



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

A vulnerabilidade das Direções na Gestão das organizações sociais

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Sandra Maria de França Carreira Santana

Lamego, 2018



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

A vulnerabilidade das Direções na Gestão das organizações sociais

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Sandra Maria de França Carreira Santana

Professora Doutora Susana Maria Salgueiro Rebelo da Fonseca

Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes

Dissertação apresentada à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu para obtenção do grau de mestre em Gestão de Organizações Sociais

Lamego, 2018

AGRADECIMENTOS

Apesar de uma dissertação constituir um trabalho individual e solitário, há contributos de natureza diversificada que não podem deixar de ser evidenciados, pelo que aqui expresso os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho.

Um agradecimento especial é dirigido à Professora Doutora Susana Maria Salgueiro Rebelo da Fonseca e à professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes, pela utilidade das suas recomendações, pela cordialidade e Liberdade de ação que me permitiram ao longo deste trabalho e que foi decisiva para que o mesmo contribuísse para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Em segundo lugar gostaria de agradecer à coordenadora deste mestrado Dra. Paula Alexandra Marques dos Santos.

E aos meus queridos e estimados idosos institucionalizados, Direções, Diretoras Técnicas, colaboradores, que incondicionalmente, colaboraram na recolha de dados.

Gostaria ainda de agradecer a todos os docentes deste mestrado.

E claro ao meu pilar, a família, a base para a minha motivação, inspiração, dedicação, esforço, paciência para atingir este patamar.

Bem-haja a todos que me encorajam a vencer todas as barreiras com que me deparei ao longo destes dois anos.

RESUMO

O presente estudo procura analisar a vulnerabilidade das direções na gestão das Organizações Sociais. Especificamente, este trabalho pretende caracterizar as direções na gestão das Organizações Sociais, perceber a gestão dessas organizações e, ainda, entender qual a visão das direções sobre a adoção de estratégias no âmbito da gestão. Adicionalmente, caracteriza-se a cultura organizacional, bem como a sua identidade.

Optamos por métodos qualitativos e empregamos a metodologia associada à análise de conteúdo para analisar as informações recolhidas de uma amostra de diretores das Organizações Sociais de Vila Nova de Foz Côa, nomeadamente, Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas, com o objetivo de analisar as vulnerabilidades das direções na gestão destas Organizações Sociais.

Os resultados do estudo de caso confirmam em parte o previsto na teoria, ou seja, as Organizações Sociais deparam-se, na atualidade, com diversos desafios sendo fundamental a adoção de estratégias com o intuito de superar esses mesmos desafios. O que se constata é que, embora os diretores ambicionem uma prestação de serviços eficiente e eficaz, são diversos os desafios impostos às direções, apelando-se à adequação/melhoria da gestão nas Organizações Sociais.

Corroborando a literatura, com o presente estudo podemos constatar que as direções das Organizações Sociais consideram que o aumento da concorrência, a contratação e profissionalização dos Recursos Humanos, a sustentabilidade, a concretização de parcerias e a diversificação das fontes de financiamento apresentam-se como as suas maiores vulnerabilidades. Assim, em termos práticos, as direções deverão procurar soluções para enfrentar a complexidade que envolve a gestão de todos os processos organizacionais atestando-se que são grandes os desafios e as exigências de preparação, planeamento e organização de todos os recursos. O que se tem verificado é a adoção de um planeamento estratégico em diferentes níveis e graus de eficácia condicentes que procuram colmatar as necessidades das organizações.

Palavras-Chave: Organização Social, Direção, Vulnerabilidade, Planeamento Estratégico.

The present study seeks to analyse the vulnerability of Social Organisation in the management directions. Specifically, the objective is to characterise the management of Social Organisations, to perceive the management of these organisations and also to understand the direction within the scope of management. Additionally, the organisational culture is characterised, as well as its identity.

We opted for qualitative methods and used the methodology associated to the content analysis to analyse the information collected from a sample of directors of the Social Organisations of Vila Nova de Foz Côa, namely, Residential Structures for Old People, with the objective of analysing the vulnerabilities of the directions in the management of these Social Organisations.

The results of the case study confirm in part what is predicted in theory, that is, Social Organisations are currently faced with several challenges and it is fundamental to adopt strategies in order to overcome these same challenges. What is clear is that, although the directors aim for an efficient and effective service delivery, there are several challenges imposed on the directorates, appealing to the adequacy / improvement in the Social Organisations management.

Corroborating the literature, with the present study we can see that the Social Organisations' management considers that increased competition, the hiring and professionalisation of Human Resources, sustainability's, partnerships and the diversification of funding sources are presented as the their greatest vulnerabilities. Thus, in practical terms, the directions should seek solutions to face the complexity that involves the management of all the organisational processes attesting that the challenges and the requirements of preparation, planning and organisation of all resources are great. Which is possible to verify is the adoption of strategic planning at different levels and of effectiveness that seek to meet the organisation needs.

Keywords: Social Organization, Direction, Vulnerability, Strategic Planning.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	x
INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
I.1 – Caraterização do Terceiro Setor	13
I.2 – O Setor da Economia Social em Portugal face ao contexto Europeu.....	16
I.3 – As organizações Sociais	20
I.4 – A Gestão das Organizações do Terceiro Setor	23
I.5 – Modelos de Gestão	27
I.5.1 – Gestão de Estratégia: Conceitos e Componentes Associados	28
CAPÍTULO II – O CONCELHO DE VILA NOVA DE FOZ CÔA	33
II.1 – Respostas sociais no Concelho.....	36
II.2 – Demografia no Concelho	40
CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	42
III.1 – Contextualização.....	43
III.2 – Objetivos e finalidades.....	44
III.3 – Metodologia Qualitativa	44
III.4 – Tipo de estudo.....	46
III.5 – Delimitação do Universo de estudo	47
III.6 – Técnicas e Procedimentos para a recolha de dados	48
III.6.1 – Pesquisa Documental.....	48
III.6.2 – Entrevista Qualitativa	49
III.7 – Processo de análise de informação	51
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	55
IV.1 – Apresentação e Análise dos Dados: Análise de Conteúdo	55

IV.1.1 – Caracterização da Organização Social.....	55
IV.1.1.1 – Cultura Organizacional	56
IV.1.1.2 – Identidade Organizacional	57
IV.1.2 – Caracterização da Direção na gestão da Organização Social	57
IV.1.2.1 – Papel da Direção	58
IV.1.2.2 – Desafios impostos à Direção.....	59
IV.1.2.3 – Concretização da divisão de tarefas da Direção	60
IV.1.2.4 – Liderança e Capacidade de Comunicação entre a Direção e os Recursos Humanos	60
IV.1.3 – Percepção sobre a Gestão.....	61
IV.1.3.1 – Gestão da organização	62
IV.1.3.2 – Pontos fortes.....	63
IV.1.3.3 – Pontos fracos.....	64
IV.1.3.4 – Necessidades e prioridades	65
IV.1.3.5 – Potencialidades	67
IV.1.3.6 – Limitações.....	67
IV.1.3.7 – Transformações consideradas necessárias	68
IV.1.3.8 – Tendência da gestão.....	69
IV.1.4 – Visão das Direções sobre Estratégias a implementar	70
IV.1.4.1 – Importância da certificação da qualidade	71
IV.1.4.2 – Levantamento de necessidades do cliente.....	71
IV.1.4.3 – Preocupação com a gestão de recursos humanos.....	72
IV.1.4.4 – Importância da capacitação profissional do capital humano	73
IV.1.4.5 – Articulação entre as necessidades dos clientes e a gestão de recursos humanos	74
IV.1.4.6 – Recursos humanos – investimento ou custo?.....	74
IV.1.4.7 – Investimento na gestão de pessoas.....	75
IV.1.4.8 – Estratégias de gestão	75
IV.2 – Interpretação e discussão de resultados	76
IV.2.1 – Caracterização da Organização Social.....	77
IV.2.2 – Caracterização da Direção na gestão da Organização Social	78
IV.2.3 – Percepção sobre a Gestão.....	82
IV.2.4 – Visão das Direções sobre Estratégias a implementar	88

CONCLUSÕES	91
BIBLIOGRAFIA	94
APÊNDICES	100
Apêndice I – Protocolo de Entrevista Semiestruturada	100
Apêndice II – Análise de Conteúdo.....	102

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução da População Residente por Freguesia do Concelho de Vila Nova de Foz Côa e sua Variação.	34
Tabela 2 – Taxa Bruta de Natalidade	35
Tabela 3 – Índice de Envelhecimento.....	35
Tabela 4 – Organizações Sociais do Concelho de Vila Nova de Foz Côa	38
Tabela 5 – Número de Colaboradores das IPSS de Vila Nova de Foz Côa	39
Tabela 6 – Categorias e Subcategorias resultantes da análise de conteúdo.....	53
Tabela 7 – Unidades de registo da categoria Caraterização da Organização Social	56
Tabela 8 – Unidades de registo da categoria Caraterização da Direção na gestão da Organização Social	58
Tabela 9 – Unidades de registo da categoria Perceção sobre a Gestão	61
Tabela 10 – Unidades de registo da categoria Visão das Direções sobre Estratégias a Implementar.....	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ERPI – Estrutura Residencial para Idosos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ONG – Organizações Não-Governamentais

OS – Organização Social

RH – Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

A apresentação do presente trabalho decorre de imperativos inerentes à avaliação do curso do mestrado em Gestão de Organizações Sociais, frequentado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, no Instituto Politécnico de Viseu.

A crise do Estado de bem-estar social, associada a diversos fatores, deu origem a alterações nas relações entre os sujeitos e o governo bem como, a mudanças na configuração da sociedade civil, o que remete para o aparecimento de novas instituições sociais e para a emergência das organizações do terceiro setor – as Organizações Sociais.

O Terceiro Setor surge-nos como “novo” ator social para equiponderar as atuações entre o Estado e o Mercado valorizando, desta forma, as organizações que integram este setor. No Terceiro setor, constituído por um vasto conjunto de Organizações Sociais, vive-se o desafio da sustentabilidade organizacional.

Estas organizações desempenham, atualmente, parte do papel que era anteriormente exclusividade do Estado, através do estabelecimento de parcerias que promovam o desenvolvimento social, partindo de projetos que vão ao encontro das necessidades da sociedade. No entanto, para que a sua funcionalidade e sustentabilidade se deem de forma eficaz, será necessária a adoção de um sistema de gestão próprio que contemple as suas especificidades. Tal facto remonta-nos para a crescente preocupação dos profissionais e gestores da área, que resultam da multiplicidade de questões sociais e organizacionais que as Organizações Sociais enfrentam. Nesta perspetiva, segundo Falconer (1999) e Hudson (1999), para aperfeiçoar a gestão das Organizações Sociais será necessária a legitimação das práticas sociais, reforçando, desta forma, a necessidade de desenvolver mecanismos de gestão eficazes e adequados à realidade que as envolve para que consigam atingir os seus objetivos.

A gestão das Organizações Sociais tem vindo a sofrer adaptações, todavia, as teorias administrativas não prosseguiram o suficiente para contemplar todas as suas especificidades. Neste seguimento, Bennet (2007, cit. por Felício et al., 2007) considera que, em Portugal, o fraco desempenho das empresas prende-se com a sua gestão de topo.

Considerando os desafios expostos anteriormente e o importante papel que tem sido atribuído às Organizações Sociais, o presente trabalho pretendeu responder à seguinte

questão de investigação: *Quais as vulnerabilidades das Direções na Gestão das Organizações Sociais?*

Para a prossecução do objetivo principal, foram definidos os seguintes objetivos:

- (1) Compreender o papel da gestão nas Organizações Sociais;
- (2) Analisar a concetualização de gestão;
- (3) Perceber as especificidades das organizações da economia social;
- (4) Conhecer os processos de gestão nas Organizações Sociais;
- (5) Percecionar como as Direções das Organizações Sociais, do universo de estudo, veem a gestão.

A presente dissertação está estruturada em seis partes fundamentais:

- A primeira parte é a introdução, onde são apresentados os fundamentos deste trabalho final e explicamos a sua estrutura fazendo, igualmente, referência aos aspetos essenciais alusivos à temática.
- Na segunda parte encontra-se espelhado o enquadramento concetual, através de cinco capítulos. No decorrer destes capítulos são apresentados e discutidos os conceitos pertinentes para a concretização do trabalho de investigação descritivo e exploratório, que se apresentam suportados por diversos autores.
- A terceira parte trata da descrição do concelho de Vila Nova de Foz Coa, nomeadamente, das respostas sociais existentes bem como da sua demografia, por ser neste concelho que se desenvolve a investigação que se apresenta.
- A quarta parte é constituída pelo enquadramento metodológico, ou seja, neste capítulo declara-se a contextualização do estudo, os objetivos e finalidades bem como será esclarecido o tipo de estudo, a delimitação do Universo de estudo, as técnicas e procedimentos para a recolha de informação e, ainda, o processo de análise de informação.
- Segue-se a quinta parte que apresenta o plano de trabalho, sendo este caracterizado pela apresentação e análise dos resultados obtidos e a interpretação e discussão desses resultados, incidindo na análise descritiva e inferencial para, desta forma, dar resposta aos objetivos que são propostos no trabalho e limitações do estudo.
- A sexta e última etapa compreendem as conclusões, suas implicações práticas e sugestões de maior aprofundamento do tema.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

I.1 – Caracterização do Terceiro Setor

Como consequência da atual conjuntura socioeconómica pode verificar-se que o Terceiro Setor tem sido um termo que tem ganho destaque nos discursos técnicos e políticos, caracterizando-se por não ser uma temática estanque, tendo em conta que são diversos os autores que estudam este setor, sendo, desta forma, diversificados os conceitos existentes.

Este é um conceito que se insere numa problemática teórica em que os estudos, as teorias e os modelos de administração das entidades do Terceiro Setor são divergentes. Existem diversificadas terminologias referentes a este setor, nomeadamente, organizações não-governamentais (ONG), entidades sem fins lucrativos, economia alternativa, organizações filantrópicas, economia social e, ainda, Organizações Sociais (OS).

Quintão (2004) refere que a terminologia Terceiro Setor foi pela primeira vez utilizada, em 1979, por J. Delors e J. Gaudin, com a publicação de um texto denominado *Pour la création d'un troisième secteur coexistant avec celui de l'économie de marche et celui des administrations*.

Podemos constatar que é difícil precisar o período histórico da origem do Terceiro Setor embora se denote o seu crescimento no final dos anos 80, com o aumento do número de instituições. Este aumento de organizações foi resultado da crise a que se assistiu nesta época.

Segundo Quintão (2004) o termo Terceiro Setor

É utilizado genericamente para designar um conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de actividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos dominantes - os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos -, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado. (p. 1)

A conceituação do Terceiro Setor relaciona-se com a evolução histórica em que o Estado é considerado o primeiro setor, o mercado é segundo setor e, por conseguinte, as entidades da sociedade civil formam o Terceiro Setor (Fernandes, 1994).

Segundo Cabral (2007), o Terceiro Setor é um setor intermediário que se relaciona com os três setores, nomeadamente, o Estado, o mercado e a comunidade, com o intuito de promover o bem-estar social e a proteção social.

O Terceiro Setor caracteriza-se por ser um conjunto heterogéneo, híbrido e difuso de organizações diferenciadas do setor público (Estado/Administração Pública) e do setor privado lucrativo (Mercado). Explicitando, este setor caracteriza-se por ser heterogéneo pela diversidade de gerações de organizações, formas jurídicas, tipos organizacionais, setores económicos de atividade, áreas de intervenção, abrangência de conceitos e terminologias adotadas, entre outros; é híbrido porque tende a combinar características e lógicas económicas do sector público, do sector privado e de solidariedade da sociedade civil; é, ainda, difuso não só pelo seu carácter heterogéneo e híbrido, mas também pela sua espontaneidade enquanto resultado das dinâmicas da sociedade civil, mobilizada para a procura de respostas às necessidades existentes ou emergentes, num contexto de mudança que caracteriza as sociedades atuais.

O termo Terceiro Setor é adotado com o intuito de distinguir as OS particulares das empresas lucrativas e das organizações governamentais (Cabral, 2007).

Santos (2008) refere que embora se pretenda não ter fins lucrativos, o Terceiro Setor adota a lógica de mercado, produção, redistribuição e reciprocidade. Por outro lado, este setor combina os recursos financeiros e não financeiros para alcançar os seus objetivos que conforme o autor, passam por objetivos sociais ou ambientais, como por exemplo, trabalho em prol da comunidade, combate à pobreza e exclusão social, criação de emprego, entre outros.

O desenvolvimento do Terceiro Setor, como Defourny e Develtere (1999) definem, é uma combinação entre a “condição de necessidade” e uma “condição de identidade coletiva ou de destino comum”.

Ainda Quintão (2004) demonstra a importância do Terceiro Setor através de quatro domínios, sendo eles:

- a. Do ponto de vista económico: por produzir bens e serviços em diversas áreas de atividade económica com o intuito de colmatar as necessidades sociais não satisfeitas pelo setor público ou privado lucrativo;

- b. Do emprego e da luta contra o desemprego: por se verificar enquanto setor empregador, tendo em conta que é um setor que potencializa a criação de emprego e onde existem diversas entidades deste setor que preconizam a formação e a inserção socioprofissional;
- c. Da luta contra a exclusão social e do potencial para a construção do modelo social europeu: o Terceiro Setor ganha destaque pela criação de respostas sociais que pretendam colmatar as situações de vulnerabilidade social, como consequência da conjuntura socioeconómica.
- d. No desenvolvimento local: pela criação de respostas que vão ao encontro das necessidades da população, caracterizando-se a contribuição, do Terceiro Setor para o desenvolvimento local, por ser direta.

Salamon e Anheier (1992) apresentaram uma definição para o Terceiro Setor com o intuito de diferenciar as organizações deste setor de outras instituições sociais, baseando-se em cinco características, nomeadamente:

- a. Serem organizadas em algum nível, devendo ser institucionalizadas de alguma forma, com o intuito de formalizarem a sua atividade, através da implementação de regras e procedimentos, com o intuito de assegurarem o exercício da sua atividade por um período mínimo de tempo;
- b. Adquirirem uma estrutura não-governamental e não possuírem ligação com o governo, assumindo-se enquanto instituições privadas;
- c. Serem autónomas no concernente à gestão e possuírem independência em relação aos poderes públicos;
- d. Não terem fins lucrativos, sendo que os lucros da empresa passam a ser resultados transitados, e são, posteriormente, reintegrados para cumprimento da missão da organização, não passando pela distribuição dos mesmos pelos seus dirigentes;
- e. Tenham por base o trabalho voluntário, ou seja, o trabalho não remunerado, sendo que varia de organização para organização e conforme a atividade que desenvolvem.

Melo, Neto e Froes (1999), definem o Terceiro Setor enquanto espaço institucional que desenvolve as suas atividades no âmbito privado, associativo e voluntarista, com o objetivo

de gerar bens e serviços de consumo coletivo, sem que haja qualquer benefício para os dirigentes das organizações que fazem parte deste setor.

O aspirado reconhecimento do Terceiro Sector não deve ser confundido com a delimitação rígida das suas fronteiras. Deve basear-se nas suas características e finalidades comuns. Em nenhuma circunstância se deverá colocar em risco a diversidade, a flexibilidade ou a espontaneidade internas do setor. Este reconhecimento será desejavelmente fruto de um percurso necessariamente longo de consciencialização, negociação e debate, dentro e fora do Terceiro Sector. Assim sendo, e conforme Fernandes (1994), o Terceiro Setor é formado por organizações privadas com fins públicos. Definem-se enquanto organizações privadas porque são geridas por pessoas físicas, não estando submetidas ao poder público. Por outro lado, “com fins públicos” porque pretendem prestar serviços públicos, não objetivando o lucro em prol de dirigentes.

I.2 – O Setor da Economia Social em Portugal face ao contexto Europeu

Com o intuito de adquirir uma maior perceção acerca do Terceiro Setor, torna-se nosso desiderato fundamental realizar uma breve contextualização histórica sobre este conceito, bem como comparar a realidade portuguesa com a realidade Europeia.

Segundo Franco, Sokolowski, Eileen e Salamon (2005), a presença do Terceiro Setor em Portugal data de há mais de um milénio. A evolução do Terceiro Setor em Portugal está intimamente relacionada com a história do país, sendo que os acontecimentos desenvolvidos se relacionam diretamente com a Igreja Católica, a extensa tradição de mutualidade e autoajuda, o controlo político e a crescente delegação do Estado nas Organizações sem fins lucrativos (OSFL). No entanto, devemos destacar que no final do século XV, as Albergarias, as Mercearias, os Hospitais e as Gafarias ou Leprosarias constituíam-se enquanto estabelecimentos assistenciais da época, sendo as últimas geridas pelas Misericórdias, criadas em 1948 (Jacob, 2002).

Bordalo e Cruz (2010) referem que os países desenvolvidos da Europa assistiram, desde os anos 50 até aos anos 70, mais especificamente até 1973, à complementaridade do crescimento económico, da competitividade e da solidariedade social. O crescimento económico desta época, do qual resultou o aumento de emprego, da produtividade, da disponibilidade financeira das famílias e, conseqüentemente, o aumento da procura de bens

e serviços, permitiu atingir os três objetivos fundamentais do Estado Providência, designadamente, o pleno emprego, os serviços sociais universais e a assistência social.

Paralelamente ao que se verificava na Europa, também em Portugal se assistiu a uma progressão do Estado Providência através da combinação da prosperidade económica e da coesão social. No entanto, na década de 70 assiste-se à crise do Estado Providência, resultante do término do ciclo do crescimento económico em que, segundo Bordalo e Cruz (2010), não são só as questões financeiras que estão na origem da crise, mas também, os aspetos estruturais do Estado.

Quintão (2011) refere-nos que o termo Terceiro Setor é uma denominação recente que data de 1970, tendo em conta que, este setor foi visto, nesta época, como uma alternativa ao Estado e ao setor privado.

Com a Revolução Industrial surgiram diversas associações de ajuda mútua com o intuito de colmatar as necessidades dos sujeitos afetados pelas alterações socioeconómicas sendo, estas associações, seguidas de diversos contratempus devido ao regime paternalista, como consequência da aliança existente entre a Igreja, o Estado e a classe alta. Assim sendo, as atividades sem fins lucrativos caracterizaram-se, em quase toda a sua história, por serem assistencialistas, exceto com o regime de Salazar, em que a atividade desenvolvida pelas organizações foi, novamente, limitada. Em 1974, com a queda do regime Salazarista, o Terceiro Setor ganhou, novamente, destaque no apoio a pessoas vulneráveis, assistindo-se a um forte crescimento do movimento associativo (Sokolowski, Eileen e Salamon, 2005).

Na década de 80 destaca-se a designação Sem Fins Lucrativos, com o intuito de descrever este setor, caracterizando-se pelas restrições de distribuição de lucro e procura diferenciada, bem como uma forma de se distinguir do Estado e das empresas com fins lucrativos.

Voese e Reptczuck (2011) referem que:

As organizações do Terceiro Setor surgem por meio de movimentos mundiais cujo objetivo era suprir certa deficiência nas áreas de educação, saúde, cultura e meio ambiente, em função de o Governo apresentar dificuldade de controlar sozinho por toda a demanda da sociedade. (p. 32)

No concernente à definição de Terceiro Setor, Fischer e Falconer (1998) mencionam que ao contrário do que pode parecer à primeira vista, esta questão sobre a falta de precisão

conceitual do nome que define o conjunto destas organizações, não é uma polémica vazia e de interesse exclusivamente académico. Observando o comportamento das próprias entidades verifica-se que não existe uma identificação com o termo, uma manifestação clara e unânime de pertencer ao Terceiro Setor. Algumas organizações, principalmente aquelas com fortes raízes ideológicas, de cunho político ou religioso, preferem ressaltar sua identidade própria, como se temessem que a agregação com as outras provocasse uma espécie de diluição de valores e preceitos, que norteiam a sua atuação. Outras, como as entidades representativas parecem hesitar entre dois tipos de identificação: aquela que justifica sua origem, isto é, o segmento ou grupo social que representa; e, aquela que lhe oferece a garantia de pertencer a um setor mais diversificado, porém mais amplo e visível.

Segundo o Comité Económico e Social Europeu (2007), o conceito de Economia Social em Portugal, quando comparado com outros países da União Europeia, nomeadamente Finlândia e Suécia, está pouco desenvolvido, verificando-se uma maior consciência social nos países nórdicos, que seria fundamental incrementar na sociedade Portuguesa.

De acordo com o estudo denominado *O Sector não Lucrativo Português: numa perspectiva comparada*, realizado pela Universidade Católica do Porto em parceria com a Universidade de John Hopkins, o Terceiro Setor em Portugal apresenta um papel fulcral na economia, tendo em conta que:

- a. Em 2002, as despesas do Terceiro Setor representavam 4,2% do Produto Interno Bruto (PIB);
- b. Emprega 4,2% da população economicamente ativa e 5% da população do emprego não agrícola, tornando-se um empregador significativo;
- c. Emprega tantas pessoas como a indústria de transportes;
- d. O valor do trabalho voluntário corresponde a 675 milhões de euros, o que significa que contribui para mais de 0,5% do PIB nacional;
- e. A percentagem de voluntários em Portugal é inferior aos países desenvolvidos (constituem apenas 29% da força de trabalho das organizações da sociedade civil);
- f. É constituído por mais trabalhadores remunerados do que voluntários;
- g. Aproximadamente 60% da mão-de-obra do Terceiro Setor centralizar-se nos serviços, em 48% concentra-se nos serviços sociais;

- h. Disponibiliza diversos serviços humanos, nomeadamente, saúde, educação, serviços sociais e de desenvolvimento comunitário;
- i. Sensivelmente 40% do financiamento das instituições que constituem o Terceiro Setor é garantido pelo Estado, sendo que, 48% têm origem de receitas próprias e os remanescentes 12% resultam da filantropia. (Amaral, 2013, p. 11)

O crescimento do setor social tem sido notório em Portugal como consequência do aumento do número de cooperativas (Comité Económico e Social Europeu, 2007).

Amaral (2013) faz, ainda, referência a um outro estudo realizado pelo *Internacional Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy*. O presente estudo pretendeu através “da ligação entre as diferentes partes que compõem o Terceiro Setor (diversos ramos de organizações, setores de atividade, formas de relação, etc.)”; do “reconhecimento do domínio do domínio pelas autoridades públicas, legislativas e institucionais”; e, ainda, da “visibilidade nos média e na comunidade científica.” analisar o reconhecimento do Terceiro Setor nos países da União Europeia.

Concluiu-se, através deste estudo, que Portugal, Suécia, Reino Unido, Itália, Irlanda, Grécia, Finlândia, Dinamarca e Luxemburgo são países cujo Terceiro Setor se encontra em emergência. O presente estudo revela-nos, ainda, que na França e na Bélgica a economia social já se encontra estabelecida. Por último, na Alemanha, na Áustria e na Holanda o Terceiro Setor está fragmentado, tendo em conta que nestes países este termo não tem aplicação devido aos processos de transformação das organizações. Como supracitado, o conceito de Terceiro Setor não é preciso, sendo identificadas diversas iniciativas que vão ao encontro dos critérios acima referidos, no entanto, é inexistente uma definição clara e concreta deste termo.

Finalizando, o Instituto Nacional de Estatística (INE) em parceria com a *John Hopkins University* realizaram um estudo que demonstrou que 4,3% da força de trabalho nacional advém das OSFL e evidenciou que, em 2006, estas organizações empregaram 185 mil indivíduos.

Neste seguimento, Namorado (2004) referencia que a economia social, no caso português, na medida em que se considera que corresponde ao setor cooperativo e social abrange todas as cooperativas, todas as entidades compreendidas no setor comunitário, todas as unidades produtivas que integram o subsetor autogestionário, bem como as misericórdias,

as mutualidades, além das fundações, das associações e de quaisquer outras entidades que tenham como objeto a solidariedade social.

I.3 – As organizações Sociais

Como supracitado, podemos encontrar no atual contexto económico três diferentes setores que sustentam a economia e possibilitam o crescimento económico, em que o primeiro setor é representado pelo Estado, o segundo é constituído pelas entidades privadas com fins lucrativos e, por último, o Terceiro Setor que é composto por entidades não-governamentais e sem fins lucrativos.

No que diz respeito às características gerais que as OS devem apresentar, à semelhança do termo Terceiro Setor, não existe um consenso entre os investigadores. Para alguns autores as características destas organizações variam conforme o contexto político, social e económico em que estão inseridas, diferindo, desta forma, de país para país.

A oferta de bens e serviços e equipamentos sociais com o intuito de promover o bem-estar social é a base de atuação destas organizações. As organizações do terceiro setor têm em comum o facto de se constituírem em iniciativas da sociedade civil que se organiza para dar resposta às suas necessidades (de uma dada coletividade) ou às necessidades comuns a todos (ao território, à população, à humanidade, ao planeta). Partilham, igualmente, a tendência, em maior ou menor grau, de incorporar os princípios de democraticidade, de não maximização do lucro, de autonomia, de voluntarismo, de primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital. Para Variz (2008), as OS contribuem para a disseminação de valores de solidariedade, estimulando, desta forma, outros setores a adotarem os mesmos valores, promovendo, assim, a distribuição mais justa dos recursos na sociedade.

Para Fischer e Bose (2005), os principais valores que estão na base de atuação destas organizações são a solidariedade, a filantropia, a inclusão social e a diversidade, sendo os seus objetivos sociais e/ou coletivos.

No concernente à fonte dos recursos materiais e financeiros, estas organizações estão, geralmente, dependentes de apoios de entidades externas, em que esse auxílio é prestado através de doações de empresas ou de pessoas; parcerias; vendas de serviços; recursos que advêm do governo; financiamentos de agências de cooperação, entre outros (Fischer & Bose, 2005).

No que diz respeito à forma como se configura a força de trabalho nestas organizações, Fischer e Bose (2005) referem-nos que é composto por profissionais remunerados, em geral, pouco qualificados, e que, muitas vezes, são dependentes de voluntários com níveis de qualificação, que têm motivações diferentes das dos trabalhadores remunerados.

Tendo em conta a complexidade e a falta de unanimidade na definição de OSFL, Salamon e Anheier (1997, cit. por Carvalho, 2010) apresentam uma conceção

“estruturo-operacional do setor” após a realização de um estudo que incidiu sobre a análise da estrutura, do âmbito, da história, da posição legal e do papel de diversas organizações. Este estudo permitiu identificar cinco características, anteriormente referidas, que são similares em todas as organizações que integraram o estudo e que constituem o Terceiro Setor, sendo elas: “organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autogovernadas e voluntárias”. (p. 8)

As OS pretendem, desta forma, oferecer bens ou serviços que se adequem às necessidades sentidas e verificadas pelos indivíduos a que se destinam, independentemente da rentabilidade económica intrínseca, procurando que essa oferta seja efetuada sobre a ótica de otimização da relação qualidade/preço (Jeantet, 2003).

Todas as organizações baseadas na Economia Social devem apresentar mais do que uma das características apresentadas seguidamente, independentemente das diferenças no que toca à natureza, dimensão, missão, setor de atividade, modelo de gestão, entre outras (Jeantet, 2003):

- Preocupação com os indivíduos e com a comunidade;
- O respeito pela dimensão humana;
- O combate à exclusão social;
- A vontade de promover espaços de realização individual;
- Uma visão democrática e participada da entidade;
- Pretende-se que a missão organizacional se encontre embutida no tecido social;
- Gestão autónoma;
- Supremacia das pessoas e do trabalho acimado capital;
- Aceitação de responsabilidades individuais e coletivas;
- O desenvolvimento de um elevado grau de capital social.

Fernandes (1994) afirma que

O terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (p. 27)

As associações, as associações mutualistas, as cooperativas, as fundações, as IPSS, as misericórdias, as organizações de desenvolvimento local, as organizações não governamentais de cooperação para o desenvolvimento, e, ainda, as federações, uniões e confederações são alguns tipos de OS que têm destaque em Portugal.

Nas últimas décadas tem-se verificado a expansão das OS no cenário nacional e internacional. Estas organizações são comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformação social, sendo que os objetivos das mesmas são externos aos membros que a constituem, atendendo aos pressupostos de autonomia, igualdade e participação da sociedade. As Organizações Sociais são parte integrante do Terceiro Setor e, assim sendo, caracterizam-se por não serem lucrativas, independentes do Estado, provenientes da sociedade civil e, também, pela sua ação e iniciativa em prol das pessoas que se encontrem em comprovada situação de vulnerabilidade social.

Estas Organizações apresentam um papel fundamental na sociedade contemporânea, no entanto, para Jordan (1998), a atividade desenvolvida por este setor deve ser revista e amplificada para atender a todas as necessidades da sociedade moderna, pois se, por um lado, o Estado nem sempre tem capacidade para suprir as necessidades da população que a si lhe dizem respeito, por outro lado, o setor privado, por uma lógica de mercado, nem sempre reflete a produção e distribuição de bens e serviços em prol do bem-estar da sociedade.

Segundo Parente (2012), as Organizações Sociais devem proporcionar serviços de proximidade financiados pelo Estado, o que significa que devem exercer a sua atividade a partir de parcerias entre o governo remetendo, desta forma, para a externalização das políticas sociais do Estado Providência.

I.4 – A Gestão das Organizações do Terceiro Setor

Gerenciamento é, por sua natureza, focado nos fins e, portanto, na missão geral de qualquer organização, que é “satisfazer necessidades de seres humanos” (Falconi, 2009, p. 3).

O conceito de Gestão não possui uma definição que seja universal, ou seja, não há concordância na sua definição, visto que, ao longo dos tempos, a sua concretização e conceptualização tem vindo a evoluir. Existe, no entanto, algum consenso relativamente ao facto de que esta definição deva incluir a menção a um conjunto de tarefas que têm como objetivo principal a utilização eficaz de todos os recursos disponíveis de uma determinada organização, com o intuito de se atingir determinados objetivos, sendo que estes são, geralmente, definidos previamente (Drucker, 1968).

Vai ser, então, responsabilidade da gestão de uma determinada organização o bom funcionamento e a sua otimização, recorrendo a decisões fundamentadas em dados recolhidos e tratados e a outra informação relevante, contribuindo para o desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e também da população que serve e apoia, que pode ser a sociedade no geral ou um nicho social particular (Drucker, 1968).

A gestão de uma entidade é feita por uma equipa multidisciplinar, mas tem como figura principal o gestor. De acordo com Fayol (1994), o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização: é a pessoa que tem a responsabilidade de interpretar os objetivos propostos pela entidade e desenvolver, através do planeamento, da organização, da liderança ou direção e do controlo, as estratégias necessárias para que sejam atingidos os objetivos propostos. Daqui se conclui que o gestor é alguém que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que pensa serem os mais eficazes para atingir os objetivos definidos, gera as estruturas e estabelece as regras, políticas e os procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, por fim, implementa e coordena a execução dos planos através de um determinado tipo de comando (ou liderança) e de controlo.

Como consequência do acesso desigual aos bens e serviços e da globalização, do qual resulta o aumento de situações de pobreza, desemprego, desigualdades sociais e situações de vulnerabilidade social, assistiu-se à alteração na configuração da sociedade civil do qual resultou o aumento das OS e o incremento da sua complexidade estrutural, surgindo, desta forma, o Terceiro Setor como alternativa para refazer a integração social.

Tem-se verificado que as OS ganharam relevo nos últimos anos ao nível da investigação, quer no campo da Gestão quer no campo da Economia, devido ao aumento de projetos desenvolvidos na área da educação e da saúde (Carvalho, 2010) e, assim sendo, estas organizações têm obtido grande expressividade na sociedade atual.

Neste seguimento, Carvalho (2005) refere-nos que com o aumento da expressividade destas organizações podemos verificar a complexidade da sua estrutura organizacional, sendo, desta forma, necessária a utilização de ferramentas de gestão adequadas com o intuito de atingirem a missão e os objetivos definidos no seu planeamento. Assim sendo, é exigida às OS uma maior capacidade para formular e executar estratégias com o intuito de superar os desafios que enfrentam na atualidade.

A gestão das organizações pertencentes ao Terceiro Setor concretiza-se, para Hudson (1999), de forma distinta das organizações dos demais setores sendo, no entanto, difícil distinguir as diferenças fundamentais das que são superficiais.

Tenório (2003) identifica quatro ações que se constituem a base da atividade desenvolvida no âmbito da gestão do Terceiro Setor, designadas por funções gerenciais. Estas funções inserem-se no exercício da atividade desenvolvida diariamente por um gerente, dirigente, coordenador com o intuito de atingir os objetivos definidos pela organização e garantir a sustentabilidade da mesma. Para o autor, as funções gerenciais consistem no planeamento, na organização, na direção e no controlo.

Assim, conforme se apresenta na figura 1, as funções gerenciais definidas por Tenório (2003) devem ser compreendidas como um ciclo contínuo, estando, as mesmas, relacionadas com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento. Desta forma, na gestão que se concretiza no quotidiano de uma organização, pretende-se que com o planeamento se defina o que fazer através do desenho de metas e objetivos, e de recursos e meios para os atingir. Seguidamente, torna-se necessário organizar o trabalho a ser realizado com o intuito de atingir os objetivos organizacionais, estabelecendo atribuições e responsabilidades de quem realiza o trabalho, bem como os recursos utilizados e de que forma são utilizados.

A direção da organização é também um elemento fundamental, pretendendo garantir a eficácia e eficiência do trabalho a desenvolver. É da responsabilidade da direção de qualquer instituição a tomada de decisão, a orientação e estimulação dos colaboradores que

dela fazem parte com o intuito de atingir os objetivos e as metas definidos pela organização (Tenório, 2003).

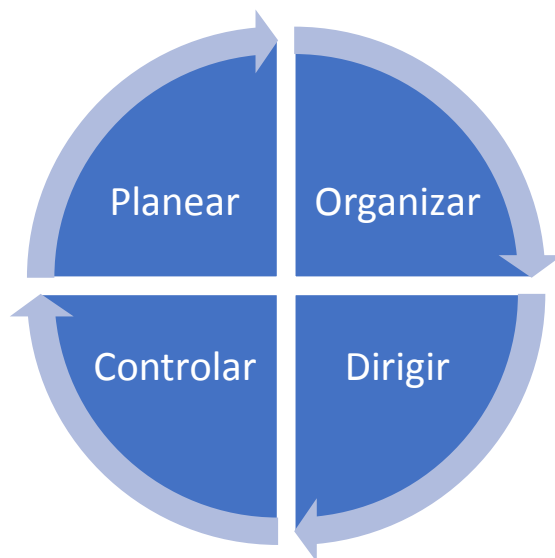


Figura 1 – Funções gerenciais

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Tenório (2003, p. 23)

Pode constatar-se que um dos maiores problemas associado ao Terceiro Setor é a sua gestão deficiente, sendo que, nos últimos anos, um dos grandes objetivos das organizações que integram este setor prende-se com a aquisição da “competência de agir de forma eficiente e eficaz na prestação de serviços” (Falconer, 1999, p. 10).

Concomitantemente, e conforme descrito por diversos autores, as OS apresentam défices de gestão e liderança. Assim, segundo Cardoso (2003) e Franco et al. (2005), devido aos desafios impostos ao Terceiro Setor, será necessária uma melhoria e adequação ao nível da gestão das OS. Perante os autores os principais desafios da atualidade que apelam à melhoria e adequação na gestão das OS são:

- a. Aumento da concorrência;
- b. A premência da inovação;
- c. Profissionalização das diversificadas áreas funcionais da gestão, nomeadamente, recursos humanos, contabilidade e finanças, marketing, entre outros.
- d. Captação de jovens talentos;
- e. Mobilização de voluntários com elevadas competências profissionais e qualificação;

- f. A sustentabilidade económica;
- g. Aumento do campo de atuação;
- h. Concretização de parcerias;
- i. Transparência no funcionamento;
- j. Diversificação das fontes de financiamento.

O Terceiro Setor, segundo Salamon (1998), enfrenta quatro desafios, nomeadamente, a legitimidade que diz respeito à formalização legal, transparência das suas ações e divulgação dos resultados obtidos; a eficiência, concernente aos quadros da organização; a sustentabilidade, financeira e humana; por último, a colaboração com o Estado. Neste seguimento o autor afirma que

Apesar de sua tão propalada flexibilidade, organizações sem fins lucrativos continuam sendo organizações. À medida que crescem em escala e complexidade, são vulneráveis a todas as limitações que afligem outras instituições burocráticas – falta de sensibilidade, morosidade e rotinização (Salamon, 1998, p. 9).

O que se tem verificado, segundo Azevedo et al. (2012), é que “o foco da gestão tem sido, então, a competitividade da organização, a procura da eficiência na utilização de recursos e da eficácia na relação com o meio e respetivos *stakeholders*¹” (p. 138).

Para Cabral (2007), a gestão pode ser entendida como social quando as organizações, no exercício da sua atividade, pretendem suprir as necessidades das pessoas em situação de vulnerabilidade social e, assim sendo,

A gestão desenvolve função social importante, o que requer que as organizações trabalhem em cooperação, sincronização, comunicação, tendo por finalidade contemplar e realizar anseios, perspectivas e expectativas de indivíduos representados nas organizações. Para executar essas tarefas, a gestão incorpora para além das técnicas, dos dados económicos-financeiros, pessoas e seis valores, valendo do conhecimento em torno dos resultados e dos seus impactos na sociedade. . . . a gestão responsabilizar-se-á não só pelo desempenho dos processos internos, mas também pela produção social da organização. (p. 124)

Meneses (2012) corrobora que o recrutamento de bons líderes nos remete para o sucesso da gestão das OS. A profissionalização da gestão no Terceiro Setor é essencial na medida em

¹ Partes interessadas.

que os seus gestores precisam de possuir aptidões para enfrentarem as diversidades e as transformações inerentes a este setor.

I.5 – Modelos de Gestão

Maximiano (2000) refere-nos que “o modelo de gestão é um conjunto de doutrinas e técnicas do processo administrativo” (p. 4).

O modelo de gestão é aquele que delinea, dentro da empresa, as ações e as reações dos seus indivíduos ao relacionarem-se com os distintos elementos nos ambientes interno e externo. Verifica-se, ao longo dos últimos 100 anos, que este conjunto comportamental (empresarial, individual e ambiental) exerce um impacto direto no desempenho das organizações e, a partir de inúmeros estudos e experimentações, os modelos de gestão sofreram várias modificações, adaptaram-se e interagiram com diversas disciplinas.

De acordo com a sua relação com o seu meio ambiente, estes modelos de gestão podem distinguir-se entre fechados e abertos. Os modelos de gestão tradicionais são sistemas fechados, ou seja, enfocam nos aspetos internos da organização e não vislumbram nenhuma interação com o seu ambiente externo. O contrário ocorre nos modelos de gestão abertos, onde é ampliado o campo de atuação da gestão envolvendo os componentes dos seus ambientes interno e externo. Atualmente é possível verificar a presença de ambos os grupos no mundo organizacional.

No contexto da gestão das Organizações Sociais, importa referir o modelo de McKinsey (Figura 2), que tem em conta os fatores que podem influenciar o desempenho das OS.



Figura 2 – Modelo McKinsey para as Organizações Sociais

Fonte: McKinsey, 2001, cit. por Meneses, 2012, p. 141.

Meneses (2012) refere-nos que as aspirações do Modelo de McKinsey relacionam-se com a missão, a visão e os objetivos definidos pela entidade e a articulação existente entre estas componentes. Por conseguinte, a estratégia está diretamente ligada às atividades, ações, programas e projetos desenvolvidos pela organização com o intuito de atingir os objetivos definidos.

As competências organizacionais dizem respeito à capacidade que a organização detém para desenvolver e utilizar ferramentas de gestão estratégica. Por outro lado, ao mencionar os Recursos Humanos, Meneses (2012) refere-se às competências, experiência e responsabilidades de todos os colaboradores e departamentos que integram as organizações, sobretudo a Direção, a gestão, os funcionários e os voluntários.

Os sistemas e infraestruturas englobam os sistemas físicos e tecnológicos que estão na base de apoio das atividades desenvolvidas pelas organizações. A estrutura organizacional diz respeito à estrutura legal e à gestão implementada pela organização, que definem a sua identidade.

Por último, a cultura organizacional é a área que abrange todos os aspetos anteriormente referidos, enfatizando os valores, a conduta ética e a prática profissional que são partilhados pelos colaboradores que fazem parte da organização.

I.5.1 – Gestão de Estratégia: Conceitos e Componentes Associados

Para Drucker (1997), a gestão é uma atividade iminente em toda a organização e, assim sendo, a ela estão associados o planeamento, os recursos e o controlo. No seguimento desta perspetiva surge a gestão da organização.

Devido à atual conjuntura socioeconómica, tem sido crescente o número de organizações do Terceiro Setor do qual resulta a competitividade entre elas, devido ao aumento de necessidades de serviços e resultados desejados, exigindo, desta forma, uma gestão desenvolvida.

Com o intuito de atingirem os objetivos definidos e ir ao encontro da sua missão, as OS procuram novas formas de gerir a sua estrutura organizacional, o que remete para a substituição dos seus valores tradicionais por um modelo de gestão estratégica baseado na lógica de mercado, passando, desta forma, a gestão das Organizações Sociais a ganhar destaque no meio académico. Este destaque é incentivado pelo crescimento deste setor,

pela diversidade de organizações que o constituem, bem como pelas alterações organizacionais que se podem constatar atualmente.

Tendo em conta que nos dias de hoje a Gestão Estratégica é um campo que ganha destaque nas OS, importa, na nossa opinião, definir os conceitos a si associados com o intuito de conhecer o seu significado e a sua importância enquanto ferramenta da área de gestão.

No concernente ao pensamento estratégico, Gomes (2011) divide as fases que o constituem através de duas análises. Primeiramente refere a análise estática, que é composta pela primeira e pela segunda fase, e que diz respeito ao planeamento financeiro e ao planeamento com base em previsões e, seguidamente, alude à análise dinâmica, que constitui a terceira e a quarta fase, com o intuito de realizar o planeamento orientado para o que é externo (pensamento estratégico) e implementar a Gestão Estratégica.

Para Beaufre (2004), o pensamento estratégico encontra-se diretamente relacionado com os meios e com a forma como estes se articulam entre si, tendo em conta que a aplicação apropriada e a eficiência dos meios da estratégia irão refletir os objetivos a atingir. Neste seguimento, para o raciocínio estratégico, a determinação dos fins a atingir e as escolhas dos caminhos a percorrer são os principais fatores a ter em consideração para o sucesso ou insucesso dos objetivos a atingir. Assim, podemos reiterar que a ponderação de oportunidades, recursos, potencialidades e fracassos, e decisões a tomar, bem as Estratégias de Gestão a seguir para atingir os objetivos delineados na estratégia, são as principais inquietações na abordagem estratégica.

Freire (1997), citado por Rodrigues (2011), menciona que a estratégia deve ser compreendida enquanto esquematização de um plano do qual faça parte os objetivos, as políticas e as atividades desenvolvidas pela empresa, pretendendo criar uma vantagem competitiva.

Cardoso (2003) enfatiza que a estratégia se desenvolve em quatro fases, nomeadamente:

- a. Reconhecimento da missão da organização;
- b. Definição de objetivos que levam a cabo a missão;
- c. Análise do ambiente externo, com reconhecimento das ameaças e das oportunidades;
- d. Diagnóstico interno, com o intuito de perceber os pontos fortes e fracos da organização.

No universo dos modelos flexíveis deve-se evidenciar a Gestão Estratégica, que não se limita a um único modelo e ainda pode ser encontrada aliada a outros modelos de gestão. Herrera (2012) refere-nos que entre os anos 1960 e 1970 se começou a administrar as organizações sobre a chave do êxito: mobilizar toda a inteligência e energia da corporação, colocando-a ao serviço dos objetivos mediante o diálogo como necessidade para a coesão interna da mesma.

A Gestão Estratégica, na ótica de Coelho Junior (2003), é como um sistema de indicadores de desempenho que delinea os caminhos a serem desenvolvidos pela gestão no que diz respeito às iniciativas e às ações estratégicas previamente definidas. É, portanto, um conjunto de processos que visa tornar as atividades organizacionais integradas, sistémicas e interdependentes. Desta maneira, a Gestão Estratégica organiza os contributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas dispersos pela organização (Dess e Miller, 1996). Neste mesmo sentido, Herrera (2012) defende que a Gestão estratégica organizacional funciona como uma ferramenta básica para o diagnóstico empresarial porque facilita a identificação, formulação e avaliação das alternativas estratégicas satisfatórias às crises inscritas no contexto da atividade económica própria de cada organização, oferecendo como resultado um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis na sua unidade produtora de bens e serviços.

Este modo de gestão tem como base o planeamento, nasce a partir da missão (finalidade da organização), visão (imagem futura da organização) e objetivos organizacionais (ações necessárias para alcançar o estado plasmado na “visão”), requer uma fina sintonia com os trabalhadores da empresa, busca a eficácia (fazer as coisas certas) dos processos e visa resultados ótimos. Estes elementos fazem parte do universo particular de cada organização e esta unicidade deve ser considerada no desenvolvimento do planeamento estratégico de cada organização. Neste ponto de vista, o modelo de gestão estratégica a ser adotado pela organização será, certamente, único estando este modelo intimamente ligado ao ambiente em que a organização atua.

O ambiente em que a organização se encontra inserida revela-se um dos principais fatores a ser estudado, tendo em conta que ao se analisar a organização (pontos fortes e pontos fracos) e ao se realizar um estudo comparativo do mercado que a envolve podem apreender-se novas oportunidades para mudanças organizacionais. Daqui, podemos reiterar

que a definição de estratégia para uma organização prende-se com a adequação do posicionamento da organização relativamente ao mercado para, desta forma, se tornar uma força competitiva.

Johnson e Scholes (1999) destacam três elementos fundamentais da Gestão Estratégica, nomeadamente, a análise estratégica, a escolha estratégica e a implantação estratégica. Neste contexto, primeiramente o gestor deve compreender a posição estratégica da empresa, descobrindo as ameaças e oportunidades que o ambiente envolvente apresenta à organização; seguidamente será necessário formular as possibilidades de estratégia a implementar, bem como realizar a sua avaliação e escolha; para, por último, se proceder ao planeamento das tarefas com o intuito de efetivar a escolha estratégica e implementar as mudanças requeridas.

Para Montgomery e Porter (1998), o conceito de estratégia numa organização é avaliado pelos aspetos ambientais e pelas propensões económicas, técnicas, políticas e sociais, bem como pela capacidade financeira, gerencial e organizacional, através da avaliação de oportunidades e riscos, que são possíveis de identificar através de investigação e avaliação dos riscos. A identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização e de programas que permitam o aumento da capacidade e da competição são também consideradas ideias que se associam a este modelo de gestão. Assim sendo, pode constatar-se que a estratégia é um meio que pretende enfrentar desafios e oportunidades.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), a definição de objetivos e metas para a organização é um dos pressupostos da Gestão Estratégica, através do incremento de relação entre a organização e o ambiente que a envolve, o que irá permitir a prossecução dos seus objetivos para que estes sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais, e, ainda, que a organização se apresente sensível às exigências impostas pelo mercado.

Hudson (1995, cit. por Azevedo, Franco & Meneses, 2012) considera que

As estratégias conduzem a organização para o alcance dos objetivos definidos, que os objetivos concorram para a missão da organização, e que a missão esteja em consonância com o ambiente (p. 169)

Enfatizando, desta forma, que os elementos que constituem a gestão estratégica integram um processo dinâmico. Assim, para Hudson (1995, cit. por Azevedo, Franco & Meneses,

2012), a Gestão Estratégica é composta pela missão, objetivos, estratégias, ações, avaliação de desempenho e pelo ambiente externo que envolve todas estas componentes.

Na ótica de Beggy (2002), devem ser tidos em conta, aquando da referência à gestão estratégica no Terceiro Setor, cinco aspetos fundamentais: a) uma missão atingível; b) uma gestão financeira que se verifique apropriada aos recursos disponíveis; c) um planeamento de ações que vão de encontro às necessidades do público-alvo; d) um reinvestimento completo do lucro; e) uma minimização dos riscos.

O gestor estratégico, um ator inserido num sistema flexível, tem total liberdade para utilizar as inúmeras ferramentas de gestão para o diagnóstico, planeamento, execução e controlo. Ademais, as ações deste gestor estão diretamente relacionadas à estrutura da empresa: quanto maior e complexa for a empresa, maior e complexo será o seu campo de atuação, quanto menor e simples for empresa, mais facilmente serão desenvolvidas as ações estratégicas.

No que diz respeito à informação que sustentará as futuras ações deste gestor no âmbito organizacional, indiferentemente da complexidade da empresa, Herrera (2012) destaca a importância de ter uma base de dados confiáveis e atualizados acerca da empresa e dos demais elementos do seu meio externo, que servirão para contextualizar, compreender, construir e interpretar os diversos matizes, indicadores e modelos de gestão administrativa. Segundo este autor, uma empresa (o gestor) que detém e maneja estes dados corretamente tem a possibilidade mais alargada de obter, com a maior eficácia possível, uma vantagem competitiva sustentável sobre os demais competidores do mercado.

Deste desta breve apresentação do objeto de estudo, dos objetivos e da estrutura inerente ao desenvolvimento da dissertação, estamos em condições de iniciar este breve percurso.

Assim, de seguida irei abordar o enquadramento metodológico.

CAPÍTULO II – O CONCELHO DE VILA NOVA DE FOZ CÔA

Pretendendo com o presente trabalho conhecer a vulnerabilidade das Direções ao nível da eficácia da sua gestão no contexto das OS em Vila Nova de Foz Côa, consideramos pertinente realizar uma abordagem ao concelho.

O concelho de Vila Nova de Foz Côa, situado no extremo norte Distrito da Guarda, Região Norte – NUTS II, e sub-região do Douro – NUTS III, possui uma área total de 398,2 km² composta por 14 freguesias: Almendra, Castelo Melhor (inclui Orgal), Cedovim, Chãs, Custóias, Freixo de Numão (inclui Murça), Horta, Mós, Muxagata, Numão (inclui Arnozelo), Santa Comba (inclui Tomadías), Sebadelhe, Seixas, Touça e Vila Nova de Foz Côa (Inclui Pocinho e Cortes da Veiga, Mós e Santo Amaro) (Rodrigues dos Santos, 2016).

Conforme nos apresentam os Censos 2011, residem no concelho de V. N. de Foz Côa 7.312 habitantes, sendo o mesmo constituído por uma densidade populacional de 18,4 habitantes/m², valor que se constata inferior ao valor de referência de Portugal (114,5/Km²).

A análise do Gráfico 1 permite-nos concluir que se verificou um acentuado decréscimo da população em Vila Nova de Foz Côa desde os Censos realizados em 2001 até ao ano 2016.

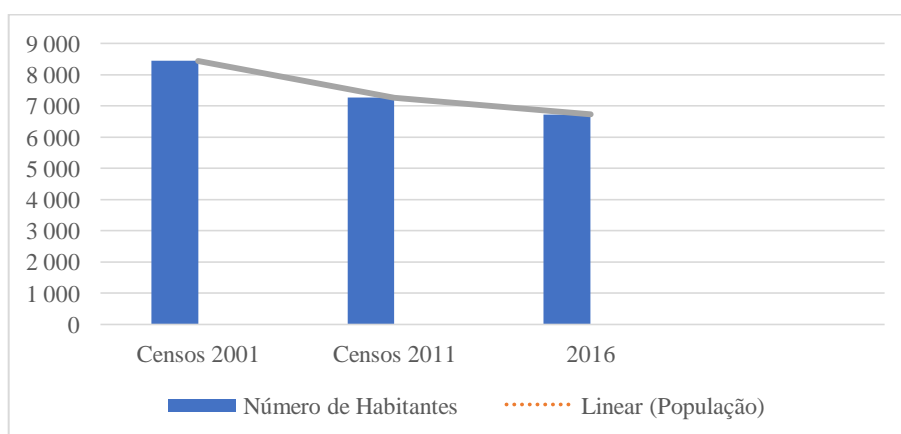


Gráfico 1 – População do Concelho de Vila Nova de Foz Côa

Fonte: Pordata, 2017

No que diz respeito à densidade populacional, podemos constatar que entre o ano de 1960 e o de 1981 a diminuição foi drástica e, embora em menor escala, este decréscimo populacional verifica-se até aos dias de hoje. (Cf. Gráfico 2)

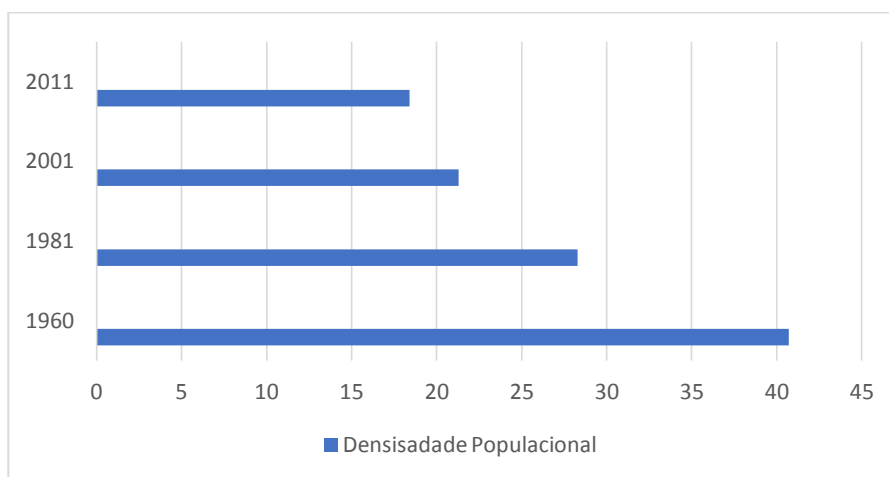


Gráfico 2 – Densidade Populacional em Vila Nova de Foz Côa

Fonte: Pordata, 2017

Através da análise realizada aos dados da Pordata (2017) e apresentados por Rodrigues dos Santos (2016), podemos apurar que existe uma variação da população residente no concelho, entre os Censos de 2001 e os Censos de 2011, extremamente negativa, tendo em conta que todas as freguesias que constituem Vila Nova de Foz Côa apresentaram um decréscimo populacional, como se pode verificar na tabela que se segue.

Tabela 1 – Evolução da População Residente por Freguesia do Concelho de Vila Nova de Foz Côa e sua Variação

Freguesias	2001	2011	Variação 2001-2011
Almendra	457	386	-59%
Castelo Melhor Orgal	336	228	-32%
Cedovim	434	338	-22%
Chãs	370	278	-24%
Custóias	278	202	-27%
Freixo de Numão Murça	963	609	-22%
Horta	266	242	-9%
Muxagata	403	309	-23%
Numão Arnozelo	311	240	-22%

Santa Comba Tomadias	290	208	-28%
Sebadelhe	317	265	-16%
Seixas	357	335	-6%
Touça	253	235	-7%
Vila Nova de Foz Côa Pocinho e Cortes da Veiga, Mós, Santo Amaro	3635	3437	-5%
Total	8494	7312	-13%

Fonte: Rodrigues dos Santos (2016)

No concernente à Taxa Bruta de Natalidade, registou-se um decréscimo entre 2001 e 2016 (tabela 2), podendo-se concluir que a taxa de natalidade continua a diminuir no concelho e acompanha a tendência do país.

Tabela 2 – Taxa Bruta de Natalidade

	2001	2011	2016
Vila Nova de Foz Côa	6,9	6,3	5,6
Portugal	10,9	9,2	8,4

Fonte: Pordata, 2017

Após pesquisa efetuada junto da Pordata (2017) e análise dos dados expostos no Diagnóstico Social de Vila Nova de Foz Côa no que diz respeito ao índice de envelhecimento populacional do concelho, pôde constatar-se um considerável aumento, conforme apresentado na tabela 3.

Tabela 3 – Índice de Envelhecimento

	1981	2001	2011
Vila Nova de Foz Côa	80,1	216,8	287,4
Portugal	44,9	102,2	127,8

Fonte: Pordata, 2017

As tabelas apresentadas permitem-nos concluir que no concelho de Vila Nova de Foz Côa se verifica uma diminuição da taxa de natalidade e um elevado índice de envelhecimento verificando-se, desta forma, que os nascimentos não equilibram os óbitos, não existindo, assim, renovação da população.

Constituindo os idosos um grupo significativo da população, tornou-se necessário encontrar formas de compatibilizar o envelhecimento e a qualidade de vida. Assim, têm sido desenvolvidos esforços no âmbito da ação social, que tem procurado, ao longo dos tempos, atuar de forma a responder às necessidades da população idosa. A resposta social Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) foi, durante décadas, a única resposta social cuja utilização consistia na institucionalização do idoso, que ali se mantinha, geralmente, até ao final da sua vida. Felizmente, face ao esforço de entidades oficiais e de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), iniciou-se um processo de beneficiação e/ou substituição dos edifícios sem condições, bem como a admissão e o acompanhamento de pessoal técnico preparado com a finalidade de aumentar a capacidade de resposta ao número crescente de pedidos de apoio aos idosos.

Como consequência do crescimento do índice de envelhecimento no concelho, tornou-se necessário o crescimento de respostas sociais² que pretendessem colmatar as necessidades deste público-alvo. Assim sendo, podemos aferir que os serviços prestados pelas Instituições do concelho são dirigidos, essencialmente, a esta população envelhecida, como apresentaremos pormenorizadamente no tópico que se segue.

II.1 – Respostas sociais no Concelho

Com o intuito de prestar apoio a pessoas em situação de vulnerabilidade social, pretendendo promover o regular funcionamento da ação social com o intuito de colmatar as situações de pobreza e exclusão social, numa época em que se atravessa uma crise económica, política, social e demográfica, torna-se necessário enfatizar as entidades do Terceiro Setor que fornecem cuidados sociais e de saúde à população mais carenciada.

Neste seguimento, importa nesta fase, apresentar os equipamentos sociais presentes no concelho de Vila Nova de Foz Côa e a sua distribuição pelas freguesias que o constituem.

Segundo Rodrigues dos Santos (2016), existem no total 14 IPSS no concelho de Vila Nova de Foz Côa, considerando-se que existe uma boa disposição geográfica, tendo em conta que se encontram sediadas na maior parte das freguesias, como exposto na tabela 4. As

² Respostas sociais definem-se enquanto equipamentos ou serviços desenvolvidos para prestar apoio a pessoas idosas, pessoas com deficiência, crianças, pessoas em comprovada situação de vulnerabilidade social, entre outros, com o intuito de promover o bem-estar social.

freguesias da Horta e de Touça são as únicas que não dispõem de qualquer equipamento social, no entanto, são apoiadas pelo Centro de Apoio Social e Cultural de Numão e pelo Centro Social Paroquial de Freixo de Numão, respetivamente.

Importa, na nossa opinião, apresentar as respostas sociais disponíveis no concelho por cada Instituição que presta apoio à população.

A Santa Casa da Misericórdia de Vila Nova de Foz Côa tem uma grande importância pois é a única entidade que possui determinadas respostas sociais que vão ao encontro das necessidades da população. Esta Instituição integra as respostas sociais de Creche e Centro de atividades de Tempos Livres (CATL), sendo estas as únicas respostas sociais deste âmbito existentes no concelho. No campo de ação da população portadora de deficiência, a Santa Casa da Misericórdia de V. N. de Foz Côa é, igualmente, a única Instituição que disponibiliza uma resposta social designada de Centro de Atividades Ocupacionais (CAO). Para a população idosa, esta instituição dispõe de Centro de Dia, Apoio Domiciliário e ERPI. Além destas respostas sociais, a Santa Casa da Misericórdia de V. N. de Foz Côa presta outros apoios à população, nomeadamente: Cantina Social; Fundo Europeu de Auxílio às Pessoas Mais Carenciadas (FEAC) – Ajuda Alimentar; Clínica de Saúde; Rede Local de Intervenção Social (RLIS).

O Centro Paroquial de Vila Nova de Foz Côa, sediado na sede do concelho, é a única instituição que dispõe de pré-escola, embora o mesmo se constate privado.

O Centro Social e Paroquial de Mós dispõe de respostas sociais direcionadas para a população idosa, nomeadamente, Centro de Dia e Apoio Domiciliário. No entanto, com o intuito de apoiar a população, presta outro tipo de apoios que se constituem fundamentais para a qualidade de vida da população – o designado FEAC.

À semelhança do Centro Social e Paroquial de Mós, a Casa da Freguesia de Cedovim possui, não só, equipamentos de apoio social para a população idosa – Centro de Dia, Apoio Domiciliário e ERPI – mas também outro tipo de apoios, sendo eles: Cantina Social; FEAC – Ajuda Alimentar; Atendimento e Informação Social; Reabilitação/Fisioterapia; e, ainda, Atendimento de Enfermagem.

As respostas sociais desenvolvidas pelo Centro de Apoio Social e Cultural de Numão dirigidas à população idosa são o Centro de Dia e o Apoio Domiciliário. No entanto esta

Instituição disponibiliza, igualmente, diversos tipos de apoios à comunidade, como a Cantina Social, FEAC – Ajuda Alimentar, Atendimento Social e Reabilitação/Fisioterapia.

Existem, ainda, diversificadas Instituições cujo público-alvo são os idosos, estando, as mesmas, dispersas pelas diversas freguesias, prestando os seguintes serviços:

- a. Centro Social Paroquial de Almendra: Centro de Dia; Apoio Domiciliário; ERPI.
- b. Centro Social de Castelo Melhor: Centro de Dia e Apoio Domiciliário.
- c. Centro Social Paroquial de Chãs: Centro de Dia e ERPI.
- d. Irmandade Nossa Senhora do Viso: Centro de Dia e Apoio Domiciliário.
- e. Centro Social Paroquial de Freixo de Numão: Centro de Dia e Apoio Domiciliário.
- f. Centro Social Paroquial de Muxagata: Centro de Dia e Apoio Domiciliário.
- g. Associação de Bem-Fazer de Santa Comba: Centro de Dia; Apoio Domiciliário; ERPI.
- h. Centro Social Paroquial de Sebadelhe: Centro de Dia; Apoio Domiciliário; ERPI.
- i. Associação Cultural Recreativa e de Assistência de Seixas: Apoio Domiciliário.

Tabela 4 – Organizações Sociais do Concelho de Vila Nova de Foz Côa

Designação da Organização	Freguesia onde se encontra sediada
Casa da Freguesia de Cedovim	Cedovim
Associação de Bem-Estar de Santa Comba	Comba
Centro de Apoio Social e Cultural de Numão	Numão
Centro Social Paroquial de Almendra	Almendra
Centro Social Paroquial de Chãs	Chãs
Centro Social Paroquial de Freixo de Numão	Freixo de Numão
Associação Cultural Recreativa e de Assistência de Seixas	Seixas
Centro Social Paroquial de Muxagata	Muxagata
Centro Social Paroquial de Sebadelhe	Sebadelhe

Irmandade Nossa Senhora do Viso	Custóias
Centro Social Paroquial de Mós	V. N. de Foz Côa (Mós)
Centro Social Paroquial de Castelo Melhor	Castelo Melhor
Centro Social Paroquial de Vila Nova de Foz Côa	V. N. de Foz. Côa
Santa Casa da Misericórdia de Vila Nova de Foz Côa	V. N. de Foz Côa

Fonte: Rodrigues dos Santos (2016)

De um modo geral, podemos concluir que as respostas sociais desenvolvidas para a população idosa no concelho são em número razoável, visto apenas algumas pessoas se encontrarem em lista de espera. O mesmo não se verifica com a restante população em situação de vulnerabilidade, tendo em conta que são poucos os equipamentos disponíveis para colmatar a suas necessidades.

Para concretização de um trabalho eficaz na prestação do apoio à população, são os recursos humanos das Instituições que ganham destaque, desde as equipas técnicas aos restantes colaboradores. Rodrigues dos Santos (2016), através da aplicação de questionários, apresenta-nos a caracterização dos colaboradores das IPSS do concelho tendo em conta a função que exercem (tabela 5), tornando-se fundamental para o desenvolvimento do trabalho que se apresenta.

Tabela 5 – Número de Colaboradores das IPSS de Vila Nova de Foz Côa

Equipa Técnica	N.º	Equipa Não Técnica	N.º
Coordenador / Diretor Técnico³	18	Administrativo	2
Educador de Infância	7	Ajudante de Ação Direta	12
Técnico de Serviço Social	9	Ajudante de Ação Educativa	11
Psicólogo	2	Ajudante de Cozinha	10
Enfermeiro	9	Ajudante Familiar	19
Fisioterapeuta	2	Auxiliar de Serviços Gerais	6
Animador Sociocultural	2	Motorista	2
		Cozinheira	18

Fonte: Adaptado de Rodrigues dos Santos (2016)

³ O Coordenador/Diretor Técnico acumula, em algumas instituições, a função de Técnico de Serviço Social, encontrando-se os dados estatísticos contabilizados nesse sentido.

Como se pode constatar, o Terceiro Setor no concelho de Vila Nova de Foz Côa constitui-se uma fonte de trabalho essencial, tendo em conta que disponibiliza vários postos de emprego em variados setores, aumentando, desta forma, a empregabilidade no concelho.

O concelho de Vila Nova de Foz Côa é, ainda, composto por 59 associações com grande presença para a população desenvolvendo, maioritariamente, atividades de âmbito cultural, recreativo e desportivo (Rodrigues dos Santos, 2016). Estas associações têm como principal fonte de financiamento os subsídios da autarquia e das juntas de freguesia, no entanto algumas obtêm receitas através das atividades que desenvolvem e dos patrocínios angariados.

II.2 – Demografia no Concelho

Portugal tem assistido, desde há muitos anos, a problemas com a sua dinâmica de crescimento populacional devido às baixas taxas de fecundidade e ao progressivo envelhecimento da população. Segundo o INE, I.P. (2014, cit. por Rodrigues dos Santos, 2016):

Portugal é um país com muito baixa fecundidade (*lowestlowfertility*) que não assegura o nível de substituição de gerações (2,1 crianças por mulher) há mais de trinta anos e não se prevê que recupere nos próximos quarenta anos . . . o envelhecimento demográfico constante, resultante da diminuição da população jovem (com menos de 15 anos) e do aumento da população idosa (com mais de 65), respetivamente, faz com que exista uma constante dinâmica negativa na população residente no nosso país. (p. 23)

O Concelho de Vila Nova de Foz Côa segue a tendência nacional, no entanto, verificam-se outros aspetos que se torna fundamental referir que são inerentes à região do interior, como é o caso da desertificação das zonas rurais, o aumento do abandono da atividade agrícola e a fraca dinâmica económica (Rodrigues dos Santos, 2016). Estes aspetos têm vindo a contribuir para o despovoamento do concelho e têm tendência para se agravar, o que pode acarretar problemas a nível social e económico.

O aumento da percentagem de idosos na população total do país é consequência do contínuo decréscimo da taxa de fecundidade e do aumento da esperança média de vida dos portugueses à nascença e pode constatar-se que à semelhança das transformações

acontecidas na estrutura etária da população do país, sentidas nas últimas décadas, também o concelho de V. N. de Foz Côa segue esta tendência e apresenta-se maioritariamente envelhecido.

Depois desta breve caracterização do universo irei passar a análise e discussão dos resultados.

CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A metodologia deve consistir numa explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda a ação desenvolvida durante o caminho percorrido do trabalho realizado. No desenvolvimento de qualquer investigação, a metodologia adquire um papel fundamental, sendo o seu *nervo central*, visto que o resultado final está condicionado pelo bom funcionamento deste processo, onde o trabalho final é o reflexo dos métodos utilizados e do modo como se obtiveram os resultados.

Segundo Espinoza (1986, cit. por Serrano, 2008), “o método é o caminho que se escolhe para a obtenção de um fim” (p. 47), verificando-se, desta forma, que nesta altura do enquadramento ficam expostas todas as atividades que levam a cabo o desenvolvimento do trabalho de investigação descritivo e exploratório, sendo necessária a descrição dos procedimentos que são o meio para alcançar os objetivos propostos.

A utilização de vários elementos, ou seja, a aplicação de complementaridade metodológica, para se conseguirem atingir os objetivos pretendidos potencia uma melhoria profissional na medida em que se verifica a “incorporação de contributos técnicos e rigorosos, tanto no desenvolvimento do projecto como na execução e avaliação do programa” (Serrano, 2008, p. 48).

Numa perspetiva geral, podemos descrever a investigação científica como uma prática erudita, traduzida num “conjunto organizado de conhecimentos sobre a realidade e obtidos mediante o método científico” (Bravo, 1985, cit. por Almeida & Freire, 2000, p. 19), sendo o método científico o método empírico que conduz toda a investigação científica e através do qual se obtém o conhecimento científico.

Fortin (2003) refere que é na fase da metodologia que se deve operacionalizar o estudo, ou seja: precisar o tipo de estudo; as definições operacionais das variáveis; o meio onde se desenrola o estudo e a população em observação neste mesmo estudo.

Como explica Fortin (2003), a metodologia compreende um “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica” (p. 372), referindo ainda que, “é um plano criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às

questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas” (p. 372). Desta forma, a metodologia, os métodos e as técnicas utilizadas para estudar determinado fenómeno vão sempre depender do tipo de estudo que se pretenda realizar.

III.1 – Contextualização

Para Francisco (2012, cit. por Salamon, Sokolowski & List, 2003),

Ao longo do século XX e principalmente na segunda metade deste século, com o desenvolvimento tecnológico, como o aumento da mobilidade e da facilidade de comunicação, a atividade do homem através de organizações expandiu-se, ganhando importância e dimensão. (pp. 3, 4)

Sendo que, em Portugal, as OS ganharam destaque ao nível económico e social. Por consequente, também a gestão destas entidades se tornou uma questão com reconhecida importância. No seguimento, os modelos de gestão e a direção de topo tornam-se fundamentais para a eficiência e eficácia de qualquer organização. Na ótica de Vilar (2012), “o conhecimento com a execução, o saber e o saber-fazer, bem como o conjugar a formação individual com a melhoria organizacional, sobretudo quando a dimensão e complexidade dos problemas assim o exigem” (p. 7) são aspetos a ter em consideração para o sucesso das OS.

A Direção das organizações tem sido alvo de poucos estudos, que se consideram fundamentais, uma vez que esta possui um grande impacto no desenvolvimento organizacional. As Direções poderão constituir uma vantagem decisiva na competitividade que caracteriza a economia atual (Becker & Gerhart, 1996).

No entanto, para Azevedo, Franco e Meneses (2012), nas organizações do Terceiro Setor continua a existir “um défice ao nível da capacidade de gestão e liderança” (p. 135). Perante este contexto, a problemática da investigação em causa assenta na análise da vulnerabilidade das Direções na gestão das Organizações Sociais, através da avaliação e compreensão das particularidades da gestão nas organizações estudadas.

Como as organizações são sistemas complexos, o trabalho que se pretende realizar pode-se revelar uma importante ferramenta de modo a favorecer a unidade organizacional.

Indo ao encontro da problemática em estudo, o presente trabalho pretendeu responder à seguinte questão de investigação: *Quais as vulnerabilidades das Direções na Gestão das Organizações Sociais?*

III.2 – Objetivos e finalidades

O objetivo geral do nosso estudo é compreender a vulnerabilidade das Direções na gestão das Organizações Sociais.

Como objetivos específicos propomos:

- a. Perceber as especificidades das organizações da economia social;
- b. Analisar a conceitualização de gestão;
- c. Compreender a gestão das organizações do Terceiro Setor;
- d. Conhecer os processos de gestão nas Organizações Sociais;
- e. Percecionar como as Direções das Organizações Sociais, do universo de estudo, vem a gestão.

III.3 – Metodologia Qualitativa

Neste trabalho, o modelo de investigação adotado situa-se, pelo anteriormente referido, na metodologia qualitativa.

A metodologia qualitativa já é reconhecida como sendo um campo de investigação com direito próprio, que é transversal a várias disciplinas. O termo qualitativo envolve um destaque nas qualidades das organizações e nos processos e significados, o que significa que um estudo qualitativo valora a qualidade socialmente construída da realidade, tendo em conta um quadro construtivista, a relação entre o investigador e o objeto de estudo e os constrangimentos situacionais que dão forma à investigação (Denzin & Lincoln, 1994).

De acordo com Creswell (2010), a metodologia qualitativa é vista como sendo um meio para pesquisar e para compreender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social e humano.

Serapioni (2000) refere como principais características dos métodos qualitativos: a análise do comportamento humano do ponto de vista do investigador; a observação naturalista; a subjetividade; a orientação para a descoberta e para o processo; o seu carácter exploratório,

descritivo e indutivo; a não generalização de resultados. O mesmo autor identifica os seguintes pressupostos que orientam a investigação tendo como base o paradigma qualitativo:

- a. Complexidade: a realidade social, incluindo as suas manifestações culturais, é algo muito complexo e que não pode ser reduzido a um simples conjunto de variáveis;
- b. Subjetividade: os investigadores estão sempre situados numa determinada realidade, num determinado contexto, trazendo assim para o estudo as suas crenças e valores. Assim, em vez de ser suprimida, como acontece na metodologia quantitativa, a subjetividade é assumida e negociada;
- c. Contextualidade: a realidade é construída tendo em conta vários fatores, o que faz com que a compreensão do fenómeno em causa envolva sempre a compreensão de determinados contextos;
- d. Interpretação e Significado: o mesmo fenómeno pode ter diferentes interpretações tendo em conta os diferentes participantes, tendo em conta as relações que estabelecem com o que está a ser estudado, o que faz com que a interpretação e o significado sejam a verdadeira essência da investigação qualitativa;
- e. Metas de Investigação: as explicações que envolvem causalidade, controlo e predição são impossíveis. O objetivo é antes a capacidade de compreensão interpretativa que envolve a capacidade de ser empático, de recriar a experiência dos outros em nós próprios.
- f. Aplicabilidade: a compreensão aprofundada de um dado contexto facilita a compreensão de outros contextos, não através do princípio da generalização, mas, sim, do princípio da transferência.

Ao usar uma metodologia qualitativa num estudo espera-se que seja feita uma análise em profundidade relativamente a significados, conhecimentos e atributos de qualidade dos fenómenos em estudo. Como refere Fidalgo (2003), os dados são “enquadrados e interpretados em contextos holísticos de situações, acontecimentos de vida ou experiências vividas, particularmente significativos para pessoas implicadas” (p. 178). Assim, o investigador qualitativo vai estudar os fenómenos no seu contexto natural com o intuito de interpretá-los, tendo em conta os diferentes significados atribuídos pelas pessoas. Para tal, é essencial a recolha de materiais que descrevam determinados momentos da vida dos

indivíduos que irão ser interpretados com o intuito de aumentar o entendimento sobre a população-alvo do estudo (Denzin & Lincoln, 1994).

São várias as abordagens e estratégias de investigação tendo como base o paradigma qualitativo. Para este trabalho, a abordagem escolhida foi o estudo de caso. Num estudo de caso o investigador explora um evento ou uma atividade com uma preocupação maior aos detalhes. Os casos estão relacionados pelo tempo e pela atividade e os investigadores recolhem informações pormenorizadas usando vários instrumentos de recolha de dados durante um certo período de tempo, geralmente prolongado (Creswell, 2010).

Segundo Moreira (1994), os métodos de pesquisa qualitativa dão um maior relevo à compreensão das ações dos participantes com base nas suas experiências de vida.

Uma vantagem que se revelou ao longo do trabalho desenvolvido, aquando da utilização de métodos qualitativos, foi a flexibilidade existente no desenvolvimento dos temas à medida que estes iam surgindo, sem se estar sujeito a uma “regra preliminar”.

III.4 – Tipo de estudo

Este trabalho será um estudo de caso, pretendendo proceder à perceção da vulnerabilidade das Direções na Gestão das Organizações Sociais no concelho de Vila Nova de Foz Côa.

Yin (2005) refere que o estudo de caso é o método mais apropriado quando se pretende compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos vários fatores. Yin (2005) defende, ainda, que se trata de um método adequado quando se pretendem definir os tópicos de investigação de uma forma abrangente, quando se quer considerar a influência do contexto em que ocorre o fenómeno em estudo e quando se quer auxiliar de variadas fontes de evidência. Há, pois, a necessidade de compilar dados oriundos de diferentes organizações, profissionais, desde as direções das organizações até aos recursos humanos que aí trabalham.

Para Yin (1994), a aplicação de estudos de caso acarreta inúmeras vantagens. Deve, neste contexto, salientar-se a sua eficiência na investigação de processos complexos de mudança, bem como em organizações de pequenas dimensões, tendo em conta que envolvem pequenas amostras, sendo as mesmas fáceis de conduzir. Segundo Tellis (1997) a utilização de estudos de caso permite, também, uma aprendizagem aprofundada acerca dos

fenómenos em estudo, pois cede informação fundamental acerca das atividades concretas e diárias de determinada organização.

Para o desenvolvimento do trabalho que se apresenta recorreu-se à aplicação da entrevista com a análise de conteúdo. No entanto, é possível referir, numa fase introdutória, que se verifica frequentemente, na implementação desta metodologia, determinados constrangimentos como por exemplo, a resistência que se assiste por parte dos técnicos e dirigentes em responder de forma concisa e direta às questões que são colocadas.

A implementação da presente estratégia metodológica irá permitir organizar os dados obtidos preservando o carácter único do objeto em estudo. Desta forma, pretende-se analisar caso a caso, para se estudar de forma detalhada e clara a realidade das Direções das Organizações Sociais de Vila Nova de Foz Côa e a sua influência na gestão das mesmas.

III.5 – Delimitação do Universo de estudo

Indo ao encontro do preconizado por Coutinho (2011), consideramos que na abordagem qualitativa não se privilegia uma amostragem aleatória e numerosa, mas antes, uma amostra criteriosa ou intencional, o que significa que a seleção da amostra está subjugada a alguns critérios que permitem ao investigador capturar o máximo de informação sobre o fenómeno em estudo.

O processo de seleção da nossa amostra baseou-se nos seguintes critérios: Organizações do concelho de Vila Nova de Foz Côa; Organizações Sociais; Organizações que apresentem similaridades no seu funcionamento – ERPI. Neste seguimento, podemos considerar que o procedimento de amostragem é não probabilístico, visto que o processo de seleção das organizações obedeceu aos critérios supracitados. Assim, sendo, a nossa amostra é constituída por quatro Organizações Sociais.

No concernente à população do estudo que se apresenta identificamos Órgãos da Direção, Diretora Técnica de uma Organização Social do concelho de Vila Nova de Foz Côa – ERPI, pois são essenciais para a obtenção de conhecimentos e informações detalhadas acerca dos processos de gestão que adotam nas organizações de que fazem parte. No entanto, também faz parte da população uma Técnica da Segurança Social que faz acompanhamento às IPSS do concelho, de forma a complementar a informação dada para

caracterizar as direções na gestão das organizações. De forma a respeitar o anonimato para a recolha dos dados obtidos os entrevistados são identificados da seguinte forma: Organizações Sociais do concelho de Vila Nova de Foz Côa - E1, E2, E3, E4; Diretora Técnica - E6; Técnica da Segurança Social que faz acompanhamento às Instituições Particulares de Solidariedade Social do concelho - E5.

III.6 – Técnicas e Procedimentos para a recolha de dados

A recolha de dados é um procedimento lógico da investigação empírica que pressupõe selecionar técnicas de recolha e tratamento da informação adequadas, bem como controlar a sua utilização para os fins especificados. As técnicas são conjuntos de procedimentos bem definidos destinados a produzir certos resultados na recolha e no tratamento da informação requerida pela atividade de pesquisa (inquérito por questionário, entrevista, teste, documentos, entre outros).

Na investigação que se apresenta foram utilizadas diversas fontes de dados com o intuito de assegurar a obtenção de diferentes perspetivas acerca do fenómeno estudado. Neste seguimento, desejámos conhecer as abordagens da Direção e Diretores Técnicos no que diz respeito à gestão das Organizações Sociais do concelho de Vila Nova de Foz Côa.

Como técnica de recolha de dados foram escolhidas, numa primeira fase, a análise documental (que apoiará a revisão bibliográfica) e a entrevista.

III.6.1 – Pesquisa Documental

Muitas das pesquisas documentais realizadas na área das Ciências Sociais são de carácter qualitativo.

Numa primeira fase, para que a intervenção se desse de forma eficaz tornou-se necessária a realização de uma pesquisa documental que permitisse uma aproximação dos diferentes contributos disponíveis sobre a temática que se iria tratar (Carmo e Ferreira, 1998). Segundo Morin (1998, cit. por Carmo e Ferreira, 1998) é frequente o investigador deparar-se com o problema do “nevoeiro informal”, aquando da pesquisa documental. Este fator impossibilita visionar o objeto de estudo de forma coerente.

Numa primeira fase de elaboração do presente trabalho procedeu-se à recolha de dados através de arquivos, teses, relatórios, artigos científicos e documentos que permitissem realizar a concetualização do que é a gestão, compreender as especificidades da economia social e, ainda, analisar e compreender como se concretiza a gestão nas Organizações Sociais. Para realização da pesquisa documental recorreu-se à biblioteca da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego. Nesta fase foi utilizada a base de dados da biblioteca, com o intuito de facilitar a consulta, visto que esta já ia previamente preparada, através da seleção de autores, temáticas e, ainda, palavras-chave. Todavia, esta pesquisa na biblioteca verificou-se insatisfatória, como tal teve que se recorrer a um motor de busca disponibilizado pela Universidade com diversos artigos publicados on-line.

Foi necessário, para que se desse a aproximação à realidade envolvente, a pesquisa em documentos específicos das organizações envolvidas no estudo. Para a realização desta pesquisa, foi necessária a autorização das direções das instituições.

A pesquisa documental não foi apenas realizada em livros ou bibliografias já publicadas, artigos ou bases de dados, mas também documentos pessoais, *powerpoints*, livros e textos soltos cedidos pelas OS do concelho que permitissem um maior conhecimento dos seus princípios e missões.

III.6.2 – Entrevista Qualitativa

A entrevista, enquanto “método de recolha de informações no sentido mais rico da expressão . . . adequa-se particularmente à análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais são confrontados” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 192), consistindo o seu objetivo em abrir a área livre dos dois interlocutores, no que respeita a matéria da entrevista, reduzindo, por consequência, a área secreta do entrevistado e a área cega do entrevistador (Carmo & Ferreira, 2008).

A entrevista é, então, uma técnica que implica uma grande atenção por parte do investigador, não só em relação ao que é transmitido pelo entrevistado, mas também através das palavras e das comunicações não-verbais como as feições, entoações, hesitações, alterações do ritmo, entre outros, cuja captação é bastante importante para a análise do estudo (Albarelo et al, 1997).

Para Morgan (1988), “uma entrevista consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas. . . . com o objetivo de obter informações sobre a outra” (cit. por Bogdan & Biklen, 1994, p. 134), podendo ser a estratégia dominante para a recolha de informação.

Para Coutinho (2016), a entrevista é uma poderosa técnica de recolha de dados porque pressupõe uma interação entre o entrevistado e o investigador, possibilitando a este último a obtenção de informação que nunca seria conseguida através de um questionário, uma vez que o entrevistador poderá sempre solicitar esclarecimentos adicionais ao inquirido se as respostas não forem suficientemente esclarecedoras.

Neste estudo optou-se por uma entrevista semiestruturada, também designada de semidirectiva (Quivy & Campenhoudt, 1992), para que os entrevistados tenham uma grande liberdade na abordagem da temática em questão. De facto, o recurso às perguntas abertas possibilita que o discurso do entrevistado decorra com liberdade, que seja criativo, que reformule as suas respostas e ao mesmo tempo, permite orientar o entrevistado no sentido de dar resposta aos objetivos e à questão de investigação. Ou seja, permite que o entrevistado tenha alguma liberdade para desenvolver as respostas segundo a direção que considere adequada e possa explorar, permite-lhe abordar os aspetos que considera mais relevantes, de uma forma flexível e aprofundada. Outra razão que suportou a escolha deste tipo de entrevista, reside no facto de esta permitir que, indiretamente, o entrevistador ajude o entrevistado a facultar informação de forma mais clara e objetiva, tendo em conta que “quando se utiliza um guião, as entrevistas qualitativas oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 135).

Assim, segundo Duarte (2004, cit. por Neves e Domingues, 2007), nas entrevistas semiestruturadas existe um “roteiro simples, permitindo ao entrevistador fazer indagações de acordo com o desenrolar da entrevista” (p. 62) sendo que é uma técnica que, segundo Minayo (2004, cit. por Neves e Domingues, 2007) “possibilita a coleta de informações objetivas e, mais do que isto, permite captar a subjetividade embutida em valores atitudes e opiniões” (p. 62).

Visto que as Direções são compostas por um conjunto alargado de membros dos corpos sociais, pretendeu-se fazer uma entrevista junto das Direções das Organizações Sociais do

concelho de Vila Nova de Foz Côa de forma a recolher um conjunto de dados mais gerais sobre a perspetiva que a Direção tem sobre a gestão das Organizações Sociais.

Neste sentido, pretendeu-se administrar uma entrevista junto das Direções/diretores técnicos de forma a recolher dados mais específicos de cada organização e apurar os mecanismos implicados na gestão das diferentes Direções.

O guião da entrevista está orientado para a prossecução dos objetivos delineados para o estudo. Por sua vez, para cada objetivo o entrevistador delinea três ou mais questões encadeadas sequencialmente. Assim, o guião de entrevista (Anexo 1), baseou-se nas dimensões a ter em conta no processo de gestão das organizações, explicadas na componente teórica desenvolvida no enquadramento teórico.

As entrevistas tiveram uma duração de 25 minutos, aproximadamente. As mesmas foram realizadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.

III.7 – Processo de análise de informação

Tendo em conta o paradigma qualitativo em que se situa a presente investigação e, também, a técnica de recolha de informação utilizada, constatou-se que a análise de conteúdo de Bardin (2009) é a técnica de análise da informação que mais se adequa, uma vez que possibilita a análise do discurso dos entrevistados.

Conforme Bardin (2009), o objeto da análise de conteúdo “é a fala, isto é, o aspeto individual e atual (em ato) da linguagem” (p. 45), ou seja, a análise de conteúdo tem como objeto de estudo a informação revestida de sentido, pelo que será através desta técnica que conseguimos compreender os significados que, subjetivamente, se encontram no discurso dos participantes.

A técnica da análise de conteúdo caracteriza-se pela procura de explicação e compreensão, permitindo fazer inferências, que de forma sistemática e objetiva, identifica características singulares e implícitas do discurso, já que “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça . . . é a busca de outras realidades através das mensagens” (Bardin, 2009, p. 45).

Na perspetiva desta autora:

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. (Bardin, 2009, p. 33)

De facto, esta foi a técnica que considerámos mais adequada para analisar o conteúdo das entrevistas dos participantes no estudo (membros da Direção das Organizações Sociais do concelho de Vila Nova de Foz Côa), sendo a sua análise um

Processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campos e de outros materiais que foram acumulados, com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou (Bogdan & Biklen, 1994, p. 205).

Para Bardin (cit. por Godoy, 1995), a análise de conteúdo processa-se segundo três fases: a pré-análise (procedimentos bem definidos, embora flexíveis); a exploração do material (cumprimento das decisões tomadas anteriormente); o tratamento dos resultados (tornar os resultados significativos e válidos).

Com o intuito de perceber a vulnerabilidade das Direções na Gestão das Organizações Sociais foram conceituados Terceiro Setor, o Setor da Economia Social em Portugal face ao contexto Europeu, as OS, a gestão das Organizações do Terceiro Setor, os modelos de gestão e, por último, a gestão estratégica.

Primeiramente, realizou-se uma leitura das entrevistas transcritas, para posteriormente se proceder à escolha de categorias. Bardin (2011) refere que os assuntos que se repetem frequentemente são recortados “do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados” (p. 126).

Após o término da leitura e breve análise das entrevistas verificou-se necessária a codificação (salientar, classificar, agregar e categorizar) dos dados recolhidos nas mesmas, que corresponde, segundo Coutinho (2011), a uma transformação perante a definição de regras precisas. Tal facto permite adquirir uma representação do conteúdo, o que possibilita ao investigador reconhecer as principais componentes da entrevista. Assim, organizámos o conteúdo das entrevistas por categorias, com o intuito de granjear uma categorização mais pormenorizada e concreta da informação adquirida em que a análise de conteúdo, propriamente dita, é realizada por via de uma tabela de codificação das

entrevistas. Esta tabela apresenta-se dividida por categorias, subcategorias, unidades de registo e unidade de contexto. Consideramos, pertinente, nesta fase, apresentar as categorias e subcategorias que resultaram na nossa análise de conteúdo.

Tabela 6 – Categorias e Subcategorias resultantes da análise de conteúdo

Categorias	Subcategorias
Caracterização da Organização Social	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional - Identidade
Caracterização da Direção na gestão da Organização Social	<ul style="list-style-type: none"> - Perceção do papel da direção - Desafios impostos à direção - Divisão de Tarefas da direção - Liderança e Capacidade de Comunicação entre a Direção e os Recursos Humanos
Perceção sobre a Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão da organização - Pontos fortes - Pontos fracos - Necessidades e Prioridades - Potencialidades - Limitações - Transformações consideradas necessárias - Tendência da Gestão
Visão das Direções sobre Estratégias a implementar	<ul style="list-style-type: none"> - Importância da Certificação da Qualidade - Levantamento de necessidades do utente - Articulação entre as necessidades dos utentes e a gestão de Recursos Humanos - Preocupação na Gestão de Recursos Humanos - Importância da Capacitação Profissional do Capital Humano - Recursos Humanos – investimento ou custo? - Investimento na Gestão de Pessoas - Estratégias de Gestão

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados recolhidos

Pela observação da tabela 6 e como supracitado verificamos que a organização do conteúdo das entrevistas deu origem a 4 categorias e 22 subcategorias, que serão a base dos resultados obtidos apresentados seguidamente.

Na coluna unidade de registo (Anexo II) são apresentados fragmentos de texto que se tomam por indicativo das subcategorias e categorias. Por último, na coluna unidade de

contexto (Anexo II), encontram-se fragmentos do texto que englobam a unidade de registo, contextualizando, assim, esta unidade no curso da entrevista.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo pretendemos apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos na nossa pesquisa, atendendo aos objetivos definidos.

Após transcrição das entrevistas que constituem o *corpus* do presente estudo, procedeu-se à organização das respostas recolhidas para posteriormente se realizar a análise, sistematização e discussão por conteúdos. Desta forma, o ponto de partida para executar esta análise foram as temáticas do guião de entrevista, sendo que o desenvolvimento dos temas das entrevistas aplicadas deu origem, como supracitado, a categorias, subcategorias, unidades de registo e unidades de contexto.

Na análise dos dados, começamos por caracterizar as OS em estudo (ponto 5.1.1.), posteriormente apresentamos a caracterização da direção na gestão da Organização Social (ponto 5.1.2) para, desta forma, passarmos a apresentar a perceção da gestão na ótica das direções (ponto 5.1.3) e, por último, fazemos uma análise que incide sobre a visão das direções no concernente às estratégias a implementar nas organizações (ponto 5.1.4.).

Na segunda parte do capítulo que se apresenta procedemos à discussão dos dados recolhidos.

No decorrer da apresentação dos resultados obtidos através das entrevistas os entrevistados passam a ser identificados de E1 a E6 com o intuito de manter a confidencialidade e a descrição dos entrevistados em causa.

IV.1 – Apresentação e Análise dos Dados: Análise de Conteúdo

IV.1.1 – Caracterização da Organização Social

No âmbito do estudo que se apresenta e com o intuito de conhecer as vulnerabilidades das Direções na gestão das Organizações Sociais, considerámos pertinente perceber, na ótica da gestão de topo, como caracterizam as organizações onde se encontram inseridos. A tabela 7 representa a síntese apurada, que será objeto de análise nas próximas secções.

Tabela 7 – Unidades de registo da categoria Caracterização da Organização Social

SUBCATEGORIAS	ENTREVISTADOS					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Cultura organizacional	Valores, crenças e normas.	Ética, Responsabilidade Social Competências dos RH.	Identidade da Instituição	Modelo criado dentro da Instituição	Inexistente.	
Identidade	Qualidade do serviço prestado.	Infraestruturas e Equipamentos; Rentabilização dos RH; Diversidade de atividades	Diversidade de atividades; Equipamentos		Conhecimento da realidade; RH	Qualidade dos serviços prestados

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados recolhidos

IV.1.1.1 – Cultura Organizacional

Inicialmente, foi solicitada aos entrevistados a sua visão quanto à cultura interna da organização, sendo perceptível que para os entrevistados E1, E2, E3 e E4 existe concordância no que diz respeito à definição da cultura interna da organização, tendo em conta que referem as características que são definidoras da cultura de uma organização. Neste contexto, o entrevistado E1 destaca a importância dos “*valores, crenças e normas*” e, por outro lado o E2 realça “*ética, responsabilidade social, competências dos recursos humanos, compromisso na área social*”, enquanto aspetos distintivos da cultura organizacional que devem ser partilhados pelos colaboradores que fazem parte da organização. E3, sendo mais específico define a cultura organizacional como a própria identidade e, na mesma perspetiva, E4 alude para o “*modelo criado dentro da ERPI*”.

Nesta análise e tendo em conta as respostas das direções podemos constatar que os entrevistados, na maioria, são consensuais no que diz respeito à cultura organizacional uma vez que nomeiam os valores assumidos pela organização.

E5 refere que a cultura organizacional é inexistente nas organizações que acompanha, o que significa que não existe articulação entre as componentes que de si fazem parte verificando-se, desta forma, que não existem valores e pressupostos básicos partilhados pelos colaboradores.

IV.1.1.2 – Identidade Organizacional

Face à categoria da Caracterização da Organização Social consideramos, igualmente, importante perceber, na opinião das Direções, de que forma procuram ter uma identidade própria que diferencie das outras organizações, com as mesmas valências.

O processo dinâmico da cultura organizacional dá origem à identidade de uma organização, o que torna possível a diferenciação das outras organizações que disponibilizam os mesmos serviços.

No que à identidade da organização diz respeito podemos denotar semelhanças na opinião dos entrevistados assumindo-se traços identitários nos valores e preceitos que norteiam as organizações. A identidade da organização tem por base a declaração da sua missão, sua visão e seus valores, que deve ser partilhada por todos os colaboradores. Podemos, assim, constatar que os entrevistados consideram que de uma forma geral, a primazia pela qualidade dos serviços prestados e a diversidade das atividades disponíveis está na base de atuação das organizações. Indo ao encontro do mencionado, E1 acentua a importância da *“preocupação com os utentes e suas necessidades, investimento contínuo na qualidade dos serviços prestados”* e E2 reconhece a importância da existência de *“Diversidade de actividades complementares”*.

Importa enfatizar que os entrevistados E2 e E3 nomeiam os recursos e equipamentos que têm disponíveis como um importante fator de competitividade, tornando-se, assim, fatores identitários da organização.

O capital humano é destacado pelos entrevistados E2 e E3, uma vez que a motivação dos recursos humanos é cada vez mais valorizada dentro das OS, tendo em conta que colaboradores motivados agem de acordo com os valores da organização.

IV.1.2 – Caracterização da Direção na gestão da Organização Social

Indo ao encontro dos objetivos definidos no presente estudo, pretendemos nesta fase, e segundo os dados recolhidos, realizar uma caracterização da Direção na gestão da Organização Social.

A atuação da Direção da organização pode apresentar diversas formas de intervenção e, neste seguimento, os entrevistados foram questionados sobre o papel da Direção na gestão

das Organizações Sociais, obtendo os resultados que se apresentam seguidamente (Cf. Tabela 8).

Tabela 8 – Unidades de registo da categoria Caracterização da Direção na gestão da Organização Social

SUBCATEGORIAS	ENTREVISTADOS					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Perceção do papel de direção	Delegação de tarefas.	Tomada de decisões.	Implementação da Cultura Interna; Delegação de tarefas.	Delegação de tarefas.	Implementação da Cultura Interna.	Tomada de decisões.
Desafios impostos à direção	Instabilidade Financeira.	Gestão de Pessoas; Qualidade do serviço prestado.	Contacto com o cliente.	Contacto com o cliente.	Consciencialização das dificuldades	Legislação Falta de recursos humanos e financeiros
Divisão de Tarefas da direção	Definidas nos Estatutos da Organização	Incumprimentos dos estatutos	Atribuição de tarefas conforme as capacidades.	Atribuição de tarefas conforme as capacidades	Inexistente.	Divisão e Supervisão de tarefas.
Liderança e Capacidade de Comunicação entre a Direção e os Recursos Humanos	Ineficaz		Ineficaz	Ineficaz	Pouco eficaz	Muito distante

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados recolhidos

IV.1.2.1 – Papel da Direção

Após análise dos resultados obtidos podemos constatar que a direção das organizações tem um papel fulcral na definição de critérios sobre a gestão da organização e dos seus colaboradores, cabendo à direção das organizações o planeamento, a organização, o encaminhamento e a avaliação/controlado.

Podemos constatar que nas OS em estudo, a direção tem um papel decisivo na tomada de decisões acerca da cultura organizacional, no entanto não assume uma postura de proximidade com o movimento que existe dentro da organização.

É da responsabilidade da direção a implementação da cultura da organização conforme preconizado por E3 e E5, que definem que *“implementar a cultura interna”* e *“condução e definição das linhas orientadoras”* são o principal papel da direção na Organização Social. Embora a direção tenha um papel preponderante na tomada de decisões sobre a cultura e gestão da organização, os entrevistados E1, E3 e E4 salientam a delegação de tarefas para os Diretores Técnicos.

IV.1.2.2 – Desafios impostos à Direção

Quando questionados sobre os desafios impostos à Direção são divergentes os aspetos referidos pelos entrevistados. Segundo E1 e E6 a instabilidade financeira é um dos desafios impostos à direção, uma vez que, segundo E1, herdou *“uma situação financeira péssima”*.

A gestão de pessoas foi considerada por E2 como um desafio diário para a direção, todavia, este é um aspeto fundamental para o equilíbrio das OS. A motivação e desempenho dos colaboradores podem estar diretamente relacionados com o tipo de gestão de topo.

Os entrevistados E2, E3 e E4, quando questionados sobre quais os desafios impostos à Direção na gestão da Organização Social, evidenciaram a qualidade dos serviços prestados e o contacto com o cliente, devido *“às necessidades e solicitações dos nossos clientes”* como citado por E2 e às características de cada pessoa que como refere E3 é difícil *“lidar com seres humanos com histórias de vida complicadas”*.

O entrevistado E5 considera que um dos desafios que a Direção enfrenta é a proximidade com o dia-a-dia da organização para se consciencializar das dificuldades que a mesma defronta diariamente, sendo fundamental *“mais presença”* para, desta forma, conseguir adequar os serviços prestados às necessidades identificadas.

Por último, E6 refere que a aplicação de toda a legislação aplicável ao Terceiro Setor é um desafio constante para as direções das Organizações Sociais devido às exigências com que se deparam frequentemente, tendo em conta que as organizações têm que legitimar para se mostrarem eficientes na utilização dos recursos disponíveis, implementando as melhores práticas com o intuito de criarem as condições necessárias de adaptação às novas realidades.

Assim, podemos constatar que são diversificados os desafios com que as direções se deparam na gestão das Organizações Sociais, tornando-se fundamental a adequação da gestão de topo à realidade das organizações.

IV.1.2.3 – Concretização da divisão de tarefas da Direção

Com o intuito de perceber a direção na gestão das Organizações Sociais pretendemos conhecer de que forma se concretiza a divisão de tarefas da gestão de topo.

A definição de tarefas corresponde ao que cada indivíduo deve fazer para cumprir as atribuições do seu cargo, tornando-se fundamental, neste seguimento, existir uma adequada divisão de tarefas na direção, agrupando-as por atividade e determinando quem são os responsáveis por as executar.

A divisão de tarefas relaciona-se diretamente com a estrutura organizacional, sendo, neste âmbito, definidos os cargos de chefia, as relações de subordinação e, ainda, os fluxos de informação que ocorrem internamente. Concomitantemente, os entrevistados E1, E3, E4 e E6, no que à divisão de tarefas da direção no âmbito da gestão diz respeito, aludem ao cumprimento dos estatutos e à atribuição de tarefas conforme as capacidades, em que E1 menciona a importância da capacitação de *“todos os dirigentes na comunicação e delegação de funções”* e E6 refere especificamente que *“a direção tem que dividir as tarefas pelas hierarquias subsequentes”*.

Importa, ainda, citar E2 que menciona o incumprimento dos estatutos, uma vez que refere que a direção não quer cumprir o que está definido nos estatutos, não obedecendo às regras e procedimentos operacionais que se encontram decretados. O entrevistado E5 refere que a divisão de tarefas da direção no âmbito da gestão é inexistente, constatando-se, assim, uma disfunção da burocracia na direção. Podemos averiguar, neste contexto, que na divisão de tarefas se constata uma vulnerabilidade das direções na gestão destas OS.

IV.1.2.4 – Liderança e Capacidade de Comunicação entre a Direção e os Recursos Humanos

A comunicação é considerada uma das ferramentas essenciais para o sucesso de uma organização por ser o processo através do qual se concretiza a liderança. Neste seguimento,

e numa perspetiva de avaliar as vulnerabilidades das direções na gestão das Organizações Sociais, consideramos fundamental perceber de que forma caracterizam os processos de liderança e comunicação dentro das organizações em estudo.

A opinião dos entrevistados no concernente à liderança e à capacidade de comunicação da direção é análoga, uma vez que todos a consideram ineficaz, considerando E1 que há “*um longo trabalho a ser feito*” e E3 acrescenta que “*sentimo-nos pouco eficazes nesta matéria*”. As falhas de comunicação por parte da direção podem acarretar consequências negativas para a organização, uma vez que como supracitado é incumbido à direção a transmissão da cultura da organização aos seus colaboradores.

IV.1.3 – Perceção sobre a Gestão

Nesta fase pretendemos conhecer a gestão das Organizações Sociais em estudo através da análise dos pontos fortes, dos pontos fracos, das potencialidades, das limitações, das necessidades e prioridades, das alterações que são consideradas necessárias, da tendência da gestão e, ainda, de que forma se concretiza a Gestão da organização.

Tabela 9 – Unidades de registo da categoria Perceção sobre a Gestão

SUBCATEGORIAS	ENTREVISTADOS					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Gestão da organização	Liderança.	Gestão partilhada.	Complexa.	Valorização de RH.	Pouco Eficaz.	Delegação de tarefas.
Pontos fortes	Diversidade de serviços; RH qualificados.	Relação com os parceiros; Qualidade dos serviços prestados; Diversidade de serviços.	Qualidade dos serviços prestados.	Antiguidade; Gestão de RH.	Imagem.	Implementação dos requisitos legais exigidos.
Pontos fracos	Infraestruturas; Equipamentos; GRH.	GRH; Recursos tecnológicos; Famílias pouco participativas; Infraestruturas	GRH; Parcerias.	GRH; Divulgação dos serviços; Gestão Financeira.	Limitar acesso.	Órgãos de gestão inexistentes.
Necessidades e prioridades	Sustentabilidade	Remodelação das infraestruturas	Sustentabilidade	Recursos Humanos.	Recursos Humanos.	Falta de imparcialidade; Delegação de tarefas.
Potencialidades	Diversidade do produto.		Equilíbrio financeiro.	Equilíbrio financeiro.	Qualidade dos Serviços.	Motivação dos RH e atitude da mesa

						administrativa.
Limitações	Recursos Financeiros.	Recursos Financeiros.	Não existem limitações.	Fiscalizações.	Assumir decisões não favoráveis.	
Transformações consideradas necessárias	Mudança da cultura organizacional.	Mudança da cultura organizacional.	Mudança da cultura organizacional.	Recrutamento.	Consciencialização das funções.	Adequação dos postos de trabalho.
Tendência da Gestão	Gestão de pessoas.	Gestão de pessoas.	Diferenciação.	Sustentabilidade.	Eficiência e qualidade.	Sustentabilidade.

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados recolhidos

IV.1.3.1 – Gestão da organização

Passamos agora a analisar os aspetos relacionados com a gestão da organização na perspectiva da direção das Organizações Sociais em estudo. Após análise dos testemunhos recolhidos podemos concluir que são díspares as formas como caracterizam a gestão da organização.

Tendo em conta o aumento da concorrência e a similaridade na oferta de produtos e serviços presentes no mercado em que atuam e que se destacam, enquanto desafio para a gestão de uma organização, E1 refere um modelo baseado na liderança com o intuito de promover a excelência do seu produto.

Na análise dos dados recolhidos junto de E2 o inquirido alude à gestão partilhada por todos os órgãos dirigentes. Todavia, quando questionado sobre a divisão de tarefas o inquirido faz referência ao incumprimento dos estatutos, como consequência de os órgãos sociais não quererem cumprir o que está decretado, o que significa que nem sempre têm noção das responsabilidades inerentes às suas funções.

E3 caracteriza a gestão da organização como sendo complexa, no entanto, realça a adoção de um modelo de gestão *“com o objectivo de alcançar a excelência para podermos alcançar resultados positivos”*.

No âmbito da gestão é assumida por E4 a importância da valorização dos Recursos Humanos, com o intuito de acrescentar valor ao produto.

Por último, E6 refere que embora a gestão seja *“centrada na mesa administrativa”* e seja da sua responsabilidade a tomada de decisões, a direção delega toda a gestão da organização à Diretora Técnica, a qual é responsável por traçar objetivos, criar condições para os atingir, motivar os colaboradores para atingir as metas definidas e avaliar os

resultados, e descartando as suas responsabilidades na implementação da cultura organizacional.

IV.1.3.2 – Pontos fortes

Na sequência das questões anteriores e perante a diversidade das respostas obtidas, torna-se essencial analisar o que os entrevistados consideram ser os pontos fortes na gestão das organizações, ou seja, o que distingue a organização proporcionando-lhe vantagens competitivas. É essencial que as organizações em estudo tirem o máximo partido dos pontos fortes para tirar mais proveito das oportunidades.

Alguns entrevistados indicam a oferta de serviços como o ponto forte da organização, considerando a diversidade indispensável. A diversidade de serviços não deve ser um obstáculo à qualidade, mas sim um elo de ligação para o sucesso das organizações. Para além de considerar fundamental a diversidade de serviços disponíveis, E2 acrescenta que a qualidade dos serviços prestados é uma mais-valia na organização em que se encontra inserido. A qualidade ganha, neste contexto, uma importância não apenas operacional, mas também estratégica, uma vez que as organizações que proporcionam aos clientes uma boa experiência, não só no que diz respeito ao serviço de qualidade, mas também ao relacionamento organização-cliente, tendem a obter melhores resultados. Neste seguimento, E1 e E3 referem as acessibilidades, E3 alude às mensalidades praticadas e, ainda, E1, E2 e E3 mencionam a diversidade da oferta de serviços.

E1 e E4 enfatizam o capital humano e aludem à qualificação dos recursos humanos, bem como à sua motivação enquanto pontos fortes da organização, uma vez que consideram que se as Organizações Sociais querem ser eficientes têm que desenvolver progressivamente práticas de GRH.

O reconhecimento é o ponto de partida para garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento de uma Organização Social. No ponto de vista de E5, a adoção de estratégias e ferramentas foi essencial para a imagem/reconhecimento que a organização adquiriu perante a sociedade. As ações e práticas de comunicação externa instituídas pela gestão da organização com o intuito de criar e fortalecer a imagem e cuidar das relações com os seus parceiros, são uma mais-valia para a organização.

Por último, E6 considera que a *“implementação dos requisitos legais exigidos”* são o ponto forte das organizações uma vez que lhes são colocados, nos dias de hoje, diversos

desafios. As OS deparam-se com a intensificação das exigências da qualidade dos seus serviços, o que pode colocar em causa a continuidade da prestação de serviços, tornando-se, em consequência, fundamental a adoção de práticas que lhes permitam a adaptação aos requisitos legais exigidos e às novas realidades.

IV.1.3.3 – Pontos fracos

Passamos, agora, a analisar mais profundamente os aspetos relacionados com os pontos fracos da gestão nas Organizações Sociais, na opinião dos entrevistados. Após análise dos dados recolhidos observa-se que a maioria considera que a aplicação de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas no âmbito da GRH são um ponto fraco das OS em estudo. Neste contexto, podemos constatar que as preocupações com a GRH são díspares, uma vez que E1 refere a *“inexistência de avaliação de desempenho”*, E2 menciona a *“pouca formação”*, E3 indica a resistência à mudança por parte das colaboradoras e a sua idade avançada como principais preocupações e, por último, E4 alude à carência de profissionais de saúde e à *“insuficiência de recursos humanos”*.

A gestão eficaz das infraestruturas e dos recursos tecnológicos das OS é considerada por muitos como fator crítico para o sucesso das organizações. O que verificamos na análise dos resultados é que as infraestruturas e os recursos tecnológicos disponíveis constatarem-se pontos fracos das organizações em estudo tendo em conta que E1 referencia a antiguidade das infraestruturas e a *“frota automóvel escassa”* enquanto o seu ponto fraco e, por outro lado, E2 alude aos *“poucos Recursos Tecnológicos”* e à *“falta de espaço para atividades lúdicas”*.

Outro dos aspetos relacionados com a gestão refere-se à administração de recursos financeiros, o que significa que a procura pelo equilíbrio financeiro é uma constante para todas as OS. Podemos constatar que para E4 a gestão financeira constitui um dos pontos fracos da organização, referindo o setor *“financeiro, despesas elevadas”*.

Tendo em conta que em muitas das OS não são geradas receitas suficientes para a manutenção do seu funcionamento, é essencial a procura de recursos externos como alternativa para manter a entrada de recursos de forma suficiente. No entanto, E3 refere que a ausência de parcerias é um dos pontos fracos da organização podendo colocar em causa a sua sustentabilidade, uma vez que as organizações vivem dos investimentos

(donativos, voluntariados, entre outros) efetuados por diferentes parceiros, com o intuito de viabilizar a concretização da sua missão.

No que à definição dos pontos fracos da organização diz respeito, E2 nomeia o envolvimento das famílias na vida dos clientes institucionalizados, considerando que a participação da família é deficiente, referindo que se deparam com “*famílias pouco participativas*” e considerando necessário promover as relações utente/família.

E4 alude à “*carência na divulgação dos serviços*” como um dos seus pontos fracos, sendo necessário o desenvolvimento de estratégias de comunicação externa para, desta forma, promover a imagem institucional e divulgar as atividades e os serviços.

O limite imposto, especificamente, ao acesso aos serviços prestados pela organização é apontado por E5 como o seu ponto fraco.

Por último, as OS precisam de uma gestão empresarial com sentido social, todavia, E6 enuncia que “*os órgãos de gestão não existem*” ou não “*conseguem distanciar para fazer uma avaliação*”, constatando-se vulnerabilidades da gestão na organização, uma vez que a ausência de órgãos de gestão ou a concretização de uma gestão ineficaz pode colocar em causa a sustentabilidade da organização.

IV.1.3.4 – Necessidades e prioridades

Uma correta otimização dos recursos constitui uma vantagem na gestão das OS. Para E1 e E3 o desempenho financeiro é um meio através do qual se garante que as entidades se manterão vivas para prossecução dos seus fins próprios, não exclusivamente financeiros, mas sim a missão. Estas OS obtêm a sua subsistência através de apoios da Segurança Social, no entanto, revelam que a sua principal necessidade e prioridade é a sua sustentabilidade em que E1 enfatiza a “*exploração de oportunidades de investimento para não sermos tão dependentes da segurança social*” e E3 acrescenta que “*é nossa prioridade procurar outra fonte de rendimento*”.

As barreiras arquitetónicas são indicadas por E2 como obstáculos para o uso adequado das infraestruturas, que influenciam diretamente a prestação de serviços à população-alvo da organização. A acessibilidade enfrenta barreiras ao nível do espaço físico e, assim sendo, o entrevistado nomeia como uma prioridade “*fazer uma ERPI Nova*” para fazer face à

necessidade identificada, tornando-se necessárias transformações arquitetônicas e construtivas do edifício.

O recrutamento, a sensibilização e a qualificação dos recursos humanos são identificados por E4 e E5 como necessidades e prioridades na gestão da Organização Social, tendo em conta que os colaboradores são o ativo mais importante da instituição. Ambos os entrevistados evidenciam a formação dos RH como necessária e prioritária, referenciando E4 a “*prioridade de investir na formação dos Recursos Humanos*” e E5 os “*conhecimentos legais e técnicos*”, identificando-se, assim, a formação como uma necessidade para as organizações visto que, a mesma, assume um papel relevante no desenvolvimento do capital humano e conseqüentemente na qualidade dos serviços prestados. Na opinião dos entrevistados E4 e E5 o recrutamento é também uma necessidade/prioridade identificada, todavia, as OS revelam um comportamento de resistência na contratação de recursos como consequência da reduzida disponibilidade financeira. Por outro lado, o recrutamento é também visto como uma limitação nas OS pela ausência de pessoas disponíveis para trabalhar neste tipo de organizações, o que resulta, muitas vezes, das tabelas salariais praticadas no Terceiro Setor. Neste seguimento, E5 refere a sensibilização dos RH como uma das necessidades/prioridades da organização, sendo fundamental sensibilizar os colaboradores para a missão e os valores da instituição, corporizando, sempre, a prossecução dos seus objetivos.

E6 alude para a necessidade/prioridade de combater a parcialidade que existe na organização e para uma delegação de tarefas eficaz. No concernente à “*falta de imparcialidade*” que se mistura com os interesses da organização, será necessária, na ótica do entrevistado, a Direção agir de forma justa, não deixando que a parcialidade interfira na gestão. A falta de imparcialidade pode interferir na missão da organização, uma vez que a imparcialidade se relaciona com a igualdade na consideração de interesses e com as razões do agir, que se ligam diretamente à objetividade de que a mesma se deve revestir. No que diz respeito à atribuição da responsabilidade de uma tarefa e da correspondente autoridade necessária a um colaborador de uma organização, E6 refere que é inexistente, ou seja, segundo o inquirido existe “*falta de imparcialidade e de distribuição de tarefas*” na organização, o que significa que o processo de delegação de tarefas é ineficaz e que quem delega não consegue motivar os colaboradores e prestar um eficaz apoio aos subordinados no exercício das suas responsabilidades.

IV.1.3.5 – Potencialidades

A par dos pontos fortes enunciados anteriormente, importa, num contexto da perceção das vulnerabilidades das direções na gestão das OS, identificar quais as suas potencialidades.

As qualidades que decorrem da gestão das OS podem estimular a expressão das suas potencialidades. Neste seguimento, para E1 as suas potencialidades relacionam-se com a diversidade dos serviços de que dispõe para atender às necessidades da população, afirmando que *“potencialidades é toda a oferta do produto ao cliente”*.

O equilíbrio financeiro é uma constante para todas as OS que almejem a sua sustentabilidade. Pretendendo um ponto de equilíbrio económico com o intuito de igualar as receitas aos custos e às despesas, os entrevistados E3 e E4 nomeiam o equilíbrio financeiro como a sua potencialidade, uma vez que E3 refere que apresenta *“sempre salto positivo”* e E4 diz-nos que pretende *“conseguir o equilíbrio financeiro da Organização Social”*.

Perspetivando as potencialidades, E5 faz referência à eficácia/qualidade, sendo que o entrevistado entende que o papel fundamental da organização é prestar um serviço eficaz e com qualidade.

Por último, E6 apresenta como potencialidades da Organização Social *“a dedicação dos RH e a abertura/participação por parte da mesa administrativa”* reconhecendo, desta forma, a importância da motivação dos recursos humanos e da atitude da mesa administrativa para se atingir o sucesso da organização.

IV.1.3.6 – Limitações

Na realidade portuguesa, os equipamentos sociais carecem, ainda, de muitas competências que lhes permitam otimizar a gestão dos seus recursos, quer financeiros, quer humanos. Neste contexto, E1 e E3 definem os recursos financeiros como a sua maior limitação, quer pela dificuldade que enfrentam na captação de recursos, quer pela ambição de diminuir encargos na prossecução dos objetivos da organização, referindo E3 que deseja sempre *“executar o nosso plano de ação sempre a pensar em gastar menos”*.

Com o intuito de garantir o efetivo cumprimento das obrigações legais são realizadas diversas fiscalizações e inspeções sobre as OS que, segundo E4, se constata uma limitação para o exercício da sua atividade.

Para E5, *“assumir decisões não favoráveis”* constitui-se numa limitação para uma gestão eficaz, o que significa que, na opinião do entrevistado, as diferenças e os hábitos são as principais dificuldades que a gestão da organização enfrenta.

IV.1.3.7 – Transformações consideradas necessárias

Mudar e adaptar a cultura organizacional é, na ótica dos entrevistados E1, E2 e E3, tão importante quanto tê-la. A cultura das OS é composta por hábitos e crenças estabelecidos através de convicções, normas e expectativas das pessoas estratégicas da organização, compartilhadas por todos os membros da organização, no entanto, na ótica de E1 e E3 é essencial, para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações, a mudança da cultura organizacional e dos respetivos órgãos dirigentes, referindo E1 que é essencial *“procurar “sangue novo” para ocupar os órgãos da Direcção”* e E2 acrescenta a necessidade de *“uma direcção que perceba que chegou o momento de mudar e saiba mobilizar a organização para essa mudança”*. Numa perspectiva de mudança da cultura organizacional e corroborando o que é referido pela literatura, importa destacar a necessidade identificada por E2 que considera fundamental que as direcções, no âmbito da gestão, *“assumissem o compromisso de fazer obra e não se servirem muitas vezes das organizações para fins próprios”*, uma vez que que não deve existir benefício para os dirigentes das OS do Terceiro Setor. A implementação de um plano estratégico que disponha de mecanismos de gestão eficazes é considerada pelos entrevistados E1 e E2 uma das transformações necessárias na gestão da organização, sendo que E1 enfatiza a necessidade de *“implementar estratégias de gestão”* e E2 acrescenta que é crucial *“elaborar anualmente o plano estratégico e operacional para cada mandato de cada direcção”*.

O entrevistado E4 considera necessária a transformação no âmbito da contratação, constatando ser essencial a *“Contratação dos Recursos Humanos com competências para trabalhar nestas organizações”* com vista a adequar as pessoas à estratégia da organização para, desta forma, ajustar os recursos humanos às necessidades da instituição e dos

clientes. Neste seguimento, também E6 considera necessária a adequação de postos de trabalho uma vez que exemplifica com o caso das IPSS, em que nomeiam como gestor alguém *“das áreas sociais quando na minha opinião deveria ser alguém da gestão”*, tornando-se fundamental que os elementos da organização sejam dotados de uma forma de trabalho condizente com as necessidades da organização.

A orientação para os colaboradores conduz a maiores níveis de satisfação e envolvimento nas tarefas, devendo, desta forma, e segundo o entrevistado E5, haver uma *“Maior consciencialização das funções efectivas”*. Assim, a divisão de tarefas e definição clara de papéis, do que cada colaborador deve fazer para cumprir as atribuições do seu cargo, que corresponde à soma de atributos de cada um na organização, constata-se fulcral na prestação de serviços eficazes e de qualidade.

IV.1.3.8 – Tendência da gestão

O sucesso das OS está intimamente ligado ao desempenho, às ações e às decisões dos recursos humanos, o que significa que a gestão do capital humano adquire, na ótica de E1 e E2, grande importância na concretização dos objetivos e missão das organizações. A tendência para a gestão nestas organizações passa por gerir e avaliar estrategicamente, de forma planeada e rigorosa a área dos recursos humanos, tendo em conta que E1 enfatiza que *“Uma boa gestão de pessoas pode ser determinante para o sucesso de uma org.”* e E2 alude à necessidade de *“valorizar e envolver os funcionários na gestão diante da organização”*.

Seguidamente, E3 evidencia a diferenciação como a sua tendência para a gestão, pretendendo, no concernente à capacidade que a organização tem de ser percebida como diferente das restantes do mesmo setor, uma estratégia adequada para diferenciar corretamente os seus serviços em relação aos mesmos serviços que são oferecidos pelos seus concorrentes.

Ainda no contexto de percepção da gestão, no concernente à tendência das organizações para a sua concretização, é notável a crescente preocupação das direções das OS com a sua sustentabilidade. De acordo com E4 a sustentabilidade está intimamente ligada à gestão e às capacidades de eficácia e eficiência das organizações, almejando, neste contexto, *“olhar para as nossas vulnerabilidades e podermos alterar algo, para que possamos definir o*

futuro da organização”. Indo ao encontro do preconizado por E4, o entrevistado E6 refere que “*A gestão das organizações vai passar a ser muito de sustentabilidade*”.

“*O aumento da eficiência e da qualidade*” é, para E5, fundamental para a concretização da meta e para atingir os resultados desejados, o que significa que é necessário gerir e adequar, de forma eficiente, os recursos disponíveis mediante as tarefas que têm que ser realizadas para a prestação de serviços de qualidade.

IV.1.4 – Visão das Direções sobre Estratégias a implementar

Indo ao encontro dos objetivos delineados para o estudo que se apresenta é, na nossa opinião, essencial perceber de que forma as Direções percecionam a implementação de determinadas estratégias com vista à excelência do serviço prestado aos seus clientes.

Tabela 10 – Unidades de registo da categoria Visão das Direções sobre Estratégias a Implementar

SUBCATEGORIAS	ENTREVISTADOS					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Importância da Certificação da Qualidade	Gestão da Qualidade.	Gestão da Qualidade.	Gestão da Qualidade.	Gestão da Qualidade.	Gestão da Qualidade.	Diferenciação.
Levantamento de necessidades do utente	Existe.	Existe.	Existe.		Sem conhecimento.	Existe.
Articulação entre as necessidades dos utentes e a gestão de Recursos Humanos	Recrutamento.	Recrutamento; Motivação; Formação; Controlo.	Controlo.	Custos.	Custos.	Recrutamento.
Preocupação na Gestão de Recursos Humanos	Desempenho dos colaboradores.	Desempenho dos colaboradores.		Desempenho dos colaboradores.	Desempenho dos colaboradores.	Diversas preocupações.
Importância da Capacidade Profissional do Capital Humano	Existe.	Existe.	Existe.	Existe.	Inexistente	Inexistente
Recursos Humanos – investimento ou custo?	Custo.	Custo.	Custo.	Custo.	Custo.	Custo.
Investimento na Gestão de Pessoas	Motivação; Qualidade dos serviços prestados.	Motivação.	Melhores resultados.		Motivação; Qualidade dos serviços prestados.	Motivação.
Estratégias de Gestão	Sustentabilidade; Proximidade à comunidade.	Formação dos Recursos Humanos.	Influência da gestão de topo.	Motivação dos RH; Qualidade dos serviços prestados; Melhoramento da estratégia de comunicação e marketing.	Gestão de Recursos Humanos.	

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados recolhidos

IV.1.4.1 – Importância da certificação da qualidade

A qualidade está diretamente relacionada com a capacidade que uma organização adquire para mobilizar de forma eficiente os seus recursos humanos e financeiros, pretendendo colmatar as necessidades de todos os intervenientes.

São diversas as exigências solicitadas às OS no âmbito da certificação da qualidade, sendo fulcral, neste contexto, a apropriação das ferramentas de gestão. No que diz respeito à certificação da qualidade, as direções das organizações em estudo são consensuais, aludindo à sua importância para o desenvolvimento de serviços sociais, reforçando o compromisso com a qualidade e a melhoria contínua.

Corroborando os dados da literatura, o entrevistado E1 evidenciou a *“aposta na qualidade dos serviços prestados nos vários processos da instituição”* e E3 enfatizou a importância da certificação da qualidade para *“elevarmos a organização a outro nível”*.

E4 defende que a garantia da prestação de serviços reconhecidos e ajustados às necessidades dos *stakeholders*, com base nos princípios e valores da organização, constata-se uma mais-valia para a organização referindo que é fundamental *“consolidar o reconhecimento da instituição pelo trabalho e melhoria da qualidade da vida dos clientes”*.

A melhoria contínua, mencionada por E2 e por E5, é uma das vantagens proporcionadas à organização com a implementação da certificação da qualidade em que os entrevistados nomeiam a *“vontade e compromisso em alcançar e superar as metas definidas é um processo de melhoria contínua”* (E2) e a *“Colocação de objectivos com vista a melhoria contínua”* (E5) como principais mais-valias resultantes da implementação da certificação da qualidade.

O entrevistado E6 menciona a diferenciação enquanto benefício decorrente da implementação e certificação de um sistema da qualidade, o que significa que uma organização certificada tem ganhos significativos de competitividade e credibilidade.

IV.1.4.2 – Levantamento de necessidades do cliente

Tendo em conta que os entrevistados são membros pertencentes da direcção de OS de apoio a idosos, considerámos pertinente perceber se é implementado algum levantamento das

necessidades do cliente. A execução de um levantamento das necessidades dos clientes irá permitir, à organização, uma adequação dos serviços prestados, que dará origem a uma prestação de cuidados especializada e de qualidade.

Neste alinhamento, foi perceptível a preocupação das organizações, onde se encontram inseridos os entrevistados E1, E2 e E3, com o levantamento das necessidades dos clientes com o intuito de colmatar as suas necessidades como refere E2, de *“prolongar o período de vida do idoso e mantê-lo autónomo e independente”*, na perspetiva de E1, e, ainda, de *“proporcionar o bem-estar do idoso”*, na ótica de E3. O entrevistado E4 acrescenta, também, que é necessário *“estar em constante avaliação”* dos clientes devido às especificidades de cada um. Por outro lado, E5, enquanto entrevistado externo às organizações em estudo, afirma que não sabe se existe um levantamento de necessidades do utente, considerando-o, todavia, essencial.

IV.1.4.3 – Preocupação com a gestão de recursos humanos

A preocupação com a GRH deve ser uma constante na gestão das OS, tendo em conta que a chave para o sucesso de uma organização é a qualificação dos colaboradores e a flexibilidade no ajustamento à mudança e adaptação a novas realidades. Na literatura não existe acordo sobre quais as melhores práticas a adotar em GRH, visto não haver uma única avaliação que possa ser aplicada a todas as situações.

Uma GRH eficaz contribui de forma significativa para a concretização dos objetivos das organizações. Neste contexto, E1, E2, E3 e E6 referem que a contratação de colaboradores com novas capacidades e conhecimentos e a qualificação dos já existentes irá acompanhar as mudanças dos mercados concorrenciais. O processo de recrutamento e seleção é desencadeado com o intuito de colmatar as necessidades dos recursos humanos por necessidade de aquisição de novas competências, para o reforço das competências já existentes, para substituição de um antigo colaborador ou, ainda, criação de um novo posto de trabalho.

A recompensa, enunciada por E2, diz respeito à compensação financeira e é um dos meios utilizados para atrair colaboradores e motivá-los. Com a atribuição de recompensas, a direção espera uma maior motivação por parte dos colaboradores, pretendendo a

“*manutenção dos mesmos*”. Os critérios de recompensas estão diretamente interligados com a cultura da organização.

E2 e E3 fazem referência aos processos de controlo, uma vez que demonstram a sua preocupação com “*a monitorização dos Recursos Humanos*” e com a forma “*como é constituída as equipas de trabalho, como são atribuídas tarefas, as normas de comportamento*”, respetivamente. O controlo é uma das funções consignadas aos gestores, sendo que é fundamental o planeamento, paralelamente ao controlo, para um processo de controlo eficaz. No concernente aos Recursos Humanos, e indo ao encontro das preocupações enumeradas por E3, importa, num processo de controlo, que a Direção tenha uma grande proximidade com os colaboradores para, desta forma, conseguir transmitir a cultura da organização, sendo esta uma vulnerabilidade das direções, uma vez que delegam as funções de gestão à direção técnica. Por conseguinte, é importante que, ainda que a direção demonstre preocupação com o controlo dos Recursos Humanos, adote medidas corretivas com o intuito de alcançar os objetivos definidos, e determine e analise as causas que podem causar deformações, para, desta forma, reduzir custos e tempo a combater erros.

E4 e E5 indicam que a maior preocupação com a gestão de recursos humanos são os custos inerentes, sendo os recursos humanos, na perspetiva destes entrevistados, um custo para as organizações, como podemos observar nos dados apresentados posteriormente.

IV.1.4.4 – Importância da capacitação profissional do capital humano

O capital humano é o conjunto de conhecimentos, atitudes, habilidades e experiências presentes nos colaboradores que fazem parte da organização. A valorização do capital humano é cada vez mais uma preocupação para as organizações, uma vez que gera competitividade e qualidade dos serviços prestados, o que significa que os colaboradores são cruciais para o sucesso da organização e, como tal, verifica-se a necessidade de serem desenvolvidos e gerenciados.

Neste sentido, pretendemos avaliar a importância atribuída pelas direções à capacitação profissional do capital humano. Assim, concluímos que as direções das organizações reconhecem o papel fundamental que o capital humano adquire na prossecução dos seus

objetivos estratégicos, tendo em conta que, sendo constituído por conhecimentos, competências e talentos, possibilita atuar em diversificadas circunstâncias.

Podemos constatar que houve consonância nas respostas obtidas, uma vez que E1, E2, E4 e E5 referem que é essencial melhorar o desempenho dos colaboradores. Observou-se, através dos dados recolhidos, que as Direções das Organizações Sociais em estudo embora enfatizem a capacitação profissional do capital humano com o intuito de melhorar o desempenho dos colaboradores não aplicam medidas neste sentido, devendo investir em capital humano para proporcionar vantagens ao nível do seu desenvolvimento e gerar mais eficiência nos seus processos.

O capital humano é valorizado pelas OS em estudo, tendo em conta a perceção das Direções de que os colaboradores são o elo de ligação entre a organização e o mercado, nomeadamente com o cliente.

IV.1.4.5 – Articulação entre as necessidades dos clientes e a gestão de recursos humanos

Tendo em conta que o Terceiro Setor é fortemente dependente dos RH, torna-se essencial a gestão adequada e racional dos recursos em função das necessidades dos clientes. Neste âmbito, é essencial verificar se existe articulação entre as necessidades dos clientes e a gestão de recursos humanos nas organizações. Através da análise dos dados obtidos podemos constatar que, segundo as respostas obtidas por E1, E2, E3 e E4, existe uma adequação do quadro de pessoal às as necessidades específicas de cada utente. Por outro lado, E5 e E6 referem a inexistência dessa articulação porque, conforme acrescenta E6, *“trabalha-se muito com rácios”*.

IV.1.4.6 – Recursos humanos – investimento ou custo?

Nas entrevistas realizadas aos Gestores de Topo podemos constatar consensualidade quando questionados se consideram a gestão estratégica de Recursos Humanos um investimento ou um custo para a organização, uma vez que todos consideram os RH um custo para a organização. Assim sendo, as direções das OS em estudo mantêm uma visão tradicionalista das pessoas no seu contexto de trabalho, o que significa que são consideradas um recurso passivo, um fator de produção ou uma despesa necessária para a

prossecução dos objetivos da organização, sendo geridas como qualquer outro fator económico.

IV.1.4.7 – Investimento na gestão de pessoas

Quando questionados sobre a sua perspetiva acerca do investimento na gestão de pessoas, os entrevistados reconhecem a importância da motivação dos colaboradores para a prossecução dos objetivos da organização com vista à prestação de serviços de excelência. A motivação dinamiza os comportamentos para uma finalidade e, neste contexto, os dirigentes assumem que a qualidade dos serviços está relacionada com o investimento na gestão de pessoas, podendo colaboradores desmotivados colocar em causa a sustentabilidade das instituições.

A motivação dos colaboradores advém de fatores intrínsecos, nomeadamente, os valores e a missão da organização. Assim, as Direções das OS têm assumido que o investimento na gestão de pessoas pode melhorar o desempenho da organização e garantir a sua sobrevivência.

No ponto de vista da Direção das OS o que interessa é a satisfação dos objetivos da organização e, conforme referido pelos entrevistados, o investimento na gestão de pessoas vai acarretar benefícios para a organização, uma vez que colaboradores motivados são o ponto de partida para um serviço de qualidade.

IV.1.4.8 – Estratégias de gestão

Definir um plano estratégico, as políticas e os planos necessários para o cumprimento da missão da organização constata-se primordial para a prossecução dos seus objetivos e, também, para a prestação de um serviço eficaz e com qualidade, construído à luz das necessidades dos clientes, conforme destaca E4.

Quando questionados sobre as estratégias de gestão que consideram ser uma mais-valia para a melhoria do serviço prestado na organização, os entrevistados E4 e E2 revelam a sua preocupação com a motivação e formação dos colaboradores, respetivamente. A formação irá, na perspetiva de E2, *“proporcionar maior e melhor desempenho organizacional”* e para E4 é essencial a implementação de estratégias com o intuito de *“melhorar a satisfação dos colaboradores”*. Ainda no âmbito do desenvolvimento de estratégias de gestão de RH, E3 enfatiza a influência que a gestão de topo exerce sobre os colaboradores considerando que dependendo da influência exercida *“Vamos ver resultados no*

melhoramento ou não das práticas da organização”, uma vez que a implementação da cultura organizacional depende dos órgãos de gestão. Para E5 é essencial aplicar *“Inovação e sensibilização”* à resolução de problemas específicos, o que significa que devem sensibilizar-se os colaboradores, através de ações, com o intuito de desenvolver a capacidade criativa dos mesmos, promovendo, desta forma, um contexto de inovação.

A melhor conjugação de recursos sustenta a noção de sustentabilidade de uma organização social, uma vez que permite o cumprimento das suas funções económicas. Os recursos humanos, os recursos financeiros e o capital social são os três tipos de recursos a ter em conta na gestão de uma Organização Social. Neste seguimento E1 considera que é necessário procurar soluções e intervenções que pretendam *“Promover a sustentabilidade económico-financeira da instituição; Melhorar a eficiência da área de compras”*, almejando, desta forma, a melhoria do serviço prestado.

Na análise dos resultados obtidos podemos, ainda, contatar que *“promover a proximidade da instituição à comunidade envolvente”* e *“angariar novos utentes”* são estratégias consideradas por E1 e E4, respetivamente, necessárias para a melhoria do serviço prestado pela organização e, nesta perspetiva, E4 acrescenta que é fundamental *“melhorar o plano de comunicação e marketing”* para a prossecução dessas estratégias.

IV.2 – Interpretação e discussão de resultados

As OS pretendem procurar soluções para problemas sociais com o intuito de garantir ao Homem uma vida com plenitude de cidadania.

Para Tenório (2003), gerir corresponde à capacidade de orientar a dinâmica da organização. Neste sentido, para assegurar uma gestão eficaz é fundamental uma eficiente utilização dos recursos disponíveis, bem como o direcionamento desses mesmos recursos para a prossecução dos objetivos da organização. Por conseguinte, o presente estudo pretendeu conhecer as vulnerabilidades das Direções na gestão das Organizações Sociais através da caracterização da Organização Social, da caracterização da Direção na gestão, da perceção sobre a gestão e, ainda, da visão da Direção sobre estratégias a implementar.

IV.2.1 – Caracterização da Organização Social

Numa fase de discussão dos resultados obtidos no que diz respeito à caracterização da Organização Social, pretendemos dissecar a cultura organizacional e a identidade das organizações em estudo para, desta forma, conhecer as especificidades das organizações.

A investigação da cultura organizacional pretende identificar as variáveis concretas e as relações colaborador-trabalho-organização que nelas estão implícitas, com o intuito de conhecer a dinâmica organizacional como um todo.

Os entrevistados descrevem a cultura interna da organização como sendo fruto dos valores, das normas, tradições, crenças, formas de pensar e orientações partilhados por todos os indivíduos que integram a organização, indo ao encontro do preconizado por Schein (1992), que concebe a cultura organizacional como o

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (p. 12)

A definição de uma cultura organizacional pode, na nossa opinião: facilitar o processo de recrutamento e seleção de novos profissionais, uma vez que num processo seletivo deve ter-se em conta o alinhamento dos valores de um candidato à cultura da organização; pode, também, levar à motivação dos colaboradores na concretização das metas definidas, quando são conhecedores da visão, missão, valores, objetivos e estratégias da organização; por último, pode dar origem a boas estratégias de comunicação e integração dos colaboradores, que interferem diretamente com a conduta comum a adotar na organização que condiz com a identidade da organização. Sendo que, quando existe uma cultura interna bem definida, os colaboradores agem de forma unificada, por serem detentores de conhecimento sobre os princípios que devem nortear as suas atividades.

Assim sendo, consideramos de extrema importância a definição de uma cultura organizacional para partilhar com todos os colaboradores da organização os pilares que sustentam a sua prestação de serviços. A ausência de uma cultura organizacional, referida por E5, que direcione todos os indivíduos que integram a organização para os mesmos objetivos, pode acarretar diversos problemas, nomeadamente, o desconhecimento e a

desmotivação dos colaboradores, a ocorrência de conflitos, de sentimentos de resistência à mudança, entre outros.

Da cultura organizacional advém a identidade de uma organização, o que significa que a este processo está associada a partilha da visão, da missão e dos valores entre os colaboradores que da instituição fazem parte, o que significa que a identidade é definida pelos membros da organização. Por outro lado, podemos ainda referir que a identidade é, no estudo que se apresenta, percebida como o que distingue uma organização de outras que oferecem os mesmos serviços, bem como um traço contínuo que liga o passado ao presente, tendo em conta que os dados obtidos revelam que as organizações almejam a qualidade do serviço prestado, bem como o desenvolvimento de atividades que as façam distinguir das outras ERPI do concelho.

As organizações em estudo procuram, assim, afirmar a sua boa reputação e garantir a fidelização de colaboradores e clientes. É de salientar que embora sejam poucas as diferenças existentes nos resultados obtidos, essas diferenças podem advir de culturas organizacionais com características e peculiaridades determinadas.

A diversidade de serviços prestados que as direções salientam é, na ótica de Pratt e Foreman (2000), fundamental para afirmar a diferença relativamente às outras organizações, com as quais se relacionam no mercado, essencial para a definição da identidade e da imagem da organização.

Indo ao encontro do preconizado por Jo Hatch e Schultz (1977), que definem a identidade organizacional como “o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional” (p.361), podemos constatar que a identidade orienta a ação dos sujeitos, sendo, desta forma, constituída pelo colaborador, pelo grupo e pela organização.

IV.2.2 – Caracterização da Direção na gestão da Organização Social

A atuação da direção da organização pode apresentar diversas formas de intervenção. Segundo O'Neill (1998), é fundamental os gestores, no exercício da sua atividade, consciencializarem-se da missão, dos valores, RH, resultados e da complexidade organizacional.

Segundo Simon (1965), “o comportamento administrativo consiste de uma complexa rede de processos decisórios que se destinam a influenciar o comportamento do pessoal de

execução, ou seja, daqueles que realizam realmente o trabalho ‘físico’ da organização” (p. 257).

Em continuidade, podemos constatar, através dos dados obtidos no presente estudo, que a Direção assume um papel preponderante na tomada de decisões e na implementação da cultura da organização, sendo esta ideia corroborada por Simon (1965), que afirma que a anatomia de uma organização social se relaciona com a distribuição e localização das funções decisórias e que, por outro lado, a fisiologia da organização diz respeito aos “processos pelos quais a organização influencia as decisões de cada um dos seus membros, fornecendo premissas para essas decisões” (p. 258).

Tal como preconizado por alguns membros da Direção das organizações em estudo, a Direção tem um papel fundamental na operacionalização das atividades com o intuito de atingir os objetivos da organização, o que significa que deve assumir a responsabilidade de cumprir o plano definido e estabelecer as metas, procurar informações sobre a realidade envolvente, motivar os RH e controlar todos os recursos, uma vez que assumem a implementação da cultura da organização.

De salientar que embora as Direções das Organizações Sociais tenham um papel ativo na tomada de decisões sobre a cultura organizacional e gestão da organização verifica-se a delegação de tarefas para os Diretores Técnicos. Tenório (2008) é avesso à tomada de decisões por órgãos que se encontrem distantes da organização, defendendo que na gestão de uma organização é importante acompanhar todo o movimento que existe dentro da organização, com o intuito de mobilizar todos os recursos disponíveis para as dinâmicas necessárias.

A tomada de decisões da Direção pode influenciar as organizações e, neste contexto, a divisão de tarefas, conforme está definida nos estatutos, tem a função de facilitar ou obstaculizar as decisões. Para Blau e Scott (1970) “a função da organização é limitar o alcance das decisões que cada membro deve tomar e somente dessa maneira a racionalidade poderá ser aproximada” (p. 51). Analisar os objetivos, dividir tarefas e definir responsabilidades são etapas inerentes ao processo de organizar, que se reverte num processo de tomada de decisões.

Associada ao papel da Direção na gestão das OS está a divisão de tarefas entre os órgãos administrativos, ou seja, a estrutura organizacional que define o trabalho/tarefas que os colaboradores devem realizar.

Perrow (1972) preconiza que “o projeto e a administração da estrutura da organização são a chave de tudo” (p. 215), ainda que refira que “o que se deve perguntar primeiro é se a estrutura da organização, sua unidade, o seu papel, são adequados àquelas tarefas que se exigem” (p. 215).

Na ótica da gestão, Chiavenato (2000) diz-nos que “a estrutura corresponde à maneira como as organizações estão organizadas e estruturadas” (p. 385), o que significa que a estrutura organizacional está diretamente relacionada a divisão de tarefas no interior das organizações, que irá determinar as funções a serem exercidas internamente. A divisão de tarefas é, conseqüentemente, essencial para o aumento da eficiência da organização, uma vez que com a divisão de tarefas cada órgão passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas.

Todavia, podemos atestar, com o presente estudo, que a divisão de tarefas se constitui numa vulnerabilidade das Direções em estudo, uma vez que, a mesma, nem sempre se concretiza de forma satisfatória acarretando malefícios para as organizações. A ausência de estrutura nas Direções das organizações pode provocar instabilidade, deficiências no controlo e na comunicação, bem como lentidão no processo decisório.

Ainda num contexto de caracterização das direções, Salamon (2005), Falconer (1999), Tenório (2003) e Drucker (1997) referem que são diversos os desafios com que as Organizações do Terceiro Setor se deparam atualmente, principalmente pela ambigüidade dos desafios e das incertezas que decorrem da instabilidade financeira. É, assim, essencial que a Direção desenvolva a capacidade de captar recursos, dando suporte às estruturas de gestão, de forma suficiente e continuada, sem comprometer a capacidade de gerações futuras. Os serviços prestados pelas organizações não geram, por norma, retorno financeiro, o as que torna dependentes de outras fontes e limitadas.

Outro desafio que a Direção das organizações enfrenta é a componente humana, tornando-se essencial a implementação de uma estratégia adequada. Ter colaboradores motivados é, sem dúvida, o desafio mais importante na área dos Recursos Humanos, todavia, este setor depara-se com a escassez de recursos financeiros e, como consequência, a remuneração dos colaboradores é baixa, quando comparado com outros setores, existindo, deste modo, escassez de mão-de-obra profissionalizada nessas organizações. Williams (2011) defende que “os gestores desconhecem quais são as necessidades dos funcionários, não serão capazes de proporcionar-lhes as oportunidades e recompensas que podem satisfazer essas

necessidades” (p. 258, 259), não sendo capaz de criar condições para que os colaboradores se sintam mais motivados e trabalhem para atingir os objetivos. Um dos grandes desafios imposto às OS é, sem dúvida, lidar com a resistência dos colaboradores à incorporação de ferramentas de gestão mais eficientes.

Na gestão de pessoas, a comunicação tem um papel fundamental na liderança, contudo, as direções caracterizam a liderança e a capacidade de comunicação com os RH como sendo ineficaz.

Para Pinto (2007), “a comunicação eficaz é importante para os administradores por ser um processo através do qual são realizadas as funções de planeamento, organização, liderança e controle. Ela é essencial para coordenar as várias atividades, processos e recursos, visando cumprir os propósitos da organização” (p. 20) o que significa a comunicação é uma ferramenta essencial para o sucesso de uma organização.

Podemos, assim, considerar que a comunicação é uma ferramenta fundamental para uma liderança eficaz, uma vez que a motivação gerada pela boa comunicação é o ponto de partida para o sucesso da organização, sendo que se a equipa não recebe a informação de forma eficiente poderemos deparar-nos com uma equipa desmotivada.

Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves (2014) indicam-nos que a escuta ativa é um dos elementos fundamentais para uma eficaz comunicação nas organizações, permitindo: reter a atenção nos problemas importantes, produzindo decisões eficientes; aumentar a credibilidade, a confiança e o empenho dos colaboradores; ter conhecimento real da realidade envolvente; e, ainda, focar a atenção no que é essencial na mensagem enviada pelos colaboradores.

Como refere Chiavenato (2000), a comunicação é importante para a coordenação efetiva das atividades desenvolvidas numa organização e para a execução das funções administrativas. Assim, o sucesso de um líder pode estar interligado com a capacidade que tem de comunicar com os colaboradores da organização. Visto que, após a análise dos dados, verificamos que a liderança e a comunicação da Direção das organizações em estudo são ineficazes, torna-se fundamental que, enquanto líderes, percebam a importância e a necessidade de uma comunicação clara e eficaz dentro da organização para atingir os objetivos definidos, devendo adotar novas formas de comunicação para colmatar esta problemática inerente a estas organizações.

Salamon (2005), Tenório (2003) e Drucker (1997) enfatizam o uso eficiente dos recursos e a adequada avaliação do que deve ser priorizado em função da disponibilidade dos mesmos e das necessidades do público, bem como das alternativas existentes para a satisfação dos clientes e para a promoção de uma prestação de serviços de qualidade, que são indicados pelos entrevistados E2, E3 e E4 como o seu maior desafio. Para prestar um serviço de qualidade é essencial estar atento às necessidades e solicitações dos clientes, como refere E2 e conforme preconiza Pires (2012), aludindo a que a “qualidade inicia-se pela identificação das necessidades dos clientes. . . . A qualidade não está apenas, nem fundamentalmente na produção/prestação de serviço, mas cada vez mais na interface da organização com os seus clientes” (p. 43). Cada cliente tem uma necessidade diferente e expectativas diferentes no concernente aos serviços prestados, revelando-se este um desafio para a Direção na gestão das OS, uma vez que como refere Vavra (1993), os clientes devem ser identificados e reconhecidos com o intuito de dar respostas às suas necessidades específicas.

A legislação aplicável às OS apresenta-se, igualmente, como um desafio, tendo em conta que a Direção percebe a aplicação da lei como um conjunto de dispositivos burocráticos e, muitas vezes, difíceis de implementar.

IV.2.3 – Perceção sobre a Gestão

Como consequência da crescente preocupação das OS enquanto agentes económicos e sociais é indispensável abordarmos se a Direção, das mesmas, adota boas práticas de gestão. A dimensão gerencial baseia-se nos instrumentos e operações aplicados na gestão das organizações. Silva (2003) caracteriza a gestão das OS como um processo contínuo, dinâmico, diversificado e complexo que resulta de cinco relações, nomeadamente: informação, comunicação e relações internas; relações com a sociedade; recursos; serviços e processos; e dirigentes.

A gestão está diretamente relacionada com o planeamento estratégico e, no contexto do estudo que se apresenta, considerámos fundamental perceber de que forma se concretiza a gestão da organização. Na adoção de um modelo de gestão que pretenda a excelência, o equilíbrio, a eficiência e a eficácia, é essencial fixar as grandes orientações com o intuito de aumentar a competitividade face à concorrência.

À Direção é incumbida da realização do planeamento global de toda a organização. Podemos atestar, através dos dados obtidos, que todos os entrevistados têm em conta, na caracterização da gestão, aspetos essenciais para uma gestão eficaz, designadamente: a liderança, que é um dos aspetos fundamentais para determinar e influenciar o comportamento dos sujeitos (Ferreira, Neves & Caetano, 2011); a gestão partilhada e delegação de tarefas, que se traduz na construção de uma dinâmica própria para a organização, uma vez que se estabelecem relações formais entre as pessoas para a prossecução dos objetivos; a qualidade dos serviços, que reporta à capacidade que a organização adquire para mobilizar eficientemente os seus recursos (Machado, s.d.); a valorização dos recursos humanos, com o intuito de acrescentar valor ao produto (Pynes, 2009).

É, na nossa ótica, fundamental referir que existe um problema fulcral no âmbito da gestão, nomeadamente, a necessidade de todas as organizações incorporarem práticas de GRH, com o intuito de reforçar os conhecimentos dos funcionários, para que, desta forma, possam contribuir para manter a motivação interna e para a satisfação dos objetivos das organizações.

Através da análise do ambiente interno, ou seja, dos pontos fortes e fracos das organizações, torna-se possível sopesar os recursos existentes. A análise dos pontos fortes e fracos é fundamental para o planeamento das OS.

A diversidade dos serviços, os RH qualificados, as relações externas, a qualidade dos serviços prestados, as infraestruturas com boas acessibilidades, a antiguidade da organização, a imagem e a implementação dos requisitos legais exigidos, são aspetos apontados pelos entrevistados que permitem a diferenciação da organização e lhe proporcionam uma vantagem competitiva.

Por outro lado, apresentam-se enquanto aspetos negativos das organizações em estudo, a antiguidade das infraestruturas, os equipamentos disponíveis, a inexistência de avaliação de desempenho, a pouca formação e escassez de RH, a resistência à mudança, os recursos tecnológicos, as parcerias, a divulgação dos serviços, a gestão financeira, a inexistência de órgão de gestão e o acesso limitado. Podemos constatar, ao longo do estudo realizado e após pesquisa bibliográfica, que os aspetos supramencionados são frequentemente abordados quando analisamos a gestão das OS.

O conhecimento das necessidades e prioridades das OS é, no nosso ponto de vista, essencial para conhecer as especificidades da gestão das organizações.

O desenvolvimento de estratégias para adquirir diversas fontes de financiamento e atingir a autonomia financeira é uma das necessidades que as OS partilham, tornando-se necessário diversificar as fontes de financiamento para, desta forma, se tornarem independentes, por exemplo, da Segurança Social. Os inquiridos, indo ao encontro do preconizado por Santos, Félix e Carvalho (2009), consideram fundamental uma gestão de recursos estratégica com o intuito de aumentar a receita, de forma a permitir a concretização da sua missão, e consequentemente a sua sustentabilidade. Tendo em conta que estas organizações não geram retorno financeiro, devendo os recursos para a execução dos projetos ser procurados noutras fontes, as OS tornam-se dependentes e limitadas, apresentando-se, assim, como uma vulnerabilidade para as Direções na gestão das organizações.

Como referido por Amaral (2013), “a necessidade de indicadores não-financeiros na medição do desempenho organizacional revela-se como ponto fulcral da atividade de gestão de uma organização” (p. 22). A preocupação com a GRH deve ser uma constante na gestão das OS, tendo em conta que, como preconiza Pynes (2009), a chave para o sucesso de uma organização é a qualificação dos colaboradores e a flexibilidade à mudança para adaptação a novas realidades. Neste contexto, as organizações priorizam o investimento na área da gestão de RH, nomeadamente, no aumento do ativo, na formação e na sensibilização dos colaboradores, constatando-se que o capital humano na área das OS é o ativo mais importante comparativamente com as outras áreas. Os inquiridos mencionam priorização da qualificação de RH e, nesta perspetiva, Pynes (2009) corrobora que o conhecimento, as capacidades, e a habilidade dos colaboradores são fatores inerentes ao sucesso das organizações. Indo ao encontro do preconizado por Gratton (1999), os entrevistados referem, ainda, que a contratação de colaboradores com novas capacidades e conhecimentos e a qualificação dos já existentes irá acompanhar as mudanças dos mercados concorrenciais.

A delegação de tarefas e a falta de imparcialidade é considerada como prioridade de intervenção na área da gestão das OS. A delegação de tarefas nem sempre se concretiza de forma eficaz, sendo, no entanto, considerado um instrumento de gestão essencial para o crescimento da organização. Por outro lado, é crucial que os dirigentes das organizações sejam imparciais na aplicação deste instrumento de gestão, devendo sempre desenvolver

técnicas que respondam às necessidades das organizações e nunca para seu benefício próprio.

A remodelação de infraestruturas é também uma necessidade/prioridade apontada pelos entrevistados para atingirem a excelência dos serviços prestados.

A mobilização para a transformação deve ter origem nas potencialidades existentes na Organização Social. A gestão das organizações é, nos dias de hoje, uma tarefa que se constata difícil como consequência do mercado competitivo, da escassez de recursos financeiros, materiais e de RH e, também, da estrutura inadequada das mesmas. Neste seguimento, a “oferta de produto ao cliente” enumerada pelo entrevistado, irá manter a competitividade em relação aos concorrentes, adequando os serviços prestados às necessidades dos clientes.

Ao cumprimento dos objetivos das organizações estão associadas a sua eficiência e a eficácia, tornando-se fundamentais para a adequação dos meios para a prossecução dos objetivos, sendo estes conceitos realçados por um dos entrevistados, com o intuito de alcançar a qualidade dos serviços prestados.

A motivação dos colaboradores é influenciada pelos valores, missão e objetivos da organização. Na gestão deve primar-se, na ótica de Teodósio e Brum (2000), por um relacionamento próximo entre os órgãos de gestão e os colaboradores baseados na harmonia e na confiança com o intuito de mobilização dos colaboradores, aumentando, desta forma, o seu comprometimento, a sua motivação e, conseqüentemente, a sua produtividade, tal como referido por E6.

Os recursos materiais, humanos ou financeiros são o principal bem das organizações, sendo que o recurso financeiro é o que acarreta mais dificuldades para as OS. Como supracitado, as OS enfrentam diversas dificuldades na captação de recursos. A ausência de um planeamento estratégico e operacional revela-se como uma limitação para as organizações. Neste seguimento, Silva (2003) refere que “a não-vinda de recursos para a entidade e a pouca disponibilidade de caixa são ótimos indicadores de que algo precisa ser renovado, transformado ou desenvolvido, podendo-se considerar a necessidade do planeamento nesse caso” (p. 27), tornando-se necessário que a gestão de topo das OS do estudo percebam a importância da implementação de estratégias de gestão.

A ação é contínua, pelo que nos deparamos frequentemente com diferentes caminhos, e, perante esta realidade de mudança e da ausência das mudanças exigidas, podem advir consequências desfavoráveis. Os requisitos legais exigidos às OS acarretam frequentemente diversificadas mudanças, o que contribui para a maior credibilidade das organizações. As OS deparam-se com a intensificação das exigências da qualidade dos seus serviços, o que pode colocar em causa a continuidade da prestação de serviços, tornando-se, como tal, fundamental a adoção de práticas que lhes permitam a adaptação aos requisitos legais exigidos e às novas realidades.

Num contexto de mudança é fundamental ter noção das transformações que são necessárias na gestão das organizações. Após a apresentação dos dados podemos constatar que três organizações consideram fundamental a alteração da cultura organizacional. A cultura organizacional, entendida como o conjunto de valores, comportamentos, crenças e princípios partilhados pelos colaboradores no contexto organizacional, tem uma interação direta com o modelo de gestão, caracterizando-se por ser uma realidade dinâmica. A mudança da cultura organizacional, explanada pelos entrevistados, poderá permitir a adaptabilidade da organização a novas situações impostas pelos ambientes interno e externo.

A contratação de RH mais qualificados e especializados é, também, uma das transformações consideradas necessárias no âmbito da gestão das organizações. A contratação tem um papel fundamental ao nível da gestão estratégica das OS e é, normalmente, desenvolvida pela direção com a participação de outros elementos (Pynes, 2009). A definição de políticas e diretrizes, no que aos RH diz respeito, com o intuito de aumentar as habilidades dos colaboradores, facilitando, desta forma, a prossecução dos objetivos da organização, será a base da gestão estratégica de RH. O que se verifica nas OS é que devido à escassez de recursos a remuneração é inferior, o que dificulta a contratação de profissionais qualificados. Todavia, a contratação de RH qualificados e especializados facilitará a adequação dos postos de trabalho, bem como a consciencialização das respetivas funções.

Corroborando dados da literatura, o presente estudo evidenciou que a Gestão de Pessoas já se constata uma preocupação de algumas OS. Teixeira (2004) considera que a mudança fundamental no Terceiro Setor assenta na forma como as pessoas são vistas dentro da organização. Neste contexto, o nosso estudo revela que as pessoas devem passar a ser

parceiras para o alcance do sucesso da organização. O autor acrescenta ainda que, no âmbito das OS, o envolvimento dos colaboradores é fundamental para o sucesso ou fracasso das funções que exercem, afirmando que “a busca da auto-realização pelo uso sem restrições do potencial e da criatividade humana é fator fundamental para a existência de organizações de cunho social” (Teixeira, 2004, p.11).

Por outro lado, a sustentabilidade é outro dos aspetos mencionados pelos entrevistados, tendo em conta que, segundo o E6, “*A gestão das organizações vai passar a ser de sustentabilidade*”. Para Júnior, Fortenele e Faria (2008), o conceito de sustentabilidade relaciona-se com as ações ligadas à missão, valores, objetivos e processos que são definidos pelas organizações, com o intuito de gerar valor económico, social e ambiental. Para se poder considerar uma OS sustentável é necessário que, a mesma, cumpra eficiente e eficazmente a sua missão. Para os autores, a qualificação técnica do trabalho, o envolvimento dos colaboradores na missão da organização, a promoção da cultura e metodologia de planeamento estratégico e de monitorização e avaliação, a apropriação dos mecanismos de gestão, e a democratização dos processos de decisão, são os critérios considerados essenciais para a credibilização e sustentabilidade das OS.

As OS começam agora a desenvolver estratégias como o intuito de adquirir diversas fontes de financiamento para garantir a sua sustentabilidade, prevendo-se, desta forma, a independência destas organizações do Estado. Assim, a par do desenvolvimento de estratégias na área da GRH é, também, fundamental diversificar fontes de rendimento. A preocupação com a eficiência e com a qualidade, referidas por E5, são aspetos que se encontram diretamente ligados ao processo dinâmico da sustentabilidade, uma vez que a eficácia se relaciona com a sustentabilidade da missão organizacional e dos *stakeholders*, e a qualidade diz respeito à capacidade que a organização adquire em mobilizar eficientemente os recursos, sendo, assim, aspetos prioritários na gestão de uma organização.

O desenvolvimento de estratégias adequadas ao êxito da organização é, para E3, uma tendência da gestão, permitindo a diferenciação dos seus concorrentes. A diferenciação competitiva nas OS acontece quando o serviço prestado tem atributos únicos que as diferenciam das outras organizações que prestam os mesmos serviços. A organização pode, assim, alcançar o sucesso através da adoção de estratégias por diferenciação com o intuito de se tornarem vantagens competitivas, revelando-se uma mais-valia para a organização.

IV.2.4 – Visão das Direções sobre Estratégias a implementar

Com o intuito de perceber como as Direções das Organizações Sociais veem as estratégias que podem ser implementadas no contexto da gestão para atingir o sucesso da organização, pretendemos conhecer qual a importância da Certificação da Qualidade.

Tal como corroborado pela literatura, com a análise dos resultados podemos perceber a existência de uma preocupação com a melhoria dos serviços nas OS. A diferenciação positiva, o aumento da competitividade, e a melhoria dos modelos de gestão são as vantagens que os entrevistados referem, indo ao encontro dos objetivos definidos pelo sistema de certificação da qualidade. A prestação de serviços de qualidade e a melhoria contínua proporcionam diversas vantagens às organizações, nomeadamente a garantia da sua sustentabilidade e a otimização dos seus recursos. Neste contexto, a certificação garante que as organizações promovem serviços de qualidade ajustados às necessidades dos clientes, satisfazendo, assim, as exigências dos mesmos e tornando-se uma mais-valia para as OS. No entanto, existem alguns constrangimentos na sua aplicação, que muitas vezes resultam da escassez de recursos financeiros e humanos.

Para a prestação de serviços de qualidade e para uma gestão eficiente é necessário identificar as reais necessidades dos clientes. Associar o levantamento das necessidades dos clientes ao desenvolvimento de estratégias de intervenção é um aspeto que as organizações em estudo têm em conta, considerando-se fundamental para a promoção da qualidade dos serviços. Podemos, assim, afirmar que um dos objetivos das OS é proporcionar serviços adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas, constatando-se uma estratégia fundamental na promoção do sucesso da organização.

A articulação entre as reais necessidades dos clientes e a gestão de RH é essencial para a prestação de serviços de qualidade. O que verificamos é que, nem sempre, existe esta articulação devido, principalmente, à escassez de recursos financeiros disponíveis, e carecendo as organizações de profissionais qualificados.

A forma como são geridas as pessoas caracteriza o modelo de gestão implementado nas organizações, devendo a GRH ser vista como uma vantagem competitiva. Tal como supracitado, nas organizações do Terceiro Setor o ativo mais importante são as pessoas, no entanto a profissionalização é um desafio comum imposto ao Terceiro Setor, sendo necessário profissionais qualificados e motivados para o desenvolvimento das suas

atividades. Considera-se essencial a adoção de métodos e estratégias de gestão de pessoas ajustados à realidade organizacional, uma vez que estas organizações são criadas para atender pessoas. Neste sentido, Oliveira e Junqueira (2003) mencionam que “a gestão é uma habilidade necessária para tornar produtivo o conhecimento interdisciplinar dos membros de uma organização do Terceiro Setor” (p. 19). O recrutamento de profissionais qualificados e a motivação dos colaboradores condicionam o desempenho organizacional.

Akingbola (2006) defende que a incorporação de novas práticas de GRH para reforçar os conhecimentos e as habilidades dos colaboradores é um dos problemas significativos da gestão. Segundo Miles e Snow (1984), um dos problemas da gestão é a incorporação das práticas da GRH, no entanto, o que se verifica é que embora a qualificação e a motivação dos colaboradores sejam as preocupações realçadas pelos entrevistados não são desenvolvidas, com a frequência necessária, estratégias para colmatar estas necessidades.

Sendo, como mencionado anteriormente, os recursos financeiros uma problemática constante nas OS, uma das grandes preocupações na área dos RH reporta aos custos que esta área aporta. Numa análise sobre se as Direções consideram os RH um investimento ou um custo para a organização, podemos constatar que é consensual a resposta dada pelos entrevistados, uma vez que todos consideram os RH são um custo, o que é contrariado por Azevedo, Franco e Meneses (2012) que corrobora que os RH das organizações não são um custo, mas, sim, um investimento a potenciar. É, em grande parte, no capital humano que incide o valor da prestação de serviços aos clientes. Os RH não devem, na ótica de Azevedo, Franco e Meneses (2012), ser entendidos como um custo para a organização, mas como um elemento criador de valor, através de uma lógica de motivação profissional e fidelização à missão, visão e valores da instituição. Neste seguimento, consideramos fundamental o alinhamento do desempenho dos colaboradores com a missão, visão e valores da organização, com o intuito de impulsionar o bom desempenho organizacional, sendo necessário criar condições para satisfazer as necessidades dos colaboradores para a prossecução dos objetivos da OS.

Importa perceber a importância da capacitação profissional do Capital Humano, na ótica dos dirigentes das organizações em estudo. O capital humano representa, segundo Bontis (1998):

O fator humano na organização, isto é, a conjunção de inteligência, qualificações e habilidades que conferem à organização o seu carácter distintivo. Os elementos humanos da

organização são aqueles que são capazes de aprender, alterar, inovar e despoletar a criatividade e, quando devidamente motivados, podem garantir a sobrevivência a longo prazo da organização. (p. 443)

O capital humano é, nesta perspectiva, o conjunto de conhecimentos, atitudes, habilidades e experiências presentes nos colaboradores que fazem parte da organização. A valorização do capital humano é, cada vez mais, uma preocupação para as organizações, uma vez que gera competitividade e qualidade dos serviços prestados. Os colaboradores são cruciais para o sucesso da organização, tendo em conta que agregam valor à organização e, como tal, verifica-se a necessidade de serem desenvolvidos e gerenciados.

As organizações revelam, assim, a sua preocupação com o desenvolvimento de estratégias que direcionem os colaboradores rumo ao seu desenvolvimento pessoal e profissional, com o intuito de garantir a competitividade da organização através do seu desempenho. Devem os dirigentes conhecer as necessidades dos colaboradores e disponibilizar ferramentas que permitam medir, aperfeiçoar e desenvolver competências para, desta forma, garantirem a qualidade dos serviços e a prossecução da missão da organização. Neste seguimento, pode verificar-se que o investimento na gestão de pessoas é crucial para a organização atingir o sucesso, uma vez que profissionais motivados vão prestar serviços de qualidade.

As estratégias supracitadas configuram-se como uma mais-valia para a melhoria dos serviços prestados pela organização. A adoção de um pensamento estratégico na gestão das OS envolve a implementação adequada e a eficácia de estratégias que vão incidir sobre os objetivos a atingir e, nesta medida, a determinação da finalidade e as escolhas vão-se refletir no sucesso ou insucesso da missão da organização. Segundo Cardoso (2003), a identificação da missão, a definição de objetivos, a análise do ambiente externo e o diagnóstico dos pontos fortes e fracos da organização são as fases a ter em conta na gestão estratégica da organização. São diversas as estratégias de gestão frequentemente referenciadas pelos entrevistados, denotando-se que o planeamento facilita os processos de mudança. Quanto ao impacto do planeamento estratégico no desempenho organizacional, os aspetos realçados no presente estudo foram: sustentabilidade; desempenho financeiro; eficiência interna; atendimento ao cliente; formação dos RH; cultura organizacional; os RH.

O presente capítulo apresenta as principais conclusões, procurando dar resposta ao problema e aos objetivos delineados, apresentando as limitações do estudo e as perspetivas de trabalho futuro.

O objetivo deste estudo foi de compreender as vulnerabilidades das Direções na gestão das Organizações Sociais, considerando essencial perceber as especificidades das OS, para posteriormente analisar a concetualização de gestão e compreender a gestão das organizações do Terceiro Setor. Neste contexto foram realizadas entrevistas com o intuito de conhecer a cultura organizacional das organizações em estudo para, depois, entender o papel da Direção na gestão da organização, facilitando, desta forma, a perceção da gestão e das estratégias que desenvolvem ou que consideram essenciais para promover a eficiência e eficácia da gestão na organização.

A sustentabilidade e o sucesso de qualquer Organização Social dependem da forma como a Direção atua e dos processos de gestão adotados. A Direção assume um papel fundamental na tomada de decisão, na orientação e na motivação dos colaboradores que fazem parte da organização, devendo, desta forma, serem capacitados para gerar recursos, valor e satisfação para os seus *stakeholders*, com o intuito de atingir os objetivos e as metas definidos pela organização. As organizações só conseguem tornar-se competitivas se tiverem capacidade de gerir de forma adequada os seus recursos e os seus relacionamentos com os vários atores existentes. É, assim, essencial, modernizar e profissionalizar para que possam continuar a inovar.

Os desafios teóricos e práticos da gestão das Organizações Sociais configuram-se em meio a situações consideradas complexas. Esta dificuldade advém, principalmente, do conflito entre a cultura organizacional e a necessidade de desenvolverem estratégias, promovendo, desta forma, o crescimento da organização.

O que se verifica, através do presente estudo e da literatura, é que as vulnerabilidades das Organizações Sociais vão para além dos recursos financeiros, fazendo-se sentir na escassez de recursos humanos e materiais e traduzindo-se na carência de profissionais em áreas

estratégicas e na dificuldade de responder às exigências legais que são impostas a este setor.

Assim, constatam-se como principais vulnerabilidades das direções das organizações em estudo: a delegação de tarefas; a transmissão da cultura organizacional; a implementação da cultura organizacional; a mudança; a comunicação interna e externa; a definição de um plano estratégico; a gestão de pessoas (recrutamento, motivação); e a sustentabilidade.

Com o presente estudo podemos concluir que são muitas as mudanças que devem acontecer para que as Direções das Organizações Sociais desenvolvam uma gestão de forma eficiente e eficaz. O que se verifica é que, embora ambicionem adotar um planeamento estratégico em diferentes níveis e graus de eficácia condizentes, ainda se baseiam numa forma de gestão tradicionalista.

Podemos também concluir que a deficiência de estruturas administrativas deve ser substituída pela adoção de uma liderança devidamente preparada. Esta liderança deve ser possuidora de conhecimentos de Administração, Comunicação e Marketing, tendo em vista a prossecução dos objetivos propostos pela organização.

As direções das Organizações Sociais devem, assim, procurar soluções para as vulnerabilidades que apresentam no concernente à gestão, não só para garantir a sua sustentabilidade, mas, também, o seu desenvolvimento e crescimento, devendo estar aptas para atender às necessidades dos seus clientes, sendo exigida à Direção a aquisição de conhecimentos sobre diversificados assuntos, aliados à capacidade de implementar o que foi objetivado pela organização.

A literatura sobre a gestão das Organizações Sociais é escassa, pelo que se constatou, por um lado, uma limitação, mas, por outro, suscitou o interesse em ampliar o conhecimento nesta área. A disponibilidade e motivação dos dirigentes das Organizações Sociais para participar no presente estudo revelou-se uma limitação muito grande para o seu desenvolvimento, quer pelo receio de se revelarem os pontos fracos das Direções das organizações, quer pelo medo de reconhecerem as fraquezas dos diversos elementos que constituem as organizações. Foi, também, notória a pouca receptividade das Direções para participação no estudo por atritos existentes entre as Direções e os técnicos.

Como consequência destas limitações e da falta de disponibilidade das Direções das Organizações Sociais, este estudo teve o seu prazo alongado por não se conseguirem obter

os dados necessários no tempo inicialmente estimado. Por outro lado, a amostra do estudo é reduzida por não ter sido possível aplicar o número de entrevistas pretendido.

Como supramencionado, a escassez de literatura na área da gestão das Organizações Sociais é uma constante, por isso este estudo poderá impulsionar o interesse e, conseqüentemente, o desenvolvimento de trabalhos futuros que aprofundem esta problemática, nomeadamente, realizar outro estudo aplicado a todos os subsectores do Terceiro Setor, permitindo, desta forma, a comparação entre eles.

O objeto deste trabalho pode englobar um vasto campo de estudos e é também por essa razão que esta pesquisa apresenta limites, nomeadamente falta de formação académica e ausência de voluntários para assumir os cargos de direcção principalmente nos meios rurais.

Seguidamente em termos de investigação futura a presente dissertação mais do que conclusões permite abrir um conjunto vasto de novas interrogações e motivos de pesquisa, pelo que se apresentam pistas para investigações futuras.

Para finalizar, há que referir que este estudo não pode ser considerado como um fim de um processo mas sim como uma etapa de um percurso de investigação, o qual se quer desenvolver e aprofundar. As possibilidades de trabalho com o tema são inúmeras e o seu interesse de relevância não só se mantiveram com até se alargaram.

Contudo, tratou-se de um processo rico ao nível da experiência pessoal e académica que nos permitiu iniciar na área da investigação, nomeadamente em termos de como equacionar questões e como desenvolver um processo de estudo de resolução das mesmas. Um patamar importante para que novos passos na investigação e no conhecimento possam ser dados no futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA

- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The International Journal Of Human Resource Management*, 17(10), 1707–1725.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Almeida, L., & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios.
- Amaral, N. (2013). *Da Dependência e Vulnerabilidade à Sustentabilidade e Autonomia do Terceiro Setor*. Tese de Dissertação de Mestrado em Serviço Social: Território e Desenvolvimento. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real.
- Ansoff, I., & McDonnel, E. (1993). *Implantando a administração estratégica* (2.^a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Azevedo, C., Franco, R., & Meneses, J. (2012). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: o desafio da inovação social*. Porto: VidaEconómica.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo* (4.^a ed.). São Paulo: Edições 70.
- Beaufre, A. (2004). *Introdução à Estratégia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impacto of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779 – 801.
- Beggy, T. (2002). Adapting the traditional business plan into social enterprises. *Pennsylvania CPA Journal*, 5, 22-23.
- Blau, P., & Scott, W. (1970). *Organizações formais*. São Paulo: Atlas.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36, 63-76.
- Bordalo, F., & Cruz, M. (2010). *Gestão de IPSS*. Braga: Candeias Artes Gráficas.
- Cabral, E. (2007). *Terceiro Setor Gestão e Controle Social*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Cardoso, L. (2003). *Gestão estratégica das organizações*. Lisboa: Editora Verbo.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia de Investigação: Guia para a Auto-Aprendizagem* (2.^a ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

- Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas: Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planejamento estratégico e Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. (2010). *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. Instituto Superior da Maia. Maia.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral de Administração* (6.^a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Coelho Junior, F. (2003). Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. *Revista PSICO-USF*, 86(12), 81-89.
- Comité Económico e Social Europeu (2007). *A Economia Social na União Europeia*. Bruxelas: Comité Económico e Social Europeu. Consultado em <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Coutinho, C. (2016). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2.^a ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto* (2.^a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Rodrigues dos Santos, C. (2016). *Diagnóstico Social do Concelho de Vila Nova de Foz Côa 2016*. Vila Nova de Foz Côa: Conselho Local de Ação Social de Vila Nova de Foz Côa.
- Defourny, J., & Develtere, P. (1999). *Social Economy: The Worldwide Making of a Third Sector*. University of Liège. Liège.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. California: SAGE.
- Dess, G., & Miller, A. (1996). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1968). *The Practice of Management*. London: PanBooks.
- Drucker, P. (1997). *A Administração na próxima sociedade* (1.^a ed.). São Paulo: Nobel.
- Falconer, A. (1999). *A Promessa do Terceiro Setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão*. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Universidade de São Paulo. Disponível em <http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIP'S%20e%20Terceiro%20Setor/A%0promessa%20do%20terceiro%20setor%20-%201.pdf>
- Falconi, V. (2009). *O Verdadeiro Poder, Práticas de Gestão que conduzem a resultados revolucionário*. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Lda.
- Fayol, H. (1994). *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, R. (1994). *Privado porém público: O terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.

- Felício, M., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007). Competências de gestão: Um Instrumento de Medida para a Realidade Portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6(3).
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fidalgo, L. (2003). *(Re)Construir a Maternidade numa Perspectiva Discursiva*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Fischer, R., & Falconer, A. (1998). *Desafios da Parceria Governo Terceiro Setor*. Escola de Serviço Social da UFRJ. Disponível em http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=160
- Fischer, R., & Bose, M. (2005). Tendências para a gestão de pessoas em Organizações do Terceiro Setor. In *Asamblea Anual Consejo Latino americano de Escuelas de Administración – CLADEA*. Santiago.
- Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Análise* (3.^a ed.). Loures: Lusociência.
- Franco, R. (2004). *Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro setor: A definição estrutural-operacional da Johns Hopkins versus a noção de economia social*. Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa.
- Franco, R., Sokolowski, S., Eileen, H., & Salamon, L. (2005). *O Setor não Lucrativo Português numa Perspetiva Comparada: O projeto CNP em Portugal*. Porto: Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa.
- Godoy, A. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Gomes dos Santos, M. (2011). *Texto de apoio sobre planeamento estratégico aplicado às Organizações Sem Fins Lucrativos*. Disponível em http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrategONGS_28Jul11.pdf
- Grantton, L. (1999). *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*. Oxford University Press.
- Herrera, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (4^a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hudson, M. (1999). *Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de Administrar Sem Receita*. São Paulo: MakronBooks.
- Jacob, L. (2002). *Origem e desenvolvimento das IPSS*. Disponível em <http://www.socialgest.pt>
- Jeantet, T. (2003). *La Economía Social Europea*. Valencia: CIRIEC España.
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. (1977). Relation Between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Dirección Estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- Jordan, D. (1998). A Carreira do Administrador em Organizações do Terceiro Setor. *Cadernos do III Setor*, 3. São Paulo: FGV – EAESP.

- Júnior, M., Faria, M., & Fontenele, R. (2009). Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuições para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais. In *XXXIII Encontro da ANPAD*. São Paulo.
- Machado, S. (s.d.). *Referenciais do SGQ. Implementar um SGQ em Entidades do Terceiro Sector*. Associação Empresarial de Portugal.
- Maximiano, A. (2000). *Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada* (2ª ed.). São Paulo. Atlas.
- Melo Neto, F., & Froes, C. (1999). *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Meneses, J. (2012). Liderança nas organizações sem fins lucrativos. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Menezes (Coord.). *Gestão das organizações sem Fins Lucrativos: O Desafio da Inovação Social* (3ª ed., pp. 135-161). Porto: PositivAgenda.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Montgomery, C., & Porter, M. (1998). *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Moreira, C. (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Namorado, R. (2004). *A economia social: Uma constelação de esperanças*. Coimbra: Oficina do CES n.º 213.
- Neves, E., & Domingues, C. (Org.). (2007). *Manual de Metodologia da Pesquisa científica*. Rio de Janeiro: CEP.
- O'Neill, M. (1998). Nonprofit Management Education: History, Current Issues, and the Future. In M. O'Neill & K. Fletcher. *Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives*. Westport: Praeger.
- Oliveira, R., & Junqueira, L. (2003). *A Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Que forma de Gestão?* Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.
- Parente, C. (2012). Qualified Employment in the Third Sector in Portugal. *Voluntas*, 23(1), 257–276.
- Perrow, C. (1972). *Análise Organizacional: Enfoque Sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Pinto, N. (2007). *Comunicação*. Rio de Janeiro.
- Pires, A. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade: Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pordata. (2017). *Base de Dados Portugal Contemporâneo*. Disponível em <http://www.pordata.pt/Municipios>
- Pratt, M., & Foreman, P. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *The Academy of Management Journal*, 25(1), 18-42.

- Pynes, J. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quintão, C. (2004). *Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho*. V Congresso Português de Sociologia. Braga: Universidade do Minho.
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. *IS Working Papers*. 2, 2ª série. Porto: Instituto de Sociologia, Universidade do Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54358/2/ISWP22011000122410.pdf>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rodrigues, P. (2011). *Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional em Organizações de Serviço Social*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, pela Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Porto.
- Salamon, L. (1998). A Emergência do Terceiro Setor: Uma Revolução Associativa Global. *Revista de Administração*, 33(1), 5-11.
- Salamon, L. (2005). Training professional citizens: Getting beyond the right answer to the wrong question in public administration. *Journal of Public Affairs Education*, 11(1), 7-20.
- Salamon, L., & Anheirer, H. (1992). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas*, 9(3), 213-248.
- Salamon, L., Sokolowski, W., & List, R. (2003). *Global Civil Society: An Overview*. Center for Civil Society Studies Institute for Policy Studies. USA: The Johns Hopkins University.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, I., Félix, R., & Carvalho, T. (2009). *Gestão para a sustentabilidade do Terceiro Setor: um estudo de caso comparativo entre duas organizações do Terceiro Setor da cidade de Itabirito*. Projeto Empresarial em Administração. Faculdade de Administração de Itabirito.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciências da Saúde Coletiva*, 5(1), 187-192.
- Serrano, G. (2008). *Elaboração de Projectos Sociais: Casos Práticos*. Porto: Porto Editora, Coleção Educação e Trabalho Social.
- Silva, A. (2002). *Gestão e sustentabilidade*. Publicação Interna da Oficina de Mobilização de Recursos. Ashoka Empreendimentos Sociais.
- Simon, H. (1965). *Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Teixeira, R. (2004). Discutindo o Terceiro Setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11(1), 1-15.
- Tellis, W. (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1-19.

- Tenório, F. (2003). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Tenório, F. (2008). *Gestão comunitária: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Teodósio, A., & Brum, A. (2000). *Organizações Não-Governamentais Brasileiras: Desafios da Incorporação de Modelos Gerenciais Externos*. Barcelona: XXXV Asamblea Annual del CLADEA.
- Vale, I. (2004). Algumas notas sobre Investigação Qualitativa em Educação Matemática, O estudo de Caso. *Revista da Escola Superior de Educação, 5*, 171-202.
- Vavra, T. (1993). *Marketing de relacionamento: Aftermarketing*. São Paulo: Atlas.
- Voese, S., & Reptczuk, R. (2011). Características e Peculiaridades das Entidades do Terceiro Setor. *ConTexto, 11(19)*, 31-42. Disponível em <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/16314/pdf>
- Williams, C. (2011). *Administração*. São Paulo: Cengage Learning.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. (2005). *Introducing the world of education: A case study reader*. Thousand Oaks: Sage Publications.

APÊNDICES

Apêndice I – Protocolo de Entrevista Semiestruturada

Protocolo de entrevista

Semiestruturada

Tema: A vulnerabilidade das direções na Gestão das Organizações Sociais

Entrevistada: _____

Entrevistador: _____

Local: _____

Duração: _____

A 1. Como descreve a cultura interna da Organização?

A 2. Como descreve a Gestão da Organização?

A 3. Quais os pontos fortes e fracos da Gestão nas Organizações Sociais?

A 4. Quais as potencialidades e as limitações na gestão da organização?

A 5. Qual o papel da direção na gestão da organização?

A 6. Como se concretiza a divisão de tarefas da direção no âmbito da gestão?

A 7. Tendo em conta a sua experiência profissional pode enumerar as principais necessidades e prioridades das Organizações Sociais na área da gestão?

A 8. Quais os principais desafios das direções na gestão de Organizações Sociais?

A 9. O que gostaria de alterar na gestão da Organização?

A 10. Na sua opinião, quais as tendências da gestão nas Organizações Sociais?

A 11. As Organizações Sociais que desenvolvem atividades no mesmo setor apresentam semelhantes formas e práticas devido a pressões formais e informais exercidas por outras

organizações, o que leva à crescente exigência ao nível da competitividade e qualidade dos serviços prestados, o que nos remete para o desenvolvimento de estratégias de Gestão.

- Que tipo de estratégias considera que sejam uma mais valia para a melhoria do serviço prestado na organização?
- De que forma procura, esta Organização, ter uma identidade própria diferenciando-se das outras organizações, com as mesmas valências?

A 12. Nos últimos tempos, podemos denotar alguma preocupação com a certificação e qualificação das Organizações Sociais.

- Qual a sua opinião sobre a adesão a estes programas?
- Quais as implicações no âmbito da gestão?

A 13. Tendo em conta os problemas sociais associados à velhice e as formas desenvolvidas pela sociedade no enfrentamento destes problemas é implementado na Organização algum levantamento das necessidades dos utentes?

A 14. Na sua opinião existe uma articulação entre as reais necessidades dos utentes e a respetiva gestão de recursos humanos?

A 15. Que tipo de preocupações existem ao nível da Gestão de Recursos Humanos?

A 16. Como caracteriza os órgãos sociais da Organização no que concerne à liderança e ao contacto com os recursos humanos que integram as respostas sociais?

A 17. Qual a importância da capacitação profissional do capital humano da organização, tendo em conta que se considera um desafio na adoção de modelos de gestão modernos e profissionais?

A 18. Como são considerados os recursos humanos da organização, um “investimento” ou um “custo”?

A 19. Qual a sua perspectiva sobre o investimento na Gestão de pessoas?

Obrigada!

Categoria: Caracterização da Organização Social

Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de contexto
---------------------	--------------------	---------------------

Apêndice II – Análise de Conteúdo

<p>Cultura Organizacional</p>	<p>E1: Valores, crenças e normas. E2: Ética, Responsabilidade Social, Competências dos RH. E3: Identidade da Instituição. E4: Modelo criado dentro da Instituição. E5: Inexistente.</p>	<p>E1: ... conjunto de valores, crenças e normas que procuramos implementar ... E2: ... cultura que está implícita dentro da organização, tais como ética, responsabilidade social, competências dos recursos humanos, compromisso na área social. E3: ... nossa própria identidade. É a imagem que conseguimos transmitir, para alcançarmos prestígio no mercado. E4: ... modelo criado dentro da ERPI, é o padrão que instituímos ... E5: Inexistente.</p>
<p>Identidade</p>	<p>E1: Qualidade do serviço prestado. E2: Infraestruturas e Equipamentos; rentabilização dos RH; diversidade de atividades. E3: Diversidade de atividades; Equipamentos. E5: Conhecimento da realidade; RH. E6: Qualidade dos serviços prestados.</p>	<p>E1: ... preocupação com os utentes e suas necessidades, investimento contínuo na qualidade dos serviços prestados, certificação da qualidade, ... E2: ... os nossos equipamentos, Rentabilização dos Recursos Humanos, infraestruturas e acessos rodoviários. Diversidade de actividades complementares. E3: ... Horta pedagógica, ... passeios ao exterior, transportes adaptados para cadeira de rodas, intercâmbios inter e intra institucionais. E5: Proximidade conhecimento da realidade, procurar por evoluir nos conhecimentos; motivação pessoal e da equipa técnica. E6: Excelência dos serviços prestados no SAD.</p>

Categoria: Caracterização da Direção na gestão da Organização Social

Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de contexto
Perceção do Papel da Direção	<p>E1: Delegação de tarefas.</p> <p>E2: Tomada de decisões.</p> <p>E3: Implementação da Cultura Interna; Delegação de tarefas.</p> <p>E4: Delegação de tarefas.</p> <p>E5: Implementação da Cultura Interna.</p> <p>E6: Tomada de decisões.</p>	<p>E1: ... representativo como órgão legal, trabalhamos em conjunto delegando à DT poder para executar ...</p> <p>E2: ... fundamental para tomar decisões importantes ...</p> <p>E3: ... implementar a cultura interna da mesma, temos que saber delegar e confiar na DT algumas das nossas funções.</p> <p>E4: ... tem que implementar uma política de gestão delegando muitos dos assuntos aos seus Diretores Técnicos.</p> <p>E5: Primordial na condução e definição das linhas orientadoras.</p> <p>E6: ... é a esta que cabe toda a decisão.</p>
Desafios impostos à direção	<p>E1: Instabilidade Financeira.</p> <p>E2: Gestão de Pessoas; Qualidade do serviço prestado.</p> <p>E3: Contacto com o cliente.</p> <p>E4: Contacto com o cliente.</p> <p>E5: Consciencialização das dificuldades.</p> <p>E6: Legislação; Falta de recursos humanos e financeiros.</p>	<p>E1: ... herdado uma situação financeira péssima.</p> <p>E2: ... liderar diariamente a equipa e estar atento a todas as necessidades e solicitações dos nossos clientes.</p> <p>E3: ... lidar com seres humanos com histórias de vida complicadas.</p> <p>E4: O desafio é liderar num edifício onde coabitam várias pessoas, várias vidas, vários contextos tão distintos e tão complementares uns dos outros ...</p> <p>E5: Mais presença; consciencialização das dificuldades.</p> <p>E6: Toda a legislação aplicável, e a falta de recursos quer humanos quer materiais.</p>
Divisão de Tarefas da Direção	<p>E1: Definidas nos Estatutos da Organização</p> <p>E2: Incumprimentos dos estatutos</p> <p>E3: Atribuição de tarefas conforme as capacidades.</p> <p>E4: Atribuição de tarefas conforme as capacidades.</p> <p>E5: Inexistente.</p> <p>E6: Divisão e Supervisão de tarefas.</p>	<p>E1: ... funções estão plasmadas nos nossos estatutos, procuramos capacitar todos os dirigentes na comunicação e delegação de funções.</p> <p>E2: ... não é fácil haver consenso na atribuição de tarefas aos órgãos sociais, porque não querem cumprir o que os estatutos dizem, ...</p> <p>E3: A divisão de tarefas não é fácil, temos que ver quem tem maior aptidão para os diferentes sectores, ...</p> <p>E4: é necessário cumprir os estatutos o que</p>

		<p>muitas vezes não acontece. As tarefas são atribuídas conforme as capacidades ...</p> <p>E5: Inexistente.</p> <p>E6: À direção cabe a supervisão da delegação das tarefas, ... A direção tem que dividir as tarefas pelas hierarquias subsequentes, ...</p>
<p>Liderança e Capacidade de Comunicação entre a Direção e os Recursos Humanos</p>	<p>E1: ineficaz</p> <p>E3: ineficaz</p> <p>E4: ineficaz</p> <p>E5: Pouco eficaz</p> <p>E6: Muito distante</p>	<p>E1: um longo trabalho a ser feito.</p> <p>E3: (...) sentimo-nos pouco eficazes nesta matéria.</p> <p>E4: (...) concordo com alguns dirigentes quando dizem que somos pouco eficazes.</p> <p>E5: Pouco eficaz</p> <p>E6: Muito distante delega-se todas essas responsabilidades na DT.</p>

Categoria: Percepção sobre a Gestão

Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de contexto
<p>Gestão da organização</p>	<p>E1: Liderança.</p> <p>E2: Gestão partilhada.</p> <p>E3: Complexa.</p> <p>E4: Valorização de RH.</p> <p>E5: Pouco Eficaz.</p> <p>E6: Delegação de tarefas.</p>	<p>E1: ... modelo que prima por uma liderança com vista a excelência do nosso produto ...</p> <p>E2: ... todos os órgãos dirigentes têm funções.</p> <p>E3: ... com o objectivo de alcançar a excelência, para podermos alcançar resultados positivos ...</p> <p>E4: ... valorizar as pessoas que nesta organização trabalham, sempre pensamento no acrescentar valor ao produto.</p> <p>E5: Pouco Eficaz.</p> <p>E6: ... centrada na mesa administrativa, sendo esta muito participativa, esta delega toda a gestão da organização à Diretora Técnica.</p>
<p>Pontos fortes</p>	<p>E1: Diversidade de serviços; RH qualificados.</p> <p>E2: Relação com os parceiros; Qualidade dos serviços prestados; Diversidade de serviços.</p> <p>E3: Qualidade dos serviços prestados.</p> <p>E4: Antiguidade; Gestão de RH.</p> <p>E5: Imagem.</p>	<p>E1: Oferta de serviços proporcionada aos clientes; Recursos Humanos qualificados; Acessibilidades.</p> <p>E2: Relação com os parceiros; Qualidade do serviço prestado; Diversidade da área de intervenção.</p> <p>E3: Oferta de Serviços; Infraestruturas com boas acessibilidades; Preçário nas Mensalidades.</p> <p>E4: A entidade é a mais antiga no concelho; Aposto na Formação dos RH; Sistema de turnos nos RH ...</p> <p>E5: Abrir portas; Imagem.</p>

	E6: Implementação dos requisitos legais exigidos.	E6: (...) passa muito pela implementação de todos os requisitos legais exigidos ...
Pontos Fracos	<p>E1: Infraestruturas; Equipamentos; GRH.</p> <p>E2: GRH; Recursos tecnológicos; Famílias pouco participativas; Infraestruturas.</p> <p>E3: GRH; Parcerias.</p> <p>E4: GRH; Divulgação dos serviços; Gestão Financeira.</p> <p>E5: Limitar acesso.</p> <p>E6: Órgãos de gestão inexistentes.</p>	<p>E1: Infraestruturas antigas; Frota automóvel escassa; Inexistência de avaliação de desempenho.</p> <p>E2: Pouca Formação; Poucos Recursos Tecnológicos; Famílias pouco participativas; Falta de espaço para atividades lúdicas.</p> <p>E3: Colaboradoras com alguma resistência à mudança; colaboradoras com idade avançada; falta de parcerias.</p> <p>E4: Carece de profissionais de saúde; Carência na divulgação dos serviços; financeiro, despesas elevadas; Insuficiência de Recursos Humanos.</p> <p>E5: Limitar acesso.</p> <p>E6: ... os órgão de gestão não existem, nem se conseguem distanciar para fazer uma avaliação.</p>
Necessidades e Prioridades	<p>E1: Sustentabilidade.</p> <p>E2: Remodelação das infraestruturas.</p> <p>E3: Sustentabilidade.</p> <p>E4: Recursos Humanos.</p> <p>E5: Recursos Humanos.</p> <p>E6: Falta de imparcialidade; Delegação de tarefas.</p>	<p>E1: ... introduzir novas tecnologias, exploração de oportunidade de investimento para não sermos tão dependentes da segurança social e na planificação de todas as atividades ...</p> <p>E2: ... infraestruturas com algumas barreiras arquitetónicas, deparamo-nos com a necessidade de carácter urgente para alterarmos esta situação, ... fazer uma ERPI nova.</p> <p>E3: Nós dependemos muito do Instituto da Segurança Social, ... e é nossa prioridade procurar uma outra fonte de rendimento.</p> <p>E4: Necessidades - aumentar o nosso activo; Prioridades investir na formação dos Recursos Humanos.</p> <p>E5: Falta de Recursos, sensibilidade, conhecimentos legais e técnicos.</p> <p>E6: ... falta de imparcialidade e de distribuição de tarefas, ...</p>
Potencialidades	<p>E1: Diversidade do produto.</p> <p>E3: Equilíbrio financeiro.</p> <p>E4: Equilíbrio financeiro.</p> <p>E5: Qualidade dos Serviços.</p> <p>E6: Motivação dos RH e atitude da mesa administrativa.</p>	<p>E1: ... Potencialidades é toda a oferta do produto ao cliente.</p> <p>E3: ... apresentamos sempre salto positivo.</p> <p>E4: ... conseguir o equilíbrio financeiro da organização social.</p> <p>E5: Aumentar eficácia / qualidade.</p> <p>E6: ... a dedicação dos RH e a abertura/participação por parte da mesa administrativa.</p>

Limitações	<p>E1: Recursos Financeiros.</p> <p>E2: Recursos Financeiros.</p> <p>E3: Não existem limitações.</p> <p>E4: Fiscalizações.</p> <p>E5: Assumir decisões não favoráveis.</p>	<p>E1: Limitações são sempre os recursos financeiros ...</p> <p>E2: ... executar o nosso plano de ação sempre a pensar em como gastar menos. Aqui é que se encontra as nossas limitações.</p> <p>E3: ... quando há uma gestão eficaz e eficiente não se encontra limitações para executar o trabalho social que nos propusemos.</p> <p>E4: ... consecutivas ações de fiscalização, inspeções, visitas da ASAE entre outras, sentimo-nos encurralados e limitados.</p> <p>E5: Assumir decisões não favoráveis.</p>
Transformações consideradas necessárias	<p>E1: Mudança da cultura organizacional.</p> <p>E2: Mudança da cultura organizacional.</p> <p>E3: Mudança da cultura organizacional.</p> <p>E4: Recrutamento.</p> <p>E5: Consciencialização das funções.</p> <p>E6: Adequação dos postos de trabalho.</p>	<p>E1: Transformar toda a organização: implementar estratégias de gestão; mudar a cultura da organização; procurar “sangue novo” para ocupar os órgãos da Direcção.</p> <p>E2: elaborar anualmente o plano estratégico e operacional para cada mandato de cada direcção, e que assumissem o compromisso de fazer obra e não se servirem muitas das vezes das organizações para fins próprios.</p> <p>E3: ... uma direcção que perceba que chegou o momento de mudar e saiba mobilizar a organização para essa mudança ... se esta organização possui-se mecanismo de gestão que viabilizam o processo de inovação, ...</p> <p>E4: Contratação dos Recursos Humanos com competências para trabalhar nestas organizações.</p> <p>E5: Maior consciencialização das funções efectivas.</p> <p>E6: A categoria profissional que é exigida na área da gestão, por exemplo nas IPSS requer alguém das áreas sociais quando na minha opinião deveria ser alguém da gestão.</p>
Tendência da Gestão	<p>E1: Gestão de pessoas.</p> <p>E2: Gestão de pessoas.</p> <p>E3: Diferenciação.</p> <p>E4: Sustentabilidade.</p> <p>E5: Eficiência e qualidade.</p> <p>E6: Sustentabilidade.</p>	<p>E1: Uma boa gestão de pessoas pode ser determinante para o sucesso de uma org.</p> <p>E2: É necessário valorizar e envolver os funcionários na gestão diante da organização.</p> <p>E3: Temos que pensar além do serviço ou produto oferecido e diferenciando dos nossos concorrentes.</p> <p>E4: ... olhar para as nossas vulnerabilidades e podermos alterar algo, para que possamos definir o</p>

		<p>futuro da organização.</p> <p>E5: Aumento da eficiência e da qualidade.</p> <p>E6: A gestão das organizações vai passar a ser muito de sustentabilidade ...</p>
--	--	--

Categoria: Visão das Direções sobre Estratégias a implementar

Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de contexto
Importância da Certificação da Qualidade	<p>E1: Gestão da Qualidade.</p> <p>E2: Gestão da Qualidade.</p> <p>E3: Gestão da Qualidade.</p> <p>E4: Gestão da Qualidade.</p> <p>E5: Gestão da Qualidade.</p> <p>E6: Diferenciação.</p>	<p>E1: ... aposta na qualidade dos serviços prestados nos vários processos da instituição</p> <p>E2: ... vontade e compromisso em alcançar e superar as metas definidas é um processo de melhoria contínua ...</p> <p>E3: ... importante para elevarmos a organização a outro nível. ...</p> <p>E4: ... consolidar o reconhecimento da instituição pelo trabalho e melhoria da qualidade da vida dos clientes.</p> <p>E5: Colocação de objectivos com vista a melhoria contínua. Consciencialização da necessidade de trabalhar em rede / parceria.</p> <p>E6: ... passa por uma ferramenta de diferenciação, mas por vezes a burocracia é demasiada</p>
Levantamento de necessidades do utente	<p>E1: Existe.</p> <p>E2: Existe.</p> <p>E3: Existe.</p> <p>E5: Sem conhecimento.</p> <p>E6: Existe.</p>	<p>E1: ... é necessário prolongar o período de vida do idoso e mante-lo autónomo e independente.</p> <p>E2: A nossa instituição tenta colmatar as necessidades psicossociais, físicas, ou de saúde e da vida diária do utente.</p> <p>E3: ... traçamos um plano individual de cuidados e as várias áreas onde nos vamos focar, para proporcionar o bem-estar do idoso ...</p> <p>E5: Desconheço, mas devia existir ...</p> <p>E6: Sim uma vez que temos que estar em constante avaliação dos nossos utentes, ...</p>
Preocupação com a Gestão de Recursos Humanos	<p>E1: Recrutamento.</p> <p>E2: Recrutamento; Motivação; Formação; Controlo.</p> <p>E3: Controlo.</p> <p>E4: Custos.</p>	<p>E1: ... as pessoas são o recurso mais importante verificamos que necessitamos de vários profissionais nas várias áreas de intervenção.</p> <p>E2: ... preocuparmos com a contratação, ..., recompensar as pessoas, manutenção dos</p>

	<p>E5: Custos.</p> <p>E6: Recrutamento.</p>	<p>mesmos, formação dos mesmos e a monitorização dos Recursos Humanos.</p> <p>E3: ... como é constituída as equipas de trabalho, como são atribuídas as tarefas, as normas de comportamento, ... controlo ou coordenação do trabalho na supervisão direta, relações informais entre as colaboradoras, entre os dirigentes e a Diretora Técnica.</p> <p>E4: ... é a área que nos aporta mais custos.</p> <p>E5: Custos afectados às organizações.</p> <p>E6: ... tentar ter mais RH para poder fazer face às necessidades existentes ...</p>
<p>Importância da Capacitação Profissional do Capital Humano</p>	<p>E1: Desempenho dos colaboradores.</p> <p>E2: Desempenho dos colaboradores.</p> <p>E4: Desempenho dos colaboradores.</p> <p>E5: Desempenho dos colaboradores.</p> <p>E6: Diversas preocupações.</p>	<p>E1: ... Melhorar o desempenho face a novas realidades, necessidades e práticas existentes.</p> <p>E2: ... polivalência, disponibilidade, comprometimento, confiança, proximidade afetiva, o sentido de missão dos colaboradores. É necessário nós os dirigentes apostarmos no investimento dos recursos humanos.</p> <p>E4: ... melhorar o desempenho dos colaboradores.</p> <p>E5: Relevante para a melhoria, desempenho face a novas realidades, necessidades e práticas existentes.</p> <p>E6: A minha preocupação é muita, mas por vezes não se consegue atingir ...</p>
<p>Articulação entre as necessidades dos clientes e a gestão de Recursos Humanos</p>	<p>E1: Existe.</p> <p>E2: Existe.</p> <p>E3: Existe.</p> <p>E4: Existe.</p> <p>E5: Inexistente</p> <p>E6: Inexistente</p>	<p>E1: É natural a articulação entre as necessidades do utente e a gestão dos Recursos Humanos.</p> <p>E2: A gestão dos RH e as tarefas atribuídas tem tudo a ver com as necessidades do cliente institucionalizado ...</p> <p>E3: As necessidades da comunidades institucionalizada depende do grau de dependência de cada um e das respectivas patologias ... Essas necessidades vão exigir maior ou menor n.º de Recursos Humanos.</p> <p>E4: Quando um utente é institucionalizado temos a preocupação de fazer um levantamento das necessidades de intervenção (...) é necessário uma equipa de trabalho reforçada com técnicas auxiliares.</p>

		<p>E5: Não.</p> <p>E6: Não, porque trabalha-se muito com rários.</p>
Recursos Humanos – investimento ou custo?	<p>E1: Custo.</p> <p>E2: Custo.</p> <p>E3: Custo.</p> <p>E4: Custo.</p> <p>E5: Custo.</p> <p>E6: Custo.</p>	<p>E1: Custo.</p> <p>E2: Custo.</p> <p>E3: Custo.</p> <p>E4: Custo.</p> <p>E5: ... custo para a maioria das organizações ...</p> <p>E6: Neste momento começaram a ser considerados com um custo.</p>
Investimento na Gestão de Pessoas	<p>E1: Motivação; Qualidade dos serviços prestados.</p> <p>E2: Motivação.</p> <p>E3: Melhores resultados.</p> <p>E5: Motivação; Qualidade dos serviços prestados.</p> <p>E6: Motivação.</p>	<p>E1: Melhorar as práticas; Satisfação Pessoal; Rendimento laboral ... reflectir na qualidade do serviço prestado ...</p> <p>E2: Motivação; Satisfação Profissional</p> <p>E3: ... avaliar o modelo que temos que implementar, para obtermos melhores resultados.</p> <p>E5: Melhoria de práticas, satisfação pessoal, rendimento laboral ...</p> <p>E6: ... facultar as 35 horas anuais mínimas, ...</p>
Estratégias de Gestão	<p>E1: Sustentabilidade; Proximidade à comunidade.</p> <p>E2: Formação dos Recursos Humanos.</p> <p>E3: Influência da gestão de topo.</p> <p>E4: Motivação dos RH; Qualidade dos serviços prestados; Melhoramento da estratégia de comunicação e marketing.</p> <p>E5: Gestão de Recursos Humanos.</p>	<p>E1: ... promover a proximidade da instituição à comunidade envolvente; Promover a sustentabilidade económico-financeira da instituição; Melhorar a eficiência da área de compras.</p> <p>E2: ... o contributo da formação vai proporcionar maior e melhor desempenho organizacional.</p> <p>E3: ... os órgãos de gestão vão exercer influência nos colaboradores. Vamos ver resultados no melhoramento ou não das práticas da organização.</p> <p>E4: ... angariar novos utentes; melhorar o plano de comunicação e marketing; melhorar a satisfação dos colaboradores; melhorar os serviços prestados ...</p> <p>E5: Inovação e sensibilização.</p>