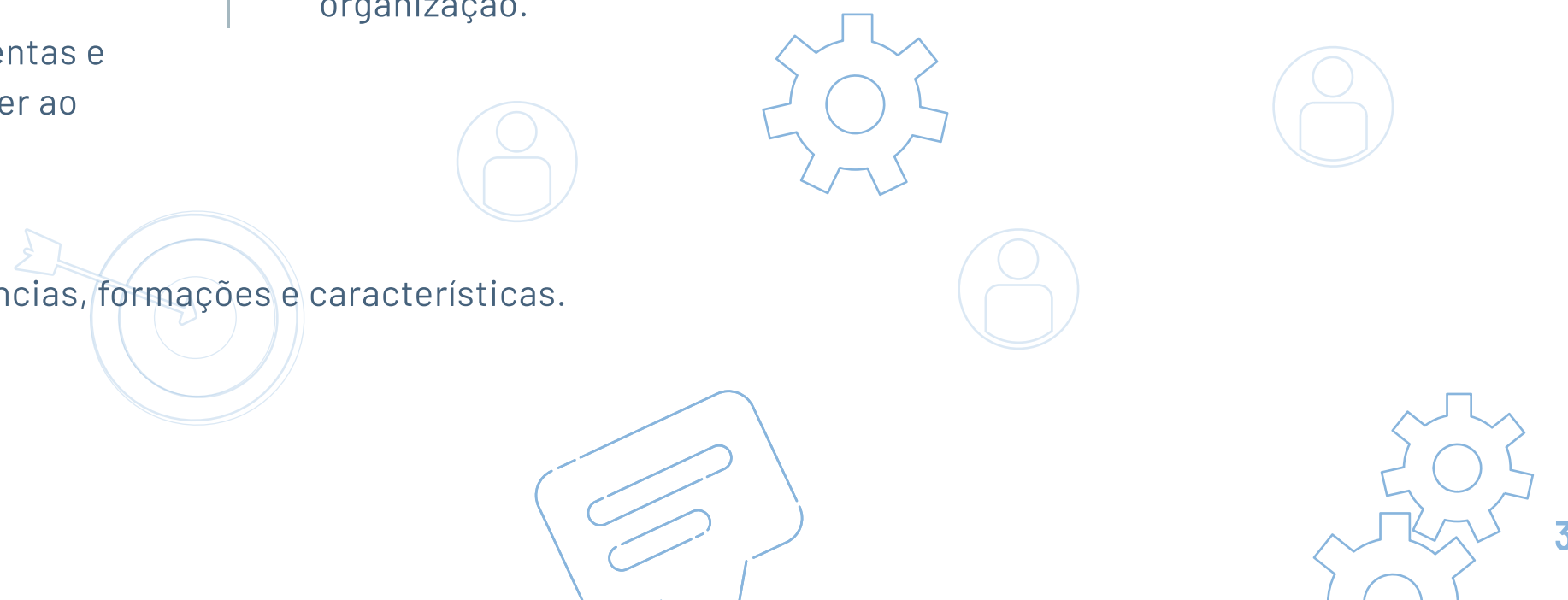
envolvimento proativo de stakeholders com diferentes experiências, formações e características.

Liderança:

denota a visão, a estratégia, o envolvimento de stakeholders e o momentum necessário para procurar a digitalização no contexto de uma Organização do Terceiro Sector (OTS). A liderança é praticada por pessoas com cargos formais e por quem não tem cargo formal (ie. quer sejam abordagens top down ou bottom up). O EU3 Digital baseia-se em insights do projeto anterior EU3Leader ([EU3Leader - Euclid Network](#))

Stakeholders:

qualquer pessoa ou grupo de pessoas envolvidas numa organização e com interesse no seu sucesso. Os principais stakeholders de uma organização do terceiro setor incluem os utilizadores, funcionários e membros do conselho da organização.



Sumário

Glossário	3
Sumário	4
Diagramas e Tabelas	5
Notas finais	40
Referências	41
Apêndice 1: Entrevistados	43
Apêndice 2: Exemplos de Práticas e Projetos	44

1. Introdução	6
1.1. Objetivos e perguntas de investigação	6
1.2. Estrutura do relatório	6
1.3. Abordagem de investigação	7
1.4. Principais conclusões	8
2. O que diferencia as organizações do terceiro setor?	9
2.1. Diferenciação e variedade	9
2.2. Missão social	10
2.3. Voluntariado e Stakeholders	10
2.4. Apoio e redes no setor	11
3. Competência Digital	13
3.1. Avaliar o desafio	13
3.2. Competência, cultura e maturidade	14
3.3. Digitalização, inclusão e democracia	15
3.4. Quadros de competências	16
3.4.1. DigComp	17
3.4.2. ICT4NGO	18
3.5. A Construção do Quadro de Competências EU3Digital	18
4. Resultados das entrevistas: questões derivadas da prática	20
4.1. Visão geral	20
4.2. Tornar realidade	20
5. Competências digitais para OTSs	23
5.1. Resumo do Quadro de Competências EU3Digital	23
5.2. Drivers do quadro de competências	24
5.3. Competências: conhecimentos, habilidades e atitudes	26
5.4. Posicionamento do Quadro de Competências EU3Digital	32
6. Próximos passos: O quadro de competências na prática	34
6.1. Desenvolvimento de formações	34
6.2. Revisão e reflexão	35
6.3. Consolidação pós-Covid	37
6.4. Liderança digital	38
6.5. Comunidades com foco na Prática	38
7. Conclusão	39

Diagramas e Tabelas

»	Figura 1:	Mapa dos stakeholders de um ecossistema digital	12
»	Tabela 1:	DigComp 2.1	17
»	Tabela 2:	Temas identificados através dos dados recolhidos em entrevistas	21
»	Tabela 3:	Resumo do Quadro de Competências EU3Digital	23
»	Tabela 4:	Exemplos da relação entre competências e drivers	25
»	Tabela 5:	A estrutura de competências do EU3Digital	26
»	Figura 2:	Visualização do Quadro do EU3Digital em relação ao DigComp e as competências de um indivíduo a trabalhar para uma OTS	33
»	Quadro 1:	Reenquadrar uma competência como resultado de aprendizagens	34
»	Quadro 2:	Rever os processos de comunicação através do Quadro	36

1. Introdução

1.1. Objetivos e perguntas de investigação

Este relatório é o produto de um período de dezoito meses de investigação que serviu de base intelectual para o trabalho da EU3 Digital. Apresenta um quadro de competências digitais que reflete sobre as necessidades do terceiro setor ao enfrentar um ambiente complexo. O relatório baseia-se em revisões de literatura académica, política e prática, e no trabalho de campo realizado por uma equipa do Centro de Liderança do Setor Voluntário da Open University, no Reino Unido, para abordar a questão:

Que competências digitais são particularmente importantes para as organizações do terceiro setor e para as empresas sociais da Europa?

Aborda ainda uma segunda questão que visa informar os recursos de aprendizagem a serem desenvolvidos nas etapas seguintes do EU3 Digital:

Como podem estas competências digitais ser estimuladas e desenvolvidas nas organizações do terceiro setor e das empresas sociais da Europa?

1.2. Estrutura do relatório

A Secção 1 relata a abordagem de investigação e métodos utilizados, seguido de um resumo das principais conclusões da revisão da literatura e da investigação empírica.

A Secção 2 examina as características distintas, necessidades e contexto das organizações do terceiro setor (OTSs), a fim de compreender os desafios e oportunidades digitais que estas enfrentam.

A Secção 3 resume a revisão da literatura feita pela equipa para explorar a ideia de competência digital, ideias relacionadas com a cultura digital e a maturidade digital, e de que forma se aplicam ao terceiro setor. Esta secção destaca ainda a importância do contexto e propósito, na forma de missão social, para compreender que competências são mais importantes para as OTSs. Destaca ainda a potencial relação entre digitalização, inclusão e democracia, e o significado desta relação para as OTSs, dado o seu foco na missão social. A secção termina com uma breve introdução às estruturas de competência digital existentes, incluindo a estrutura DigComp para os

1.1. Introdução

cidadãos que forneceu a base a partir da qual a estrutura da EU3 Digital foi desenvolvida.

A Secção 4 partilha insights de uma série de entrevistas com membros de organizações de toda a Europa. Identifica temas comuns nas entrevistas, destacando os desafios enfrentados pelos OTSs que procuram desenvolver-se digitalmente, enquanto reconhece que existem semelhanças, mas também diferenças, nos diferentes contextos na Europa.

A Secção 5 foca nas competências digitais. Introduce uma estrutura de competência digital para as OTSs que vem complementar o DigComp e outros recursos existentes, incluindo ICT4NGO. Aqui, o objetivo é fornecer uma estrutura que claramente acrescente conteúdo em vez de replicar os recursos existentes.

A Secção 6 conclui o relatório. Centra-se na forma como o quadro de competências EU3D pode ser utilizado pelas redes do terceiro setor e empresas sociais, e também como base para o desenvolvimento de recursos e oportunidades de aprendizagem.

1.2. Abordagem de investigação

A investigação que sustenta este relatório e o desenvolvimento da estrutura de competências foi realizada por uma equipa do Centro de Liderança Voluntária do Setor (CVSL) da Open University no Reino Unido, em nome da parceria EU3Digital, em quatro etapas:

1. Uma revisão da literatura académica sobre competência digital.
2. Uma revisão mais ampla da literatura e recursos de diferentes fontes (incluindo documentos de decisores políticos e profissionais) sobre o desenvolvimento de competências digitais – com foco particular na digitalização em organizações sem fins lucrativos, focadas em alcançar objetivos sociais.
3. Uma revisão do DigComp e outras estruturas de competências existentes à luz da literatura acima.
4. Investigação empírica composta por 19 entrevistas semiestruturadas com especialistas de toda a Europa, conforme recomendado por parceiros ou sugerido pela revisão na fase 2.

Reconhecemos que há necessariamente diferentes perspectivas dadas pela literatura – por exemplo, aquelas que são extraídas da prática e da literatura

1.1. Introdução

académica; de diferentes geografias, redes e contextos organizacionais; e entre relatórios escritos e opiniões expressas em entrevistas. Além disso, num terceiro setor muito diversificado, é impossível atender às necessidades específicas de cada parte desse setor. Como parceiro académico, examinámos minuciosamente grandes volumes de informação e dados. No entanto, com o intuito de retirar conclusões relevantes e que fossem aplicáveis, reconhecemos fazer generalizações que, por vezes, não refletem todas as perspectivas representadas na investigação. Além disso, o próprio quadro de competências é um modelo que requer flexibilidade e adaptação a fim de atender às necessidades de contextos específicos.

1.2. Principais conclusões

- Num contexto pós-COVID é necessário racionalizar as ferramentas e práticas digitais adotadas em crise e traçar estratégias a longo prazo;
- As OTSs precisam de capacidades digitais 'hard' e 'soft'. As competências 'hard' referem-se a técnicas, enquanto as competências 'soft' assumem competências de liderança e gestão (por exemplo, gestão da mudança) que são aplicadas num contexto digital;
- Maximizar o potencial do digital requer mudanças tanto nas práticas de trabalho quanto nas atitudes e formas de pensar - ou seja, o desenvolvimento de uma cultura digital;

- **Envolver todos os stakeholders na digitalização informa uma tomada de decisão eficaz e atende às necessidades dos utilizadores;**
- **A digitalização pode promover a democracia e a inclusão mas pode também exacerbar divisões sociais;**
- **Para evitar os potenciais impactos negativos da digitalização, as organizações do terceiro setor precisam de manter o foco na sua missão social enquanto adoptam práticas digitais;**
- **Uma liderança que capacita, reinventa e desenvolve uma visão partilhada tem um papel central a desempenhar no processo de digitalização;**
- **As competências digitais distribuídas por toda a organização, em vez de concentradas num único indivíduo, apoiam a digitalização sustentável e eficaz. Isto significa que não é necessário que cada indivíduo da organização desenvolva toda a gama de competências digitais;**
- **Organizações que fazem uso efetivo das suas redes e criam novas ligações têm melhores resultados do que aquelas que se digitalizam isoladamente.**

Tendo em conta estes resultados, este relatório adota uma abordagem holística para o desenvolvimento de um quadro de competências; considera as competências 'soft' e 'hard', e adota uma perspectiva a nível organizacional (onde as competências são entendidas como incorporadas dentro de uma organização como um todo), em vez de se focar nas competências dos indivíduos.

2. O que diferencia as organizações do terceiro setor?

2.1. Diferenciação e variedade

As OTSs europeias são inerentemente diversas em termos de formato organizacional, tamanho e estrutura, e o termo “terceiro setor” funciona como um dispositivo estratégico, em vez de uma definição unificadora (Alcock, 2010; see also Salamon and Sokolowski, 2018a). Além disso, as OTSs operam em contextos locais, nacionais e internacionais com diferentes estruturas legais, economias, culturas e histórias. Seguindo Salamon e Sokolowski (2018a; 2018b), reconhecemos que o termo “organização do terceiro setor” (OTS) inclui o seguinte:

- i. Organizações sem fins lucrativos**
- ii. Cooperativas**
- iii Empresas sociais**
- iv. Ações realizadas sem remuneração, incluindo voluntariado e movimentos sociais.**

Todas estas representam atividades ‘organizacionais’, embora com diferentes níveis e tipos de estruturas e processos formais e informais (ver também Rochester, 2013). As atividades digitais dentro destas organizações variam desde o uso básico da computação para funções administrativas (ver Charity Digital Skills Report) até à participação em programas internacionais

inovadores recorrendo a avanços digitais, como machine learning e big data (Gagliardi et al, 2020). De um modo geral, há evidências de que as OTSs (usadas aqui como uma abreviação para todas as formas organizacionais acima) têm dificuldade em acompanhar as oportunidades digitais e que as pequenas organizações estão em particular desvantagem (Dean 2020a; Saxton e Guo 2011; Walker et al, 2020).

Embora OTSs em diferentes contextos encontrem desafios distintos, duas grandes tendências sobressaem nas últimas duas décadas:

- i. Aumento da profissionalização, adoção de práticas de negócios e comercialização que, por sua vez, está ligada a práticas de financiamento num contexto caracterizado por “... insegurança financeira, aumento da concorrência e necessidade de desenvolver e demonstrar maior eficiência” (Simsa 2017 p13).
- ii. Mudanças nas necessidades sociais e crescentes desigualdades, destacadas e exacerbadas pela pandemia da Covid-19. As experiências nascidas da pandemia reforçaram a mensagem de que o digital tem o potencial de quebrar barreiras, ampliar o alcance e abrir a prestação de serviços, mas também destacaram como a dependência de ferramentas digitais pode reforçar as desigualdades sociais sem atenção proativa às questões de acesso (ver para exemplo, Dayson, 2021).

2. O que diferencia as organizações do terceiro setor?

Indiscutivelmente, estas duas grandes tendências juntas captam a essência da vida organizacional do terceiro setor e da empresa social nas últimas décadas – um equilíbrio e movimento contínuos entre os desafios de recursos e “negócios”, por um lado, e os desafios sociais prementes, por outro. A literatura revista para este projeto sugere que a digitalização tem potencial para enfrentar estes desafios, aumentando a eficiência dos negócios e mudando vidas através de novos mecanismos de envolvimento do utilizador. Alcançar estes objetivos não é fácil e requer capacidades complexas e mudança de cultura.

2.2. Missão social

Para o propósito deste estudo, identificámos a missão social ou propósito público como a principal característica das OTSs, contidos numa estrutura que limita a distribuição de lucros (Enjolras et al., 2018). Isto é válido tanto para pequenos grupos comunitários, como para grandes prestadores de serviços, ou empresas sociais e cooperativas. Às OTSs é também muito associado o argumento de que são exclusivamente baseadas em valores. Embora esta ideia seja aberta a contestação (veja, por exemplo, Dean, 2020b), esta implica uma expectativa razoável de que as OTSs abordarão a sua adoção de ferramentas digitais através dos valores adotados. Para além disso, a digitalização deve promover a missão social – direta ou indiretamente, criando ou libertando recursos que permitem que as OTSs sirvam os seus utilizadores (indivíduos e comunidades).

2.3. Voluntariado e Stakeholders

Muitas OTSs envolvem, e até dependem, de voluntários – para fins de prestação de serviços e para a sua governança. O voluntariado é uma forma de “lazer sério” que envolve autoexpressão e sociabilidade (Rochester, 2013 pp.156-158; Stebbins, 1996). As OTSs que envolvem voluntários enfrentam desafios específicos para sustentar o envolvimento desses importantes stakeholders, e isso relaciona-se com o digital, tanto quanto a outros elementos da vida organizacional. A adoção de ferramentas e práticas digitais deve ser cuidadosamente gerida para garantir que estas não acrescentam complexidade de uma forma que vá desequilibrar a balança desfavoravelmente entre custos e recompensas voluntárias. Por exemplo, o estudo sobre o transporte comunitário de Walker et al (2020) destaca a importância de responder às necessidades sociais dos voluntários por interação humana, mesmo à custa de eficiências anteriores geradas através de ferramentas digitais.

Mais amplamente, as OTSs são caracterizadas por relacionamentos particularmente complexos com diferentes stakeholders – até porque os indivíduos podem ter vários papéis dentro de uma OTS (Billis e Glennerster, 1996). Isto traz implicações para o envolvimento dos stakeholders no

2. O que diferencia as organizações do terceiro setor?

processo de digitalização. O mapa dos stakeholders apresentado na Figura 1 (abaixo) fornece um exemplo que tenta ilustrar esta situação mas, na prática, consegue ainda ser mais complicado. Por exemplo, os utilizadores do serviço frequentemente agem como voluntários; o pessoal empregado presta contas a conselhos voluntários, que por sua vez são responsáveis pela governança; e os voluntários estão frequentemente envolvidos em outros projetos - todos trazendo motivações complexas, responsabilidades e padrões de envolvimento.

Note que o diagrama é uma ilustração do envolvimento dos stakeholders e o mapa será diferente para cada OTS. No entanto, ilustra o quão amplo e complexo pode ser o envolvimento dos stakeholders e a importância de garantir que há alguma consistência entre stakeholders externos e internos ao desenvolver uma estratégia digital. Por exemplo, financiadores e delegados podem apoiar e reforçar uma estratégia digital ou ameaçar essa estratégia através da sua vontade para fornecer formação e ferramentas digitais.

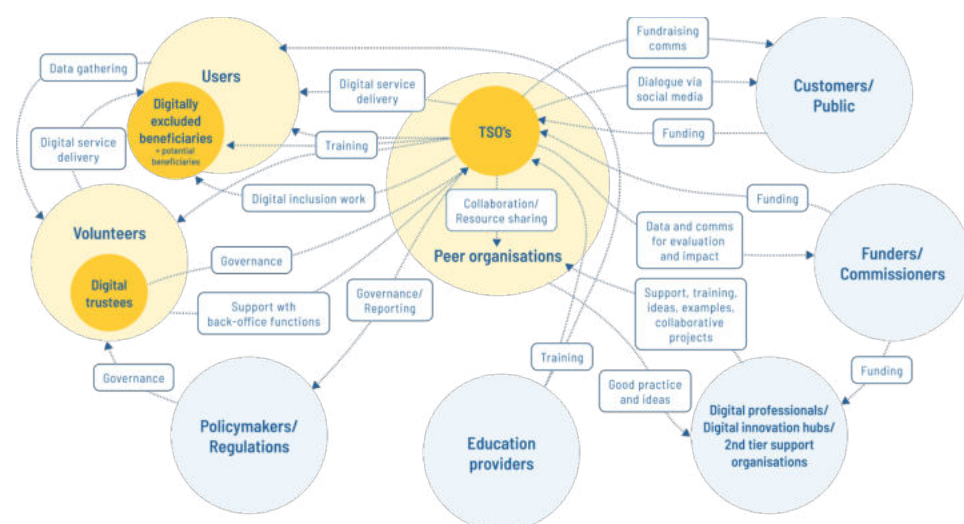


Figura 1: Mapa de stakeholders no ecossistema digital

A introdução de novas ferramentas e práticas digitais é, assim, não só um problema para os stakeholders dentro e fora da organização, mas também para todo o sistema e redes em que uma organização está inserida.

2.4. Apoio e redes no setor

Redes de apoio, organizações externas e mecanismos de apoio de colegas podem melhorar a adoção de práticas digitais e o desenvolvimento de competências. Existem no entanto diferenças significativas na disponibilidade e capacidade das redes ou “ecossistemas” para apoiar o trabalho das OTSs em diferentes partes da Europa. Embora esta pesquisa não tenha identificado essas diferenças ao detalhe, identificou uma extensa lista de formação gratuita ou de baixo custo, e outros recursos disponíveis online em inglês. Para além disso, o Toolkit fornecerá um extenso guia sobre as ferramentas digitais atuais. Incentivamos as redes existentes do terceiro setor e as empresas sociais a facilitar o acesso a esses recursos através da sinalização e divulgação.



Veja um "Mapa de Stakeholders de um ecossistema digital" ampliado na página seguinte

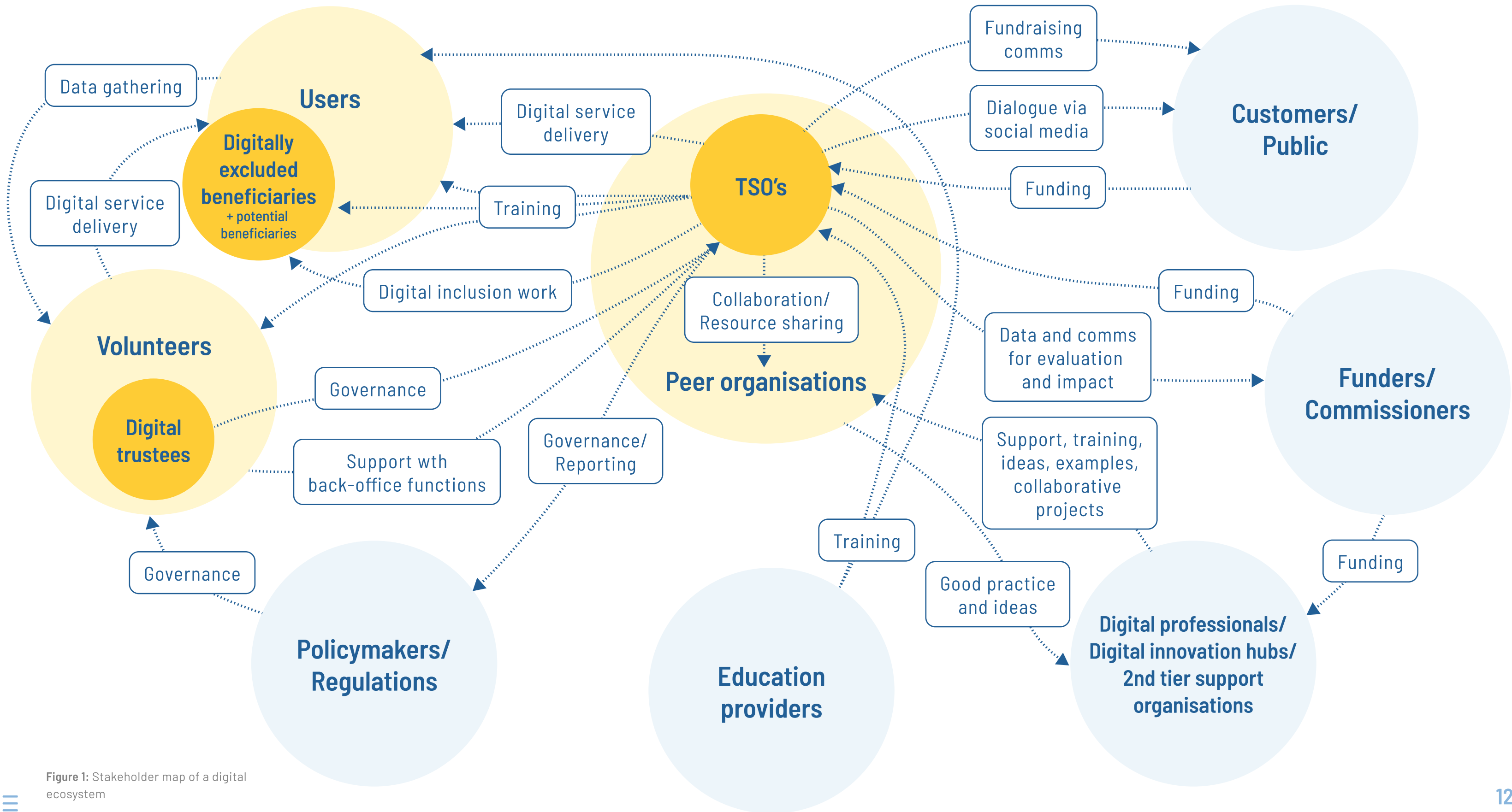


Figure 1: Stakeholder map of a digital ecosystem

3. Competências digitais

3.1. Avaliar o desafio

A literatura argumenta que as ferramentas e práticas digitais têm um enorme potencial para as OTSs, observando, no entanto, que tal é muitas vezes difícil de alcançar. Walker et al (2020, p70) reconhecem não só as oportunidades, mas também os desafios enfrentados por pequenas OTSs locais enquanto lutam para adaptar as suas formas de trabalho de modo a beneficiar das novas tecnologias, ao mesmo tempo que levam os seus stakeholders consigo:

“ **Como podemos pensar de forma diferente na relação entre as Organizações Voluntárias e do Setor Comunitário e o digital, para que os benefícios da adoção do digital possam ser realizados e as ameaças e incertezas minimizadas?** ”

Para organizações que já fizeram avanços digitais, há outros desafios – incluindo o desafio de pegar em pequenas inovações e ampliá-las a toda a organização e até mais além. Isto é importante numa escala mais ampla, porque a ampliação de pequenas inovações pode potencialmente ter um impacto social significativo:

“ Os grandes desafios para a UE são como facilitar o aparecimento e a evolução de inovações radicais de pequena escala envolvendo tecnologia digital, mas, talvez mais importante, como criar as condições para que as inovações com real potencial possam ser escaladas. (Bria 2015, p6) ”

Estas preocupações apontam para uma questão subjacente que informa a narrativa que se segue – 'que finalidade(s) têm as competências digitais nas OTSs?'. Para cidadãos individuais, as competências digitais permitem que estes se conectem a um mundo em rápida mudança, aumentando potencialmente o bem-estar social e económico, e permitindo a participação em estruturas sociais e processos democráticos. Para decisores políticos e organizações de segundo nível (ou seja, aquelas que prestam serviços e apoio a outras organizações), os quadros de competências fornecem um andaime para o desenvolvimento de políticas. Para as organizações, as competências digitais, quando combinadas de forma eficaz, aumentam a capacidade, eficácia e eficiência para atingir os objetivos organizacionais. Neste relatório e na estrutura de competências apresentada na Secção 5, abordamos particularmente este nível organizacional. Em termos gerais, a digitalização e o uso de competências digitais devem promover a missão de uma OTS – seja essa missão focada numa comunidade local ou grupo de interesse, uma abordagem cooperativa para um problema partilhado ou uma mudança social em grande escala.

3. Competência Digital

3.2. Competência, cultura e maturidade

Esta secção do relatório apresenta ideias-chave sobre digitalização, que foram identificadas na literatura e que informam o desenvolvimento da estrutura criada, particularmente a competência digital, a cultura digital e a maturidade digital. Apesar da prevalência desses termos na literatura, existe pouca consistência na sua definição. No entanto, descrevemos de seguida como estes termos são usados neste relatório.

Competência digital As competências incluem conhecimentos, capacidades e atitudes (Perez-Escoda, 2019) e são desenvolvidas como resultado de aprendizagem, formação e prática (Ferreira et al, 2015; Ilomaki et al, 2014; Porat, Blau & Barak, 2018). Para além disso, as competências incluem conhecimentos e capacidades complexas (“hard”) ou técnicas (por exemplo, para utilizar aplicações de redes sociais) e conhecimentos, capacidades e atitudes mais simples (“soft”). Por exemplo, Van Laar et al. (2020) identificam o seguinte:

- Competências digitais da informação – procurar, avaliar e organizar a informação em ambientes digitais.
- Capacidades digitais de comunicação – partilhar ideias, construir relacionamentos e interagir através de ferramentas digitais.

- Colaboração de capacidades digitais – gerir interdependências para alcançar um objetivo comum apoiado pela tecnologia.
- Capacidades digitais de pensamento crítico – avaliar criticamente, filtrar, identificar viés e perspectivas.
- Capacidades digitais criativas – produzir e partilhar conteúdo de novas maneiras, incluindo conteúdo gerado pelo utilizador.
- Capacidades digitais de resolução de problemas – encontrar várias soluções, resolver problemas desconhecidos, relacionar informações e transferir conhecimento para novas situações e através de novas redes sociais.

As competências identificadas por Van Laar et al referem-se aos conhecimentos, capacidades e atitudes de um indivíduo – incluindo confiança, criatividade e vontade de se envolver com novas ferramentas digitais. No entanto, num contexto organizacional, é importante considerar as práticas da organização como um todo. Tal evita a dependência excessiva de um único indivíduo e contribui para o desenvolvimento de uma cultura digital partilhada.

‘Cultura digital’ A cultura é muitas vezes definida simplesmente como “a maneira como as coisas se fazem”. Hoe (2019) engloba a ideia de cultura digital em relação a cinco disciplinas de Senge da Organização de Aprendizagem – Domínio pessoal, Modelos mentais, Visão partilhada, Aprendizagem em equipa e Pensamento sistémico. Assim, uma cultura digital é desenvolvida e alimentada tanto a nível individual, como a nível de equipa e de sistema. A capacidade para “desenvolver um mindset digital como parte da cultura digital de uma organização” é fundamental para que as organizações “se mantenham na vanguarda” (Hoe, 2019 p. 61).

3. Competência Digital

Por outras palavras, para permanecer sustentável num ambiente competitivo, é importante repensar o que é possível através da digitalização. No entanto, esse potencial só é plenamente alcançado numa organização quando esse reinventar é partilhado, e é incorporado tanto na cultura organizacional como nas interações quotidianas – em vez de ser a visão de um único indivíduo.

‘Maturidade digital’ descreve o desenvolvimento contínuo das capacidades digitais e a adoção de ferramentas e modelos para que uma organização esteja pronta para responder ao ambiente digital em constante evolução. Beulen (2021; p. 70) caracteriza as organizações digitalmente maduras como vivendo e respirando digital de um modo tal que se torna parte de sua identidade. A maturidade digital não é assim um ponto fixo, mas envolve a abertura a uma aprendizagem contínua (Perez-Escoda 2019).

Resumidamente, as competências digitais podem ser tanto “complexas” (técnicas) quanto “leves” (soft), sendo que estas últimas adotam competências familiares de liderança e gestão, aplicando-as no domínio digital. Para além disso, num contexto organizacional, torna-se insuficiente focar apenas nas competências digitais dos indivíduos, sem também dar atenção às ideias de cultura digital e maturidade digital que destacam a importância de formas partilhadas de pensar e trabalhar a nível organizacional. Isto inclui não só considerar a forma como as competências individuais contribuem para o crescimento da visão partilhada, o

o envolvimento dos stakeholders, e o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades em toda a organização para alcançar a sua missão, mas também observar como as competências são incorporadas e distribuídas numa organização. Deste modo, esta abordagem permite a uma organização repensar as suas possibilidades digitais.

3.3. Digitalização, inclusão e democracia

A digitalização tem o potencial de mudar dinâmicas desiguais entre profissionais e cidadãos e entre parceiros que estejam em colaboração e que tenham acesso desigual a recursos. A longo prazo, a adoção de ferramentas digitais pode contribuir para a criação de padrões de envolvimento das organizações, comunidades e sociedade mais inclusivos e democráticos. Este potencial é atraente para as OTSs na medida em que estas lutam por uma missão social que inclui o compromisso com a participação, a igualdade e valores inclusivos. Os processos de digitalização criam várias oportunidades para repensar as relações com os stakeholders, permitindo um envolvimento mais igualitário com e entre profissionais, clientes, utilizadores de serviços, comunidades e cidadãos (Chiappero-Martinetti et al 2017; Schreieck et al 2017). Kaletka e Pelka (2015) partilham evidências de que os inovadores sociais podem capacitar cidadãos digitalmente excluídos, oferecendo espaços colaborativos e uma aprendizagem intergeracional baseada na comunidade. Selander e Jarvenpaa (2016) avaliam a ação coletiva através das redes sociais.

3. Competência Digital

Prodanov (2018) afirma que o empreendedorismo social digital só pode ter sucesso se os vínculos entre fornecedores e utilizadores do serviço forem fortalecidos e se redes descentralizadas de conhecimento forem desenvolvidas. As comunicações online podem fortalecer relações, mobilizar apoiantes e incentivar o diálogo (por exemplo, Lucas, 2017), comunicando-se “com” em vez de “para” uma audiência (Olinski e Szamrowski, 2020). As redes sociais oferecem novas maneiras de envolver os stakeholders, oferecendo também novas oportunidades para advocacy e ativismo. No entanto, estas ferramentas não estão a ser utilizadas para esses fins com a frequência ou a eficácia que poderiam (Burger, 2015, Guo & Saxton, 2014; Patel & Weberling McKeever, 2014).

Assim, adotar ferramentas digitais de forma eficaz pode aumentar o alcance obtido, envolver as comunidades de novas maneiras, e fornecer mecanismos de inclusão. No entanto, a relação entre o digital e a inclusão é complexa e as desigualdades não são resolvidas simplesmente através da disponibilização de recursos digitais (Warschauer, 2004). Realça-se que a equipa deve ter as capacidades, o compromisso e a confiança para se envolver de forma criativa e significativa com os seus utilizadores e comunidades através de ferramentas digitais. Para além disso, as organizações precisam não só de um mix de recursos, humanos e digitais, mas também de uma estratégia para utilizar esse mix eficazmente (Burt 2003). Sem essa combinação, as OTSs que transferem os seus processos e atividades para o domínio digital correm o risco de alienar voluntários e utilizadores, e perpetuar divisões sociais.

Em suma, uma estrutura de competências digitais que aborde um contexto de mudança e justiça sociais incluirá competências que permitem que indivíduos e organizações adotem ferramentas e desenvolvam práticas e estratégias que sejam inclusivas, envolvam utilizadores dos serviços e permitam mudanças a nível das desigualdades - em vez de serem desenhadas para perpetuar ou aumentar a crescente divisão digital.

3.4. Quadros de competências existentes

Existem muitos quadros de competências e maturidade digital - uma análise identificou 50 com alguma relevância para o setor. Os *quadros* normalmente concentram-se no desenvolvimento - como avançar - e na prática - como trabalhar de forma mais inteligente. A maioria considera as competências do indivíduo, mas algumas, como a DigCompOrg, dizem respeito às organizações. Os frameworks sobre competências digitais mais significativos para este estudo são os DigComp e ICT4NGO. Estes recursos-chave têm elementos que se sobrepõem aos do EU3D e, portanto, esforçamo-nos para complementar, em vez de duplicar este trabalho, principalmente através do ênfase que é dado no que refere a liderança e a cultura digital organizacional que não surge fortemente em nenhuma dessas estruturas. Incentivamos os leitores a consultar o relatório DigComp e ICT4NGO juntamente com a estrutura digital EU3D.

3.4.1. DigComp

O Quadro Europeu de Competências Digitais para Cidadãos (DigComp) é o quadro da União Europeia para identificar e desenvolver as competências digitais dos cidadãos. O Quadro da DigComp permite que os cidadãos avaliem e monitorem as capacidades digitais e permite que os decisores políticos e educadores planeiem e desenvolvam currículos para desenvolver essas capacidades. O seu trabalho mais recente, o DigComp 2.1 (Carretero et al 2017), inclui cinco áreas de competências, cada uma com descritores-chave (consulte a Tabela 1 abaixo):

Área de competência 1	Informação e literacia de dados
1.1.	Navegar, pesquisar, filtrar dados, informações e conteúdo digital
1.2.	Avaliação de dados, informações e conteúdo digital
1.3.	Gerir dados, informações e conteúdo digital
Área de competência 2	Comunicação e colaboração
2.1.	Interagir através de tecnologias digitais
2.2.	Partilhar através de tecnologias digitais
2.3.	Envolver-se na cidadania através de tecnologias digitais
2.4.	Colaboração através de tecnologias digitais
2.5.	Netiquette
2.6.	Gerir a identidade digital

Área de competência 3	Criação de conteúdo digital
3.1.	Desenvolver de conteúdo digital
3.2.	Integrar e reelaborar conteúdo digital
3.3.	Copyright e licenças
3.4.	Programação
Área de competência 4	Segurança
4.1.	Proteção de aparelhos
4.2.	Proteção de dados pessoais e privacidade
4.3.	Proteção da saúde e do bem-estar
4.4.	Proteção do ambiente
Área de competência 5	Resolução de problemas
5.1.	Resolver problemas técnicos
5.2.	Identificar necessidades e respostas tecnológicas
5.3.	Usar criativamente tecnologias digitais
5.4.	Identificar lacunas nas competências digital

Tabela 1: DigComp2.1 Fonte: Carretero et al (2017)

3. Competência Digital

O DigComp forneceu a base para o desenvolvimento de múltiplos quadros de competências adaptados a uma variedade de contextos específicos, incluindo aqueles que adaptam as competências individuais acima a contextos organizacionais, incluindo DigCompOrg. O Quadro de Competências Digitais EU3 baseia-se no DigComp para refletir sobre o contexto e a finalidade específicos das OTSs, mantendo-se suficientemente amplo para ser relevante a toda a diversidade dessas organizações.

3.4.2. ICT4NGO

Outra estrutura que faz referência ao DigComp é o ICT4NGO, liderado pela TechSoup. Este framework de 2016 inclui um Padrão de Avaliação de Competências para ONGs europeias e inclui também um Guia para indivíduos socialmente ativos e formadores nesta área. O ICT4NGO partilha uma estrutura através da qual se explicam as competências relacionadas principalmente com o trabalho com as ferramentas digitais nas OTSs. Aqui as competências estão agrupadas em cinco títulos:

- Hardware, infraestrutura e solução de problemas
- Processamento de dados e informações
- Gestão, Administração e Finanças
- Comunicação, Marketing e Relações Públicas
- Segurança e proteção da tecnologia da informação

O EU3D baseia-se no ICT4NGO para incluir outras competências mais simples sugeridas pela investigação e para desenvolver a noção de cultura digital.

3.5. A construção do Quadro de Competências EU3D

A extensa revisão realizada para este projeto reforçou a importância de refletir sobre as necessidades específicas do terceiro setor acerca das estruturas e formação necessária para desenvolver competências, cultura e maturidade digital. Tal destaca questões-chave a serem consideradas numa nova estrutura de competências digitais para as OTSs que complementa, em vez de substituir ou duplicar as estruturas existentes, conforme é resumido abaixo:

1. O contexto do terceiro setor para desenvolver e praticar competências é - principalmente - organizacional.
2. O propósito do desenvolvimento de competências no terceiro setor e nas empresas sociais é, em última análise, o cumprimento da missão social - através de metas internas, como aumentar a sua eficiência, eficácia e capacidades, e desenvolver e sustentar relacionamentos com stakeholders internos e externos.
3. O potencial do digital para envolver cidadãos, utilizadores dos serviços e comunidades, de maneiras novas e mais democráticas, alinha-se com os objetivos e valores do terceiro setor de justiça social e inclusão. No entanto, há também o desafio de garantir que a “exclusão digital” seja minimizada e não aumentada.

3. Competência Digital

4. As OTSs são governadas e financiadas através de estruturas e processos que diferem de outros contextos organizacionais, muitas vezes incluindo o envolvimento de voluntários. Estes podem ter relacionamentos complexos e ambíguos com os stakeholders. A liderança tem um papel importante a desempenhar ao reunir a visão, o envolvimento de stakeholders e o foco em valores que permitem a digitalização para promover a missão social.
5. As OTSs podem assumir formas organizacionais muito diferentes – incluindo grupos comunitários informais, cooperativas, grandes organizações empresariais nacionais e internacionais, pequenas e médias organizações que compõem grande parte do setor. Estes últimos incluem ONGs e empresas sociais. Este relatório foca-se principalmente nas necessidades das organizações de média e pequena dimensão, reconhecendo os desafios que enfrentam em termos de recursos limitados e consequente acesso limitado à formação e desenvolvimento profissional. Para além disso, a nossa investigação indica que são estas organizações aquelas que têm uma maior distância a percorrer para atingir a maturidade digital, e que é aqui onde estará o potencial de maior ganho. No entanto, muitas das descobertas aplicar-se-ão a outras organizações onde a missão social é um elemento central na sua identidade.

Apesar destas observações, a literatura oferece uma visão limitada sobre a forma como a missão social das OTSs pode ser promovida através do desenvolvimento de competências digitais e o consequente desenvolvimento das OTSs e da sua missão. Na seção seguinte, relatamos as conclusões de entrevistados por toda a Europa com experiência no apoio ao desenvolvimento digital das OTSs. Estas entrevistas fornecem insights da literatura, mas dão também mais detalhes acerca da prática quotidiana.

4. Resultados das entrevistas: questões sobre a prática

4.1. Visão geral

Esta secção relata os resultados das entrevistas com especialistas identificados por parceiros do EU3D e através da revisão de campo feita pelos autores (consulte o Apêndice 1 para obter uma lista anónima dos entrevistados). Os resultados destas entrevistas vêm clarificar os principais resultados da revisão da literatura com evidências de indivíduos com experiência no apoio a várias OTSs de diferentes contextos em toda a Europa. Em suma, os entrevistados afirmaram que a digitalização serve um fim maior – ampliar o alcance e o impacto e fazer a diferença na vida das pessoas, mas um objetivo intermediário é o bem-estar da própria organização. A natureza do desafio é ilustrada pelas duas citações abaixo:

“...para sobreviver, as organizações da economia social devem entrar na transformação digital também para ganhar eficiência, permanecer atualizado, alcançar mais beneficiários para além daqueles que já apoiam todos os dias.” (Entrevistado 11)

“...digital por si é algo que é muito estéril...; torna-se importante quando conseguimos ver o contexto do que isso trazer para a vida de outras pessoas, assim torna-se algo mais humano e também agradável.” (Entrevistado 12)

Os entrevistados confirmaram que muitas OTSs (particularmente as mais pequenas) ficam atrás das organizações comerciais na adoção do digital. As dificuldades que enfrentam incluem a obtenção de recursos, investimento, hardware, software, apoio e recursos humanos, mas as barreiras podem também ser culturais, de valores, atitudes e hábitos. Os entrevistados observaram que houve uma adoção mais rápida das ferramentas digitais durante os confinamentos da Covid, mas refletiram que isso também significou que as OTSs adotaram ferramentas como resposta às circunstâncias e não como resultado de um processo de planeamento estratégico proativo. Para além disso, as estruturas não estavam necessariamente em vigor para permitir que as organizações refletissem e continuassem a aprendizagem e o desenvolvimento do período Covid.

4.2. Tornar realidade

Os temas das entrevistas ofereceram uma visão mais granular dos desafios, potencialidades e formas de trabalho que permitem a digitalização em uma OTS. Ao invés de focar apenas nas competências técnicas individuais, os entrevistados destacaram a importância dos relacionamentos e das redes, e a distribuição (muitas vezes desigual) de competências numa organização. Eles identificaram a importância das capacidades mais soft, incluindo construir confiança, desenvolver uma visão do que pode ser alcançado através da digitalização e trazer todos a bordo.

4. Resultados das entrevistas: questões sobre a prática

A Tabela 2 abaixo apresenta um resumo dos temas relacionados com as competências digitais.

Temas identificados a partir das entrevistas



- Racionalizar e integrar as ferramentas existentes
- Identificar e adquirir ferramentas apropriadas ao contexto
- Procurar a eficiência organizacional
- Analisar dados de forma eficaz
- Acompanhar medidas de segurança e proteção
- Desenvolver uma visão e estratégia a longo prazo
- Gerir mudanças contínuas
- Desenvolver a auto-consciencialização das possibilidades digitais
- Desenvolver uma 'mentalidade' holística: o digital como trabalho central
- Envolver, motivar e criar confiança com stakeholders
- Capacitar ideias e iniciativas da base para o topo
- Capacitar um campeão digital dentro da organização
- Compreender como colocar a formação em ação dentro do contexto organizacional específico
- Saber quando e onde procurar ajuda ou recorrer à externalização
- Desenvolver capacidades de investigação dos utilizadores
- Avaliar as possibilidades de prestação de serviços digitais
- Acompanhar e compreender os impactos das decisões e dos investimentos
- Compreender as limitações e riscos da digitalização
- Incentivar a inclusão digital para colaboradores, voluntários e beneficiários
- Estabelecer contato com pares e organizações tecnológicas
- Construir uma comunidade de conhecimento
- Compreender as tendências e potenciais da tecnologia em desenvolvimento

Tabela 2: Temas identificados a partir das entrevistas

4. Resultados das entrevistas: questões sobre a prática

Estes temas têm implicações na escolha das áreas de competência digital que são mais importantes para as OTSs e porquê. Outros temas recolhidos dos dados da entrevista estão relacionados com a importância de “nutrir” a mudança, desenvolvendo um conjunto básico de habilidades para todos numa organização, enquanto se distribuem habilidades e conhecimentos de nível superior de maneira contínua, e não como um único ponto de transformação. Isto baseia-se na distinção entre conhecimentos e habilidades digitais básicos que representam o mínimo para uma organização e conhecimentos e habilidades de nível superior. Os primeiros são necessários para a maioria das pessoas numa organização, para que um sistema digital funcione, os segundos são habilidades e conhecimentos que em grandes organizações serão da responsabilidade de especialistas digitais. No entanto, as organizações apoiadas e aconselhadas pelos entrevistados raramente contavam com tais especialistas.

Para muitas organizações, avançar no processo de digitalização envolve uma mudança cultural - visualizar, entender e repensar o que é possível, bem como avaliar e filtrar as ferramentas e os recursos disponíveis para selecionar aqueles que são adequados para a organização, para o seu contexto e a sua missão. Por um lado, esta mudança cultural é possibilitada pelo trabalho estratégico e capacitação dos líderes (gestores, conselheiros);

por outro lado, o conhecimento, a criatividade e a confiança que contribuem para a mudança cultural podem vir de qualquer parte da organização. Em outras palavras, a liderança digital pode ser de cima para baixo ou de baixo para cima. De qualquer forma, uma digitalização bem-sucedida é um processo que funciona melhor quando envolve todos os stakeholders, incluindo utilizadores de serviços e voluntários, quando relevante.

5. Competências digitais para OTSs

5.1. Um resumo do Quadro de Competências EU3Digital

O quadro de competências digitais EU3 Digital consiste em cinco áreas de competências e vinte e duas competências, conforme resumido na Tabela 3 abaixo.

1	Ferramentas digitais
1.1.	Identificar necessidades digitais e funções da organização
1.2.	Identificar, avaliar, adquirir e manter hardware e software apropriados
1.3.	Reunir, gerir e analisar dados para promover a missão social
1.4.	Acompanhar e atuar sobre potenciais impactos das ferramentas atuais e futuras
2	2: Eficácia operacional
2.1.	Estabelecer uma infraestrutura coerente e eficiente através da integração e racionalização
2.2.	Saber quando e como fazer outsourcing
2.3.	Treinar os stakeholders para que a infraestrutura digital funcione de forma eficaz
2.4.	Avaliar e monitorar a eficiência e sustentabilidade da infraestrutura digital
2.5.	Garantir a segurança da infraestrutura, dados e stakeholders

3	Cultura organizacional e liderança
3.1.	Desenvolver uma visão e estratégia sustentável de longo prazo para o digital
3.2.	Habilitar e capacitar a criatividade bottom-up e incentivar a inovação
3.3.	Distribuir a liderança digital por toda a organização
3.4.	Explorar a possibilidade de oferta de serviços digitais
3.5.	Apoiar a confiança digital e a aprendizagem contínua para todos os stakeholders
3.6.	Estabelecer princípios e processos para gerir mudanças contínuas
4	Práticas éticas
4.1.	Incluir todos os grupos de stakeholders na visão e estratégia digital
4.2.	Compreender e mitigar as consequências negativas e os riscos da digitalização
4.3.	Avançar na inclusão digital
4.4.	Incluir critérios de responsabilidade social e ambiental ao avaliar prestadores de serviços e ferramentas
5	Participação e conexão
5.1.	Partilhar conhecimento e recursos com o seus colegas
5.2.	Utilizar as redes existentes para explorar as possibilidades digitais
5.3.	Descobrir o ecossistema digital de forma mais ampla e participar ativamente

Tabela 3: Resumo da Estrutura de Competências EU3 Digital

5. Competências digitais para OTSs

Para ajudar a entender como são estas competências em ação, o Apêndice 2 fornece links para exemplos de organizações cujas práticas incorporam competências específicas para promover mudanças positivas, e de organizações que podem partilhar mais informações sobre competências específicas. (Continuaremos a trabalhar com parceiros EU3D para identificar outros exemplos.) Para além disso, a secção 6 oferece ideias para dar uso a esta estrutura na prática quotidiana.

5.2. Drivers do quadro de competências

A formulação das competências reflete quatro ideias-chave que atuam como direcionadores do quadro de competências:

Missão Social. Conforme destacado na secção 2, a singularidade das OTSs em priorizar a missão social sobre o lucro é algo fundamental para a formulação desta estrutura.

Liderança. Evidências tanto da literatura como de entrevistas referem a importância de apoiar o desenvolvimento da liderança no domínio digital. Conforme indicado no glossário, para este relatório, usamos o termo “liderança” para denotar a visão, a estratégia, o envolvimento dos stakeholders e a energia necessária para procurar digitalizar-se no contexto de uma OTS. A liderança é praticada por pessoas com cargos formais (top-down) e por aqueles que não possuem cargo formal (bottom-up).

Distribuição de competências. Dentro das pequenas e médias OTSs, não é possível que todos os stakeholders sejam competentes em todos os aspectos do digital. O framework inclui um conjunto de competências que podem ser distribuídas por toda a organização, sendo que, dependendo do seu papel na organização, cada indivíduo irá desenvolver diferentes competências. Para além disso, as competências podem ser distribuídas por todo o ecossistema do qual a organização faz parte de forma mais ampla. Este ecossistema pode fornecer capacidades e dar apoio para o desenvolvimento digital e, assim, não precisa de ser replicado em todas as organizações.

Aprendizagem contínua. O Quadro destina-se a incentivar a aprendizagem contínua como característica da maturidade digital que permite a uma organização responder às circunstâncias de rápido desenvolvimento que caracterizam esta área, incluindo o desenvolvimento de novas tecnologias. Assim, a própria estrutura não nomeia ferramentas, uma vez que estas correm o risco de ficarem desatualizadas. No entanto, outros documentos do EU3D listarão ferramentas que são particularmente úteis neste momento.

Para além disso, a criação do quadro informa-se de perto em evidências sobre as práticas, barreiras e facilitadores da digitalização que emergiram da investigação baseada em entrevistas.

Para ilustrar como esses drivers se unem na formulação das competências, a tabela abaixo oferece uma breve explicação para cada uma das competências de cada área.

1	Ferramentas digitais	
1.1.	Identificar, avaliar, adquirir e manter hardware e software apropriados	As ferramentas são frequentemente selecionadas porque já conhecidas, convenientes ou de baixo custo. Às vezes, esses não são necessariamente os melhores critérios para a seleção de ferramentas e um processo sistematizado de aquisição de recursos digitais pode levar a um melhor resultado. As organizações do terceiro setor são aconselhadas a investir em ferramentas cloud-based.
2	Eficácia operacional	
2.5.	Garantir a segurança da infraestrutura, dados e stakeholders	Há indicações de que muitas organizações do terceiro setor não estão a priorizar a segurança, no entanto qualquer violação de segurança pode ser desastrosa tanto do ponto de vista financeiro como de reputação. As organizações do terceiro setor que trabalham com pessoas vulneráveis têm uma especial responsabilidade de proteger os seus utilizadores.
3	Cultura organizacional e liderança	
3.2.	Habilitar e capacitar a criatividade bottom-up e incentivar a inovação	Aqueles que trabalham cara-a-cara com os beneficiários ou clientes têm um profundo conhecimento sobre como os sistemas digitais podem ter um impacto positivo na missão social. As suas experiências, entendimentos e ideias podem acrescentar valor à tomada de decisão digital. Os “nativos” digitais também têm muito a oferecer, mas os mais jovens podem estar em posições inferiores na hierarquia organizacional. Capacitar essas vozes pode introduzir novas ideias digitais.
4	Práticas éticas	
4.2.	Compreender e mitigar as consequências negativas e os riscos da digitalização	A digitalização pode ter efeitos negativos e positivos – tais como menos empregos, saída de voluntários, pessoal incapaz de continuar a trabalhar, exclusão de potenciais beneficiários. As organizações devem estar cientes disso e mitigar esses impactos negativos.
5	Participação e conexão	
5.1.	Partilhar conhecimento e recursos com os colaboradores	As pequenas organizações do terceiro setor não têm muitas vezes capacidade ou fundos para se equiparem com o conhecimento e os recursos digitais de que precisam. A um nível básico, partilhar informações, conhecimento e recursos com colaboradores é benéfico para todos, mas se as organizações puderem formar uma comunidade digital de apoio mútuo, o seu poder de ação também será melhorado.

Tabela 4: Exemplos da relação entre competências e drivers

5.3. Competências: conhecimentos, habilidades e atitudes

A Secção 3 do relatório observou que as competências incluem conhecimentos, habilidades e atitudes. Ao expandir ainda mais a estrutura, dividimos cada competência em conhecimentos, habilidades e atitudes

necessários, conforme demonstrado na Tabela 5 abaixo. Isto inclui o Quadro de Competências EU3D completo.

1 Ferramentas digitais				
	Competência	Conhecimento	Habilidades	Atitudes
1.1.	Identificar necessidades digitais e funções da organização	<ul style="list-style-type: none"> Métodos usados para conduzir investigação Estrutura organizacional, funções e fluxos de trabalho internos 	<ul style="list-style-type: none"> Investigação Reunir informações de várias fontes 	<ul style="list-style-type: none"> Vontade para envolver todos os stakeholders
1.2.	Identificar, avaliar, adquirir e manter hardware e software apropriados	<ul style="list-style-type: none"> Ferramentas disponíveis A aplicação de ferramentas digitais às necessidades e funções organizacionais Potenciais fornecedores e parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar custo versus benefício (incluindo custos ocultos) Gestão de Projetos 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade para investir no digital Foco no futuro Curiosidade - para descobrir o que ainda é desconhecido Abertura a novas ferramentas, incluindo as de código aberto, sem código e gratuitas
1.3.	Reunir, gerir e analisar dados para promover a missão social	<ul style="list-style-type: none"> Leis de proteção de dados Avaliação da confiança dos dados 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão prática de dados (ver área 2 do ICT4NGO) 	<ul style="list-style-type: none"> Prontidão para se envolver em tomadas de decisão que sejam orientadas por dados
1.4.	Acompanhar e atuar sobre os potenciais impactos das ferramentas atuais e futuras	<ul style="list-style-type: none"> Estar atualizado acerca dos desenvolvimentos que ocorrem no digital - o que é referido pelo ICT4NGO como o próximo 'grande sucesso': AI, big data e blockchain Potenciais benefícios para a organização e a sua missão social Potencial de disrupção 	<ul style="list-style-type: none"> Investigação Disseminar o conhecimento acerca de possibilidades futuras em toda a organização para estimular o aparecimento de ideias criativas Ações oportunas com base nesse conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> Ser pró-ativo, assim como reativo Respeito e empoderamento do conhecimento de bottom-up Priorização de investimento no digital a longo prazo

2 Eficácia operacional				
	Competência	Conhecimento	Habilidades	Atitudes
2.1.	Estabelecer uma infraestrutura coerente e eficiente através da integração e racionalização	<ul style="list-style-type: none"> Atividades digitais atuais da organização e as suas limitações Potenciais melhorias na utilização e eficiência Riscos que a transformação digital envolve 	<ul style="list-style-type: none"> Transformação digital Procurar ajuda conforme necessário Comunique bem com os stakeholders Inspire confiança digital em toda a organização 	<ul style="list-style-type: none"> Abertura para a mudança Envolver todos os stakeholders Persistência sustentada Vontade de delegar e investir
2.2.	Saber quando e como fazer outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade organizacional atual Gama de opções disponíveis para outsourcing, incluindo consultoria privada, organizações, apoios no setor privado, competições, etc. Processos de outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> Investigação Análise custo-benefício Tentar efetivamente maximizar o impacto e os seus recursos Gestão de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> Abertura a novas formas de trabalhar e colaborar
2.3.	Treinar os stakeholders para permitir que a infraestrutura digital funcione de forma eficaz	<ul style="list-style-type: none"> Necessidades de formação de diferentes grupos de utilizadores Problemas de acessibilidade Recursos de formação já disponíveis 	<ul style="list-style-type: none"> Formar ou fazer outsourcing Adotar estilos de aprendizagem apropriados para cada grupo de utilizadores Avaliar e registar as conquistas das formações Desenvolver um programa de formação contínua 	<ul style="list-style-type: none"> Vontade para investir em formação
2.4.	Avaliar e monitorizar a eficiência e sustentabilidade da infraestrutura digital	<ul style="list-style-type: none"> Ciclos de vida do produto Diversas abordagens para avaliar a eficiência e a sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Recolher e avaliar dados sistémicos Incluir o ciclo de vida do produto na tomada de decisão Rever os processos regularmente 	<ul style="list-style-type: none"> Compromisso com as soluções que apresentam melhor desempenho para a sua organização e a sua missão social, em vez de selecionar aquelas que são mais conhecidas ou mais convenientes
2.5.	Garantir a segurança da infraestrutura, dos dados e dos stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> Ameaças e potenciais soluções 	<ul style="list-style-type: none"> Tomar medidas de modo a manter a segurança e a proteção (consulte a área 5 do ICT4NGO) 	<ul style="list-style-type: none"> Priorizar a segurança Proteção de utilizadores vulneráveis

3 Cultura organizacional e liderança				
	Competência	Conhecimento	Habilidades	Atitudes
3.1.	Desenvolver uma visão e estratégia para o digital que seja sustentável e de longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> Diferentes tipos de jornadas digitais, por exemplo, uma transformação rápida ou em pequenas etapas iterativas Processos de estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> Equiparar diversas fontes de informação Planear e gerir projetos Comunicar efetivamente a sua visão e a estratégia digital 	<ul style="list-style-type: none"> Inclusão do digital em todas as vertentes do trabalho da organização Comprometer-se a escutar
3.2.	Habilitar e capacitar a criatividade de bottom-up e incentivar a inovação	<ul style="list-style-type: none"> Compreensão detalhada do trabalho diário da organização no terreno Métodos de co-design e prototipos 	<ul style="list-style-type: none"> Estruturas do instituto que apoiem a criação e comunicação de ideias bottom-up Incentivar práticas de co-design Criar uma atmosfera de confiança digital para os diversos stakeholders Avaliar para gerar conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> Respeitar práticas e ideias colaborativas Adaptação
3.3.	Distribuir a liderança digital por toda a organização	<ul style="list-style-type: none"> Estruturas de gestão e relações Formas distribuídas de liderança 	<ul style="list-style-type: none"> Empoderar os outros Delegar responsabilidades digitais 	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecer que é improvável que uma pessoa possa incorporar todas as capacidades e conhecimentos digitais exigidos pela organização Vontade para estabelecer estruturas de liderança mais acessíveis
3.4.	Explorar a possibilidade de prestação de serviços digitais	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer de que forma o trabalho da organização abraçar uma agenda digital inclusiva 	<ul style="list-style-type: none"> Mover-se em direção à inclusão digital de todos os stakeholders que sintam alguma forma de exclusão digital 	<ul style="list-style-type: none"> Compromisso com a inclusão digital

3 Cultura organizacional e liderança				
	Competência	Conhecimento	Habilidades	Atitudes
3.5.	Apoiar a confiança no digital e a aprendizagem contínua de todos os stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer as barreiras educacionais e a nível de atitude para a participação digital 	<ul style="list-style-type: none"> Oferecer pacotes de aprendizagem inclusivos que são avaliados e revistos regularmente Apoiar os stakeholders a serem autodidatas Oferecer apoio presencial sempre que necessário Manter registos e certificar conhecimentos e habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecimento de que o apoio presencial pode ser necessário Disposição para disponibilizar tempo à aprendizagem e à reflexão
3.6.	Estabelecer princípios e processos para gerir mudanças contínuas	<ul style="list-style-type: none"> Ideias e programas de mudança organizacional, por exemplo, criar uma teoria da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar processos de mudança relevantes Envolver e motivar os stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> Abertura para abraçar a mudança e a inovação Flexibilidade, agilidade, adaptabilidade Abertura para permitir e aceitar críticas construtivas Abertura a parcerias

4 Práticas éticas				
	Competência	Conhecimento	Habilidades	Atitudes
4.1.	Incluir todos os grupos de stakeholders na visão e estratégia digital	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os pontos fortes e fracos na área digital dos grupos de stakeholders • A amplitude e a natureza dos efeitos da digitalização 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar de forma eficaz • Comunicar efetivamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura para delegar a tomada de decisão
4.2.	Compreender e mitigar as consequências negativas e os riscos da digitalização	<ul style="list-style-type: none"> • Consequências da mudança digital na organização para todos os grupos de stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar potenciais danos • Mudar a direção ou mitigar os danos 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso para ouvir e considerar todas as posições dos stakeholders • Adoção de uma abordagem de “não causar danos”
4.3.	Avançar na inclusão digital	<ul style="list-style-type: none"> • Lacunas na alfabetização digital • Mecanismos de exclusão e inclusão • Problemas de acessibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigação • Realizar projetos e adotar produtos e interações digitais focados no utilizador • Fornecer hardware, software e apoio na aprendizagem para aqueles em risco de exclusão 	<ul style="list-style-type: none"> • Perseverança com inclusão digital • Flexibilidade
4.4.	Incluir critérios de responsabilidade social e ambiental ao avaliar prestadores de serviços e ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de avaliação social • Perfil de responsabilidade social e ambiental das empresas de tecnologia digital (quando disponível) 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigação • Partilhar conhecimento com as suas redes 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso com a responsabilidade social e ambiental em todas as áreas de trabalho

5 Participação e conexão				
	Competência	Conhecimento	Habilidades	Atitudes
5.1.	Partilhar conhecimento e recursos com colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Ter consciência do que a organização tem a oferecer • Ter consciência das lacunas de conhecimento e recursos • Comunicação para networking e ferramentas de partilha de conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação eficaz • Estabelecer relações de forma ampla e eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> • Vontade para partilhar recursos e conhecimento • Respeitar o princípio de dar e receber
5.2.	Utilizar as redes existentes para explorar as possibilidades digitais	<ul style="list-style-type: none"> • Relações dentro da rede 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir relações, comunicação e interações • Manter relacionamentos diversos 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores da comunidade
5.3.	Descobrir o ecossistema digital mais amplamente e participar ativamente	<ul style="list-style-type: none"> • Visão geral das inter-relações entre os atores no ecossistema • Valor da potencial contribuição da organização para uma comunidade digital do terceiro setor 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar novas relações • Praticar o blue-sky thinking 	<ul style="list-style-type: none"> • Vontade para investir em fazer parte de uma comunidade

5. Competências digitais para OTSs

5.4. Posicionamento do Quadro de Competências EU3Digital

A Figura 2 abaixo posiciona o Quadro EU3 Digital em termos de uma abordagem geral das competências dos cidadãos (DigComp) e com foco nas habilidades que o indivíduo necessita para funções específicas (abordadas em parte pelo ICT4NGO). Aqui reafirma-se o papel do Quadro EU3 Digital como uma perspectiva organizacional exclusiva do terceiro setor.

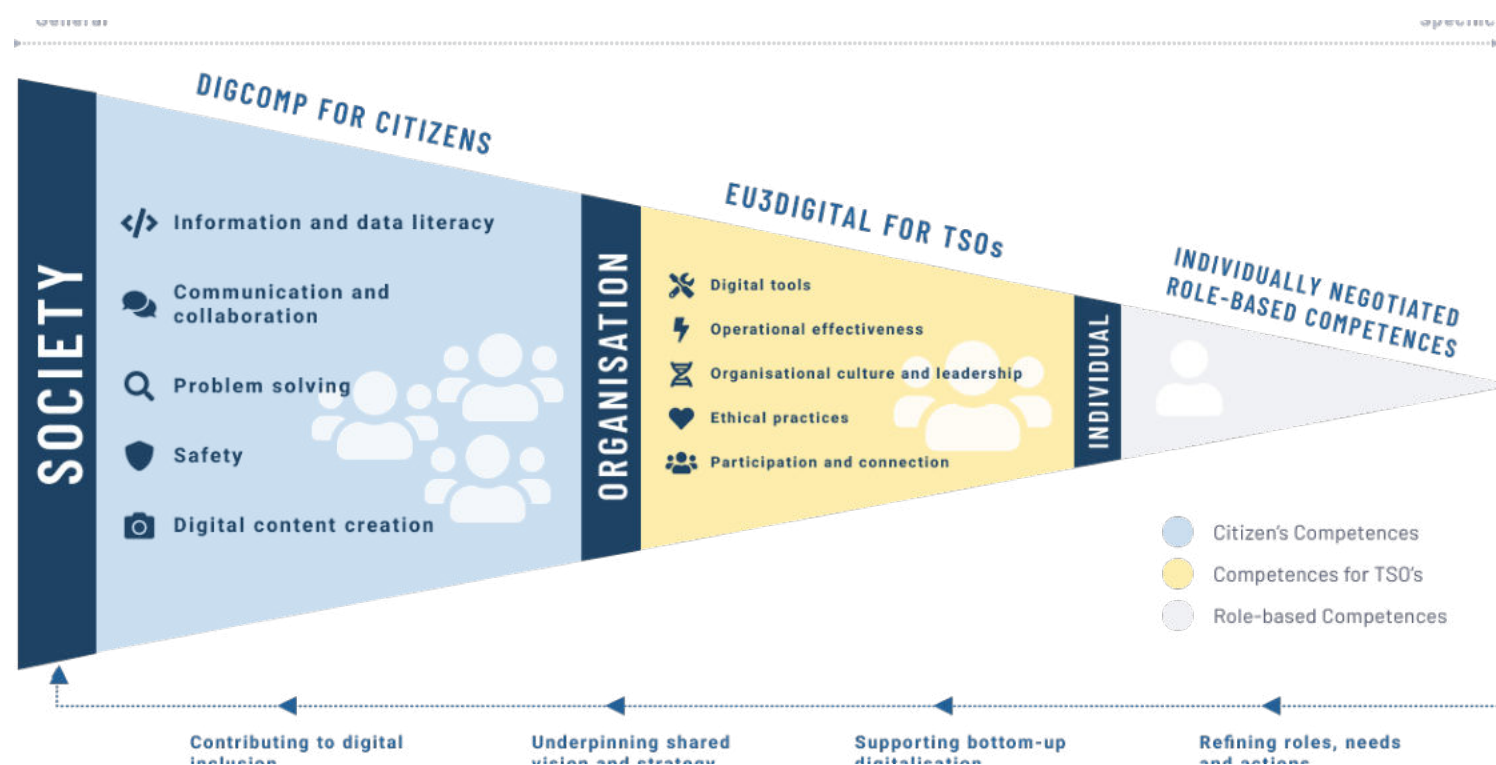
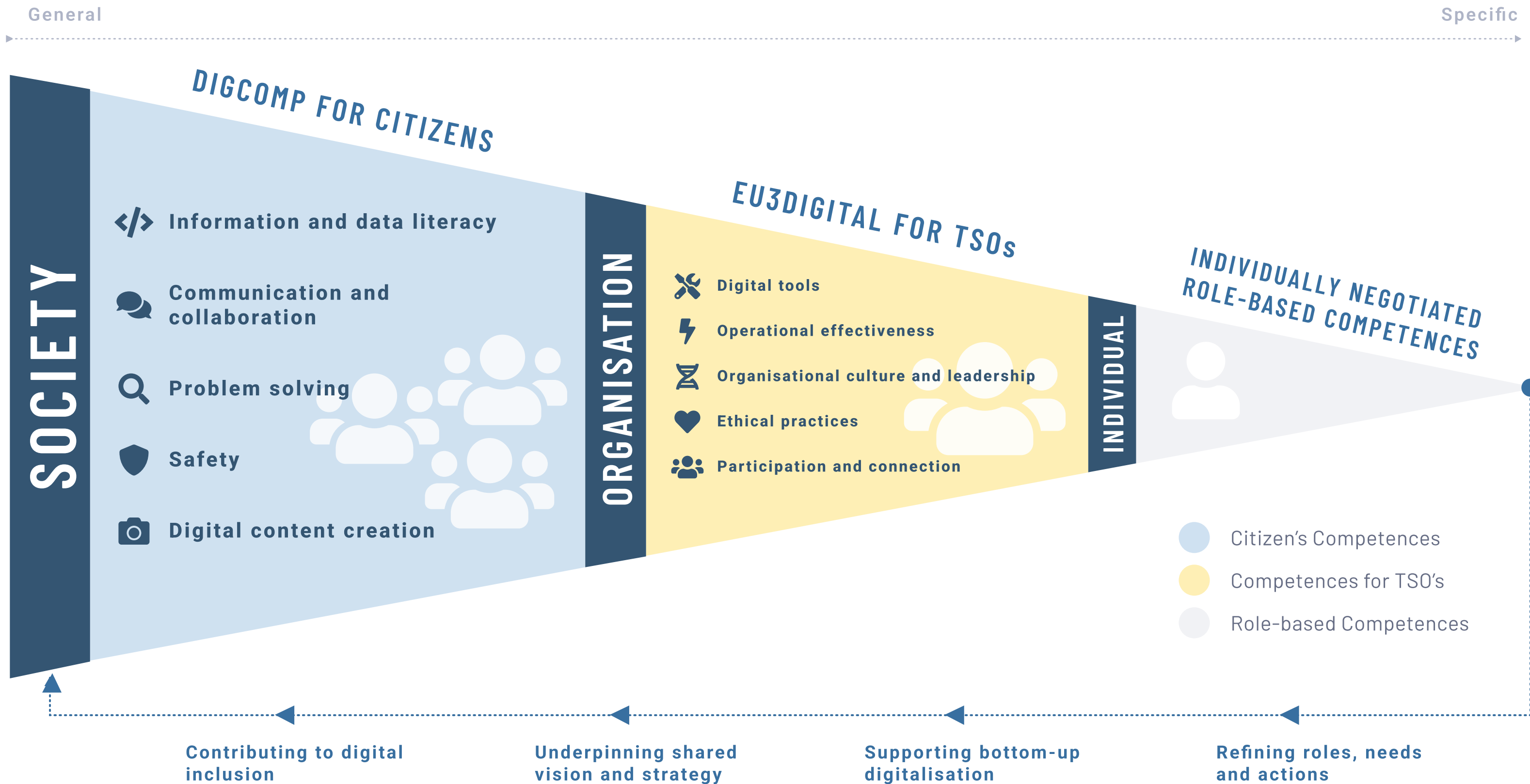


Figura 2. Visualização do Quadro EU3 Digital em relação ao DigComp e as competências de um colaborador de uma OTS.

Como foi afirmado anteriormente, o Quadro EU3 Digital tem por base o DigComp, que oferece competências essenciais para a participação na sociedade e, portanto, um nível básico para todos. O Quadro EU3 Digital identifica as habilidades, conhecimentos e atitudes que as organizações precisam de distribuir entre os stakeholders de uma OTS – com as anteriormente identificadas nas cinco categorias, mas variando de acordo com as circunstâncias organizacionais. Indivíduos em funções específicas exigirão a combinação de competências para desempenhar essa função de forma eficaz e eficiente em relação a outras funções dentro da organização.



Ver um diagrama "Quadro" ampliado na página seguinte.



6. Próximos passos: O quadro de competências na prática

Esta secção final do relatório oferece ideias para aplicar a estrutura na prática diária e partilha comentários sobre as necessidades de aprendizagem e formação que são destacadas na investigação que informa este quadro. Assim, partilhamos cinco ideias que podem ser avançadas pelos parceiros, dentro ou fora do projeto EU3 Digital. Estes não são de forma alguma abrangentes, mas ilustram os potenciais usos do quadro de competências, trazendo as ideias abstratas para a prática concreta.

6.1. Formação e Desenvolvimento

Os diferentes elementos do quadro de competências EU3D fornecem uma base a partir da qual os recursos de formação podem ser desenvolvidos pelas organizações, redes de empresas sociais e do terceiro setor e por aqueles que fornecem educação e formação – para apoiar os OTSs a desenvolverem-se digitalmente. Visto como um todo, o quadro oferece um ponto de partida para um currículo abrangente. Individualmente, e para uma abordagem mais focada, a descrição de cada competência pode ser reformulada como resultado da aprendizagem, e a formação criada à volta dos conhecimentos, habilidades e atitudes associados. Por exemplo, a descrição “Saber quando e como fazer outsourcing” pode ser reformulado conforme demonstrado no Quadro 1.

No final desta formação, saberá quando e como recorrer à contratação externa



- Para alcançar este resultado, aprenderá sobre o leque de opções de outsourcing e considerará como aplicá-lo com base no seu conhecimento da capacidade digital atual da sua organização.
- Desenvolverá competências em investigação, análise custo-benefício, aquisições e gestão de projetos.
- Para ser bem sucedido na aplicação da sua aprendizagem, terá de estar aberto a novas formas de trabalho e disposto a colaborar.

Quadro 1: Reenquadrar uma competência como um resultado de aprendizagem

Esta competência pode ser avaliada (por exemplo) através de perguntas de escolha múltipla sobre um estudo de caso de modo a medir o conhecimento e as habilidades.

No entanto, enquanto as competências 'hard' (mais técnicas) são talvez mais fáceis de ensinar, e os conhecimentos e capacidades adquiridos possam ser medidos, as competências 'soft' da estrutura exigirão abordagens mais complexas, de reflexão e de desenvolvimento para formação e avaliação.

6. Próximos passos: O quadro de competências na prática

Por exemplo, um programa de aprendizagem de reflexão para desenvolver capacidades como a liderança digital é um esforço complexo e avaliar a competência a nível da visão, estratégia e mudança de cultura exigirá ferramentas diferentes da avaliação de competências no que diz respeito a outsourcing ou proteção de dados (por exemplo).

O EU3Digital não terá os recursos para responder a todo o espectro de necessidades de aprendizagem que surgem do framework e precisará assim de priorizar o desenvolvimento de partes viáveis de formação e aprendizagem que abordem competências específicas. No entanto, ao longo do tempo, um banco de recursos de aprendizagem pode ser desenvolvido reunindo novas formações, sinalizando formações existentes e desenvolvendo novos recursos de aprendizagem nas redes de parceiros, conforme sugerido em outras partes deste relatório.

6.2. Revisão e reflexão

A Figura 2 ilustra como o EU3Digital faz parte de um conjunto de frameworks de competências que se sobrepõem e que, em conjunto, aprimoram as competências necessárias para que uma OTS seja digitalmente eficaz. O quadro de competências EU3D fornece uma base para uma organização realizar um programa de reflexão coletiva estruturada e uma revisão dos processos e práticas digitais. Em conjunto com a avaliação das competências digitais básicas que são fornecidas pelo DigComp e as habilidades individuais

que são o foco do ICT4NGO, a estrutura EU3D pode ser usada por colaboradores, gestores e voluntários, que trabalham juntos para rever o papel atual e futuro do digital na sua organização, para identificar lacunas e determinar onde concentrar energias, formação e recursos.

Envolver os principais stakeholders na reflexão, discussão e debate de forma estruturada, com foco em cada área das competências, ajudará uma organização a criar uma compreensão do seu desenvolvimento em direção à maturidade digital. Este processo de envolvimento e revisão pode ajudar os stakeholders a determinar em conjunto as próximas prioridades para a digitalização – sejam estas questões complexas, como uma mudança cultural; ou encorajando a transformação “bottom-up”; ou responder às necessidades de formação específicas existentes de modo a preencher lacunas de conhecimento e habilidades. O objetivo desta revisão seria englobar os principais stakeholders de modo a entender onde estão as competências-chave dentro da organização e garantir que os futuros processos de digitalização são inclusivos.

Para algumas organizações, envolver-se com o framework dessa forma será um primeiro passo no processo de avançar para a maturidade digital.

Esse processo de revisão e reflexão com base no framework também pode ocorrer a nível mais funcional. A Caixa 2 ilustra essa situação através de um exemplo fictício que mostra uma OTS a seguir o framework para rever os seus processos de comunicação:

6. Próximos passos: O quadro de competências na prática

O "Community Bank" é uma pequena empresa social que fornece bens essenciais - vestuário, artigos de higiene pessoal, etc., a um número crescente de pessoas sem abrigo numa pequena cidade. Nos últimos dez anos, tem financiado este trabalho através da venda de livros doados pelo público através da sua pequena loja de rua. Um consultor sugeriu que estes comesçassem a vender online e, portanto, a alargar os potenciais compradores. O gestor (e único colaborador) percebe que para fazer este trabalho, a organização precisa de rever as suas comunicações de forma a informar as pessoas sobre a mudança e a alcançar um novo grupo de clientes através dos canais online e dos meios de comunicação social.

O gestor reúne-se com três voluntários para começar a considerar quais as competências de que necessitarão para implementar estas mudanças. Seguindo as linhas gerais do quadro EU3D, começam por considerar as ferramentas digitais de que necessitarão para futuras comunicações. Identificam uma falta de conhecimentos básicos sobre ferramentas de comunicação (1.1) e uma incapacidade de realizar uma avaliação custo-benefício (1.2), mas são capazes de encontrar um curso de educação para adultos que aumente os seus conhecimentos e competências. O curso também abrange a proteção de dados e dá-lhes uma breve visão sobre potenciais instrumentos de comunicação futuros (1.3, 1.4). Como resultado do curso, e seguindo o quadro, o gestor apercebe-se da importância de integrar os diferentes instrumentos de comunicação digital (2.1).

Apesar da sua inexperiência no digital, a gestora está determinada a realizar a mudança proposta, mas percebe que precisa de ajuda, pelo que investiga o potencial de outsourcing para a criação inicial e integração de canais de comunicação (2.2). Assim, identifica um consultor de baixo custo que também irá formar os seus voluntários para manter a presença dos meios de comunicação social do Banco Comunitário (2.3).

A gestora está satisfeita por este trabalho estar a progredir e concorda com os seus directores que a organização deve dar pequenos passos neste processo, em vez de procurar uma transformação rápida (3.1). Adere a uma rede do terceiro sector onde pode continuar a aprender mais com os seus pares, e onde também está feliz por partilhar a sua própria aprendizagem (5.1, 5.2, 5.3). Para além disso, encoraja os voluntários a dar feedback sobre as suas experiências, para que juntos possam identificar como progredir na mudança para as comunicações digitais que promovem as vendas online (3.1, 3.2, 3.3). Os voluntários fazem inquéritos a outros voluntários e clientes para garantir que os seus pontos de vista e experiências sejam reconhecidos nesta nova estratégia (4.1). (Os números entre parênteses referem-se à numeração no Quadro de Competências da EU3D, Quadro 5).

6. Próximos passos: O quadro de competências na prática

Este breve exemplo é necessariamente simplificado, mas demonstra como uma organização pode assumir uma função ou processo-chave e percorrer a estrutura de competências para identificar lacunas e tomar medidas para preencher essas lacunas.

6.3. Consolidação pós-Covid

A pesquisa evidenciou uma necessidade específica de aprendizagem e desenvolvimento que se relaciona com o contexto pós-pandemia – entender como rever e racionalizar ferramentas e práticas digitais que foram adotadas como resposta a desafios imediatos e urgentes no seu ambiente; em seguida, integrar essa aprendizagem na prática tendo foco a longo prazo. Estes fatores relacionam-se com as competências na área 2 do quadro de competência. Já existem exemplos de organizações sem fins lucrativos que oferecem espaços nos quais as OTSs se podem reunir com especialistas digitais com experiência no setor para começar a passar do desenvolvimento digital reativo para um mais proativo. No entanto, no contexto pós-Covid, existe alguma evidência de que há uma necessidade particularmente urgente de aproveitar as aprendizagens que foram adquiridas como resposta rápida a necessidades imediatas, e apoiar e capacitar as OTSs para desenvolverem uma abordagem mais proativa, estratégica e sistêmica à digitalização.

O Toolkit (IO4) a ser produzido pela Parceria EU3Digital fornecerá conhecimentos subjacentes importantes sobre as ferramentas digitais atuais (área 2 do quadro), mas o desenvolvimento de competências para racionalizar e integrar ferramentas também requer habilidades na recolha de informações, avaliação, análise e utilização. A tarefa de racionalizar e integrar ferramentas e práticas para responder às necessidades de uma organização é complexa. Uma maneira de abordar esta falha é fornecer modelos de avaliação e orientações para permitir que organizações do terceiro setor e empresas sociais iniciem, pelo menos, o processo de revisão e racionalização. Indivíduos que lidam com esta tarefa irão beneficiar de oportunidades de apoio a colaboradores e o terceiro setor e as redes de empresas sociais serão incentivados a oferecer oportunidades para partilha de experiências de racionalização e integração. A partir desta partilha, os facilitadores da rede podem criar orientações baseadas na sua experiência, incluindo exemplos práticos que podem ser partilhados de forma mais ampla. Esta abordagem iterativa e baseada na prática construirá lentamente os recursos disponíveis para os profissionais, e, com tempo, poderá ser adicionada aos sites dos parceiros ou à plataforma EU3D.

6. Próximos passos: O quadro de competências na prática

6.4. Liderança digital

O desenvolvimento de competências em “liderança digital” pelas OTSs foi outra das necessidades identificada através da investigação. O grupo de competências intitulado “cultura organizacional e liderança” identifica conhecimento, habilidades e atitudes que constituem a liderança digital, incluindo “soft skills” complexos. Até certo ponto, estes podem ser desenvolvidos de uma forma mais generalizada (por exemplo, num curso sobre gestão de mudança). No entanto, é improvável que a formação generalista analise a combinação particular de competências nesta área do quadro. Isto realça a necessidade de obter formação mais direcionada e assim desenvolver a liderança digital num contexto do terceiro setor. Reconhecemos que esta é uma ideia complexa e que as competências 'soft' nesta área do quadro são difíceis de avaliar. Esperamos que esta área do quadro gere debate, dentro e fora da parceria EU3D e redes associadas, sobre o que constitui liderança digital numa OTS e de que forma essa liderança pode ser desenvolvida. Para além disso, sugerimos que os parceiros usem esta área do quadro, e a investigação associada, para defenderem o desenvolvimento de formação em liderança digital, de acordo com o contexto das OTSs, e que esta seja de acesso aberto ou de baixo custo. Como ponto de comparação, as faculdades de gestão por toda a Europa oferecem programas de liderança digital. No entanto, poucos líderes de OTSs terão os recursos

para participar nessas oportunidades e, provavelmente, não abordarão as especificidades do terceiro setor, principalmente as OTSs de pequenas dimensões. Nesta investigação, identificámos apenas um conjunto de recursos de liderança digital que estão direcionados para pequenas instituições de caridade no Reino Unido.

6.5. Comunidades com foco na prática

As entrevistas realizadas para esta investigação confirmam que o apoio de colaboradores e das redes em que a organização se insere desempenham um papel crucial no aumento de competências e da confiança no domínio digital. Incentivamos os parceiros EU3D e redes de associados a considerarem criar espaços para partilha, discussão e debate de diferentes áreas do quadro de competências, como uma prática contínua – por exemplo, oferecendo várias sessões para que as OTSs se reúnam regularmente para estas discussões. Com o tempo, esperamos ver emergir várias comunidades de prática que serão específicas para diferentes contextos (por exemplo, em diferentes países), para que a comunidade abrangente da prática digital do terceiro setor cresça em tamanho e força. O desenvolvimento de competências tornar-se-á então uma preocupação e prática cada vez mais partilhada, em vez de ser apenas a preocupação de indivíduos ou organizações isoladas.

Conclusão

O período da pandemia Covid-19 criou a necessidade de uma adoção acelerada de ferramentas digitais por parte das organizações do terceiro setor e empresas sociais. Ao mesmo tempo, acentuou a divisão entre as OTSs com capacidade e recursos para avançar em direção à maturidade digital que promove a sua missão social e aquelas que lutam para aplicar ferramentas digitais mesmo em tarefas básicas. Para além disso, a pandemia realçou a divisão digital existente entre as ONGs e a sociedade geral. As OTSs têm assim um papel importante a desempenhar no combate à exclusão digital – particularmente aquelas organizações menores (associações, empresas sociais, cooperativas comunitárias) que trabalham com comunidades locais e interesses específicos. No entanto, estas são as mesmas organizações sem recursos para contratar especialistas digitais ou adquirir ferramentas caras. Uma estrutura de competências digitais para OTSs não pode, por si só, resolver este dilema, mas pode fornecer um ponto de partida para as organizações e as suas redes iniciarem uma jornada em direção à maturidade digital.



Notas finais

¹ DigComp | EU Science Hub europa.eu

² www.ict4ngo.org

³ Please contact the team at oubs-cvsl@open.ac.uk for further details of the full literature review.

⁴ <http://report.skillsplatform.org/charity-digital-report-2020/>

⁵ Ashoka report in partnership with Intel : Social Entrepreneurs Changing Lives through ICT <https://www.changemakers.com/learning-lab/326888>

⁶ In this paper, we use the term 'users' to denote individuals and communities who engage with and benefit from the activities of TSOs.

⁷ Please contact the team at oubs-cvsl@open.ac.uk for a list of these resources.

⁸ see Charity Digital Skills report 2020 <http://report.skillsplatform.org/charity-digital-report-2020/>

⁹ See the following, for example, for further insight <http://www.thinksocialtech.org/digitalmaturityresearch/poster> <https://medium.com/wethecatalysts/de-fragging-digital-maturity-f9e093554ca5>

¹⁰ <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomporg>

¹¹ <http://www.techsoupeurope.org/wp-content/uploads/2016/11/A-guidebook-for-socially-active-people-A-new-way-of-measuring-and-developing-of-your-ICT-competences-English.pdf>

¹² Please contact oubs-cvsl@open.ac.uk for further details of the full literature review.

¹³ Please email oubs-cvsl@open.ac.uk for the full table.

¹⁴ see for example, <https://navca.org.uk/news-and-views/f/charities-invited-to-apply-to-%C2%A3495m-fund-to-improve-sector-digit>

¹⁵ See for example Warwick Business School in the UK Why WBS | The Warwick Executive Diploma in Digital Leadership | Warwick Business School; INSEAD in France

<https://www.insead.edu/executive-education/digital-transformation-innovation/leading-digital-transformation-innovation-overview>; and Beeckestijn in the Netherlands <https://www.beeckestijn.org/en/courses/digital-marketing-strategy-leadership>

¹⁶ <https://superhighways.org.uk/latest/digitalleadership101/>

Referências

- Alcock, P. (2010) A strategic unity: defining the third sector in the UK. *Voluntary Sector Review*, 1(1), 5-24.
- Beulen, E. (2021) Digital Maturity: a survey in the Netherlands', in *Digital Technologies for Global Sourcing of Services*. Cham: Springer International Publishing, 69-81.
- Billis, D. & Glennerster, H. (1996) Human services and the voluntary sector: towards a theory of comparative advantage. *Journal of Social Policy*, 27(1), 79-98.
- Bria, F. (2015) Growing a Digital Social Innovation Ecosystem for Europe - DSI Final Report. NESTA. <https://media.nesta.org.uk/documents/dsireport.pdf>
- Burger, T. (2015) Use of digital advocacy by German nonprofit foundations on Facebook. *Public Relations Review*, 41(4), 523-525.
- Burt, E. Taylor, J. (2003) New technologies, embedded values, and strategic change: evidence from the U.K. *Voluntary Sector Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(1), 115-127
- Carretero, S., Vuorikari, R. and Punie, Y. (2017) DigComp 2.1. The Digital Competence Framework for Citizens: with eight proficiency levels and examples of use. European Union. EUR28558.
- Chiappero-Martinetti, E. Houghton Budd, C. Ziegler, R. (2017) Social Innovation and the Capability Approach: Introduction to the Special Issue. *Journal of human development and capabilities*, 18(2), 141-147
- Dayson, C, Ellis-Paine, A., Gilbertson, J. and Kara, H. (2021) The 'resilience' of community organisations during the COVID-19 pandemic: absorptive, adaptive and transformational capacity during a crisis response. *Voluntary Sector Review*, 12(2), 295-304.
- Dean, J. (2020a) Student perceptions and experiences of charity on social media: the authenticity of offline networks in online giving, *Voluntary Sector Review* 11(1), 41-57
- Dean, J. (2020b) *The good glow: charity and the symbolic power of doing good*, Bristol, Policy Press.
- Enjolras, B., Salamon, L. M., Sivesind, K. H. & Zimmer, A. (eds.) (2018) *The third sector as a renewable resource for Europe*, Open Access, Palgrave Macmillan.
- Ferreira, E. Ponte, C. Silva, M. J. and Azevedo, C. (2015). Mind the Gap: Digital Practices and School. *International Journal of Digital Literacy and Digital Competence*, 6(3), 16-32.
- Gagliardi D. Psarra F. Wintjes R. Trendafil K. Pineda Mendoza J. Haaland K. Turkeli S. Giotitsas C. Pazaitis A. Niglia F. (2020) New technologies and digitisation: opportunities and challenges for the social economy and social enterprises. European Commission, Executive Agency for SMEs.
- Guo, C. and Saxton, G. D. (2014). Tweeting social change: how social media are changing nonprofit advocacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(1), 57-79
- Hoe, S. L. (2019). Digitalization in practice: the fifth discipline advantage. *The Learning Organization*, 27(1), 54-64.
- Illomäki, L. Paavola, S. Lakkala, M. and Kantosalo, A. (2014) Digital competence - an emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*. 21(3), 655-679.
- Kaletka, C. And Pelka, B. (2015) (Digital) social innovation through public internet access points. *International Conference on Universal Access in Human-Computer Interaction*.
- Olinski, M. And Szamrowski, P. (2020) Using websites to cultivate online relationships: the application of the stewardship concept in public benefit organizations. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*. 34(2), 149-176.
- Patel, Sheetal J. and Weberling McKeever (2014) *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 19(4), 224-238.
- Pérez-Escoda, A. García-Ruiz, R. Aguaded, I. (2019) Dimensions of digital literacy based on five models of development. *Culture and Education*, 31(2), 232-266.
- Porat, E. Blau, I. and Barak, A. (2018). Measuring digital literacies: Junior high-school students' perceived competencies versus actual performance. *Computers and Education*, 126, 23-36.
- Prodanov, H. (2018) *Social Entrepreneurship and Digital Technologies*. *Economic Alternatives* 1, 123-138.
- Rochester, C. (2013) *Rediscovering voluntary action: the beat of a different drum*, Basingstoke, Palgrave.
- Salamon, L.M. and Sokolowski, W. (2018a) Beyond nonprofits: In search of the third sector. In: Enjolras, B., Salamon, L. M., Sivesind, K. H. & Zimmer, A. (eds.) *The third sector as a renewable resource for Europe*, Open Access, Palgrave Macmillan.
- Salamon, L.M. ; Sokolowski, W. (2018b) The size and composition of the European third sector. In: Enjolras, B., Salamon, L. M., Sivesind, K. H. & Zimmer, A. (eds.) *The third sector as a renewable resource for Europe*, Open Access, Palgrave Macmillan.
- Saxton, D. and Guo, Chao. (2011) Accountability online: understanding the web-based accountability practices of nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 270-295.

Referências

- Schreieck, M. Wiesche, M. Krcmar, H. (2017) Governing nonprofit platform ecosystems - an information platform for refugees. *Information technology for development*. 23(3), 618-643.
- Selander, Lisen; Jarvenpaa, Sirkka L. (2016) Digital Action Repertoires and Transforming a Social Movement Organization. *MIS Quarterly*. 40(2), 331-352.
- Simsa, R. (2017) Repression of the Spanish protest movement - mechanisms and consequences. *Nonprofit Policy Forum*, 8(3), 321-336.
- Stebbins, R. (1996) Volunteering: a serious leisure perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(2), 211-224.
- van Laar, E. Van Deursen, A, van Dijk, J and de Haan, J. (2020) Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for workers: a systematic literature review. *SAGE Open*. Jan-March, 1-14.
- Walker, T. Esmene, S. Colebrooke, L. Leyshon, C. and Leyshon, M. (2020) Digital possibilities and social mission in the voluntary sector: the case of a community transport organisation in the UK. *Voluntary Sector Review*, 11(1), 59-77.
- Warschauer, M. (2004) *Technology and social inclusion: rethinking the digital divide*. Cambridge, MIT Press.

Apêndice 1: Entrevistados

Entrevistados	Países dos projetos consultados	Tipo/s de organização consultadas	Especialista digital?
1	Reino Unido	ONG que se dedica a apoiar ONGs para aproveitar ao máximo os seus dados e ferramentas digitais	yes
2	Croácia	Fundação de doações que também administra os seus próprios projetos	no
3	Croácia	ONG de vigilância pró-democracia e 2 x empresas sociais menores	no*
4	Croácia	ONG que se dedica à educação não formal a pequenas organizações do setor e funciona também como hub de voluntários	no
5	Alemanha, Países Baixos	Hub de empresas sociais, rede de empresas sociais	yes
6	Portugal	Escola de negócios de inovação social e centro de empresas sociais	no
7	Portugal	Rede de liderança no terceiro setor e hub de inclusão e inovação digital	yes
8	Portugal	Associação de voluntariado	no
9	Espanha	Programa de projetos europeus de uma grande ONG	no
10	Reino Unido	Rede de apoio à aceleração digital.	yes
11	Pan-Europeu (Bruxelas), França	Think tank europeia para aceleração digital em economia social, consultor em filantropia corporativa e responsabilidade social, plataforma europeia de empregos digitais. Conhecimento do terceiro setor francês	yes
12	Pan-Europeu (Itália)	Projeto europeu sobre inclusão digital dirigido a decisores políticos	yes
13	Reino Unido	Investigador freelancer em habilidades digitais do terceiro setor	yes
14	Pan-Europeu (Bruxelas)	ONG que se dedica à transição digital e o projeto do mercado de trabalho dentro de uma rede de parceria para promover a economia social	no*

Entrevistados	Países dos projetos consultados	Tipos de organização a consultadas	Especialista digital?
15	Dinamarca	Distribuição de software e matching de voluntários	yes
16	Pan-European (Reino Unido), Reino Unido	Investigador independente a trabalhar numa variedade de projetos do terceiro setor na Europa e no Reino Unido, incluindo inclusão digital	yes
17	Reino Unido	Recursos de marketing e formação para o terceiro setor.	no*
18	Reino Unido, Espanha	Investigador e consultor independente em digitalização no terceiro setor	yes
19	Espanha	Organização governamental regional que apoia empresas sociais a expandirem-se para novos mercados	no

Apêndice 2: Exemplos de Práticas e Projetos

	Competência	Exemplo
1.2.	Identificar, avaliar, adquirir e manter hardware e software apropriados	<p>Identificar, avaliar, adquirir e manter hardware e software apropriados</p> <p>https://www.techsoupeurope.org/</p> <p>https://www.charitydigitalexchange.org/product_catalogue</p> <p>https://floss.colectic.coop/</p> <p>Uma organização que encoraja os OTSs a utilizar software livre e ético</p>
1.3.	Reunir, gerir e analisar dados para promover a missão social	<p>https://www.youtube.com/watch?v=ULreEZ6iRvw&list=PL2PcVRMiWoSNIIPhSicyEArCMHn8Yzbp&index=4</p> <p>Utilização de tabelas pivot em Excel para aprender mais sobre serviços e ajustá-los em conformidade</p>
1.4.	Acompanhar e atuar sobre os potenciais impactos das ferramentas atuais e futuras	<p>https://abd.org/ca/general-ca/momentum-analytics-i-abd-presenten-una-eina-predictiva-de-situacions-de-vulnerabilitat-als-barris-dels-municipis-de-catalunya/</p> <p>Utilização de grandes dados para criar modelos preditivos sobre risco social e vulnerabilidade</p>
3.1.	Desenvolver uma visão e estratégia sustentáveis a longo prazo para o digital	<p>https://www.thecatalyst.org.uk/research/digital-journeys</p>

Apêndice 2: Exemplos de Práticas e Projetos

	Competência	Exemplo
3.2.	Habilitar e capacitar a criatividade de baixo para cima e a resolução de problemas	https://charitydigitalcode.org/the-code/culture/
3.3.	Distribuir a liderança digital por toda a organização	https://superhighways.org.uk/latest/digitalleadership101/
3.5.	Apoiar a confiança no digital e a aprendizagem contínua para todos	https://bemore.digital/about-bemoredigital/ Exemplo de um novo fornecedor de formação em pequena escala específico para o setor
4.1.	Incluir todos os grupos de stakeholders na visão e estratégia digital	https://reachvolunteering.org.uk/blog/our-remote-volunteer-took-us-150
4.2.	Compreender e mitigar as consequências negativas e os riscos da digitalização	https://seedingproject.eu/
4.3.	Avançar na inclusão digital	https://medici-project.eu/ Mapa de apoio à inclusão digital em toda a Europa https://www.activecitizensfund.lv/en/about-fund/active-citizens-fund.html Funding for active citizenship and the empowerment of vulnerable groups
4.4.	Incluir critérios de responsabilidade social e ambiental ao avaliar prestadores de serviços e ferramentas	https://framsoft.org/en/ Alternativas éticas às ferramentas convencionais
5.2.	Dar uso às redes existentes para explorar as possibilidades digitais	https://netequality.org.uk/ Um projecto para formalizar as redes existentes e criar uma comunidade de apoio.
5.3.	Descobrir o ecossistema digital a um nível mais amplo e participe ativamente	https://www.youtube.com/watch?v=Fqx_4PSPItg&list=PL2PcVRMiWoSNiIhPhSicyEArCMHn8Yzbpy&index=3 Exemplo de trabalho com uma organização de segundo nível para fazer um DataDive a fim de melhorar os serviços. https://joinup.ec.europa.eu/collection/digital-response-covid-19/hackathons-and-events Exemplo de lista de hackathons.



EU3Digital



Funded by
the European Union