

# **A importância da estratégia na gestão das organizações sociais: estudo no distrito de Vila Real**

Adriana Silva Gonçalves

## **Monografia**

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de

Profª Doutora Susana Maria Salgueiro Rebelo da Fonseca

Lamego, 2021



## **RESUMO**

A presente dissertação expõe a importância da estratégia para a gestão das organizações sociais, de modo a assegurar a sua sustentabilidade. Este estudo foca-se no processo de planeamento estratégico do gestor, analisando os métodos de gestão adotados e o modo como são aplicados nas organizações sociais. O seu desenvolvimento foi sustentado por um enquadramento teórico relacionado com a evolução do terceiro setor em Portugal, a gestão estratégica e a sustentabilidade das organizações sociais.

A recolha de dados foi realizada através da aplicação de um questionário a todas as organizações sociais do distrito de Vila Real. O questionário aplicado caracteriza a organização e o seu gestor; a idealização, implementação, acompanhamento e avaliação do plano estratégico de cada organização; identifica as ferramentas da gestão estratégica utilizadas e, por fim, analisa os métodos usados para manter a sua sustentabilidade. Ao longo do questionário foram realizadas algumas questões que procuram analisar o modo como as organizações se estão a adaptar à situação de pandemia que o mundo atravessa e de que forma o seu funcionamento é afetado.

Os resultados obtidos permitiram confirmar e comprovar algumas teorias apresentadas no enquadramento teórico, bem como verificar que a maioria das organizações dispõe de um plano estratégico, embora utilizam apenas ferramentas básicas da estratégia. Este estudo mostra também que a gestão estratégica disponibiliza vários instrumentos que podem melhorar o funcionamento e a sustentabilidade das organizações sociais. Contudo, estas continuam muito focadas em apoios estatais que as torna dependentes das regras e financiamento do Estado.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica, Organizações Sociais, Sustentabilidade

## **ABSTRACT**

This dissertation exposes the importance of strategy for the management of social organizations, in order to ensure their sustainability. This study focuses on the manager's strategic planning process, analysing the management methods adopted and how they are applied in social organizations. Its development was supported by a theoretical framework related to the evolution of the third sector in Portugal, strategic management, and sustainability of social organizations.

Data collection was accomplished through the application of a questionnaire to all the social organizations within the Vila Real district. The questionnaire applied characterizes the organization and its manager; the idealization, implementation, monitoring and evaluation of each organization's strategic plan; identifies the strategic management tools used and, finally, analyses the methods used to maintain its sustainability. Throughout the questionnaire some questions were asked that seek to analyse how organizations are adapting to the pandemic situation that the world is going through and in what way their operation is affected.

The results obtained allowed us to confirm and prove some of the theories presented in the theoretical framework, as well as to verify that most organizations have a strategic plan, even though only use basic strategy tools. This study also shows that strategic management makes available several tools that can improve the functioning and sustainability of social organizations. However, they are still very focused on state support that makes them dependent on state rules and funding.

**Key words:** Strategic management, Social Organizations, Sustainability.

## **AGRADECIMENTOS**

Esta dissertação foi um longo percurso, que decorreu num período conturbado, onde existiram vários momentos desmotivação. Importa agora agradecer às pessoas que me ajudaram a manter firme e motivada no objetivo final.

Assim sendo, importa agradecer em particular:

Ao Instituto Politécnico de Viseu e à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego que me proporcionaram a oportunidade de realizar este estudo, contribuindo para aprofundar os meus conhecimentos e a vivenciar novas experiências úteis para um futuro profissional;

À minha orientadora Prof<sup>a</sup> Doutora Susana Fonseca, por ter aceite ser orientadora desta dissertação, por todas as suas sugestões e orientações, e ainda pelo apoio, dedicação e disponibilidade que sempre manifestou;

Aos colaboradores e gestores das organizações sociais, que permitiram a concretização deste estudo, através da sua cooperação, paciência e disponibilidade especialmente neste período também para eles difícil. Sem as suas respostas ao questionário a realização deste estudo não seria possível;

À Dorisa Maravilha pela disponibilidade, apoio e ajuda no desenvolvimento deste estudo;

À minha família por me apoiarem e incentivarem a apostar na minha formação, mas em especial por todo apoio, motivação e compreensão durante este meu percurso;

Por fim, a todas as pessoas, que de alguma forma, contribuíram para a realização desta investigação.



## ÍNDICE GERAL

ÍNDICES ESPECÍFICOS .....	9
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	13
INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	21
I.1 - Terceiro Setor e a Evolução das Organizações Sociais.....	23
I.1.1 - Conceito de Terceiro Setor .....	23
I.1.2 - A Evolução do Terceiro Setor em Portugal.....	25
I.1.3 - Caracterização das IPSS e Enquadramento Legal .....	27
I.2 - Gestão e Planeamento Estratégico nas Organizações Sociais.....	28
I.2.1 - Gestão nas Organizações Sociais.....	28
I.2.2 - Planeamento Estratégico nas Organizações Sociais .....	32
I.2.3 - Ferramentas da Gestão Estratégica .....	37
I.3 - Sustentabilidade nas Organizações Sociais .....	40
CAPÍTULO II – METODOLOGIA .....	45
II.1 - Metodologia e Métodos.....	47
II.2 - Técnicas de Recolha de Dados e Delimitação do Universo.....	48
CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	53
III.1 - Análise da Caracterização do Responsável pela Gestão de cada Organização.....	56
III.2 - Análise da Caracterização das Organizações.....	58
III.3 - Análise da Gestão Estratégica das Organizações.....	60
III.3.1 - Plano Estratégico .....	60
III.3.2 - Ferramentas da Gestão Estratégica .....	67
III.4 – Análise do Sistema de Sustentabilidade das Organizações.....	81
CONCLUSÃO.....	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	95
ANEXOS.....	101



## ÍNDICES ESPECÍFICOS

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Triângulo do bem-estar de <i>Pestoff</i> .....	24
Figura 2 - Modelo da gestão.....	29
Figura 3 - Modelo de gestão de Tachizawa para as OTS.....	31
Figura 4 - Meio envolvente de uma organização.....	34
Figura 5 - Análise SWOT e matriz TOWS .....	35
Figura 6 - As 5 forças de Porter .....	37
Figura 7 - <i>BSC</i> adaptado para as Organizações Sociais .....	38
Figura 8 - <i>Business Model Canvas</i> .....	39

## ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição em função do género do responsável pela gestão das organizações .....	56
Gráfico 2 - Distribuição em função da idade.....	57
Gráfico 3 - Distribuição em função habilitações literárias.....	57
Gráfico 4 - Anos de serviço do responsável pela gestão da organização .....	57
Gráfico 5 - Início da atividade das organizações .....	58
Gráfico 6 - Número de colaboradores das organizações.....	59
Gráfico 7 - Natureza jurídica das organizações .....	59
Gráfico 8 - Respostas sociais das organizações.....	60
Gráfico 9 - Definição de um plano estratégico .....	60
Gráfico 10 - Responsável pelo processo de definição da estratégia organizacional .....	61
Gráfico 11- Existência de um acompanhamento e controlo da execução do plano estratégico .....	61
Gráfico 12 - Responsável pelo acompanhamento e controlo da execução do plano estratégico .....	62
Gráfico 13 - Existência de uma avaliação regular do plano estratégico .....	63
Gráfico 14 - Regularidade com que é realizada uma avaliação do plano estratégico .....	63
Gráfico 15 - Existência da participação do plano estratégico aos colaboradores.....	63
Gráfico 16 - Conhecimento dos colaboradores sobre como proceder para ajudar a atingir os objetivos organizacionais.....	65
Gráfico 17 - Distribuição das organizações em função do tipo de gestão .....	66
Gráfico 18 - Existência de uma definição formal de missão, visão e objetivos .....	67
Gráfico 19 - Existência de coerência entre os objetivos definidos e a missão da organização .....	67
Gráfico 20 - Concordância entre as metas e objetivos definidos com as diversas áreas de atuação .....	68
Gráfico 21 - Existência de objetivos definidos direcionados para a satisfação das necessidades dos clientes.....	68
Gráfico 22 - Procura de informações sobre as expectativas e necessidades do público-alvo (clientes/utentes, familiares, comunidade) .....	69
Gráfico 23 - Existência de um organograma definido.....	69
Gráfico 24 - Existência de competências centrais da organização .....	70
Gráfico 25 - Capacidade de identificar as competências centrais da organização .....	70
Gráfico 26 - Importância do <i>benchmarking</i> .....	71
Gráfico 27 - Importância da avaliação de desempenho para a gestão .....	71
Gráfico 28 - Existência de ações de formação profissional ao longo do ano corrente.....	72

Gráfico 29 - Existência de uma avaliação regular da satisfação dos clientes .....	73
Gráfico 30 - Importância da comunicação numa organização.....	74
Gráfico 31 - Existência de um plano de comunicação.....	74
Gráfico 32 - Responsável pela execução e controlo do plano de comunicação .....	75
Gráfico 33 - Formas de comunicação entre a direção e a chefia.....	75
Gráfico 34 - Existência de um representante do órgão diretivo no departamento de gestão .....	76
Gráfico 35 - Função do elemento da direção na organização .....	76
Gráfico 36 - Responsável pela tomada de decisão na gestão da organização.....	76
Gráfico 37 - Periodicidade das reuniões para tomada de decisões .....	77
Gráfico 38 - Vantagens das ferramentas da estratégia para a gestão.....	78
Gráfico 39 - Importância da existência de um plano de <i>marketing</i> .....	79
Gráfico 40 - Existência de um plano de <i>marketing</i> nas organizações.....	79
Gráfico 41 - Existência de estratégias para sensibilizar a comunidade para ajudar a organização a conquistar as suas causas.....	80
Gráfico 42 - Existência de um plano orçamental anual.....	81
Gráfico 43 - Principais dificuldades da organização na gestão financeira .....	82
Gráfico 44 - Principais fontes de financiamento da organização.....	82
Gráfico 45 - Motivos para a procura de novas parcerias .....	84
Gráfico 46 - Existência de disponibilidade das empresas em colaborar com as organizações sociais .....	85
Gráfico 47 - Tipo de apoios disponibilizados pelas empresas .....	85
Gráfico 48 - Existência de mecanismo que garantam a sustentabilidade da organização no caso de surgir uma diminuição da procura.....	86
Gráfico 49 - Mecanismos que garantam a sustentabilidade da organização.....	86

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Estrutura do questionário aplicado .....	48
Tabela II - Número de organizações sociais e de respostas por concelho.....	55
Tabela III - Cruzamento de dados da definição do plano estratégico e da existência de um acompanhamento do plano .....	62
Tabela IV - Cruzamento de dados da definição do plano estratégico e da sua participação aos colaboradores.....	64
Tabela V - Cruzamento de dados da participação do plano estratégico aos colaboradores e se os mesmos sabem como proceder para atingir os objetivos definidos .....	65
Tabela VI - Cruzamento de dados do tipo de formação oferecida e da quantidade de colaboradores que participam nessas ações de formação.....	72
Tabela VII - Cruzamento de dados do método e da regularidade de avaliação da satisfação dos clientes .....	73
Tabela VIII - Importância das ferramentas da gestão estratégica para análise do meio ambiente da organização.....	78
Tabela IX - Fontes de receita de cada organização .....	83
Tabela X - Fontes de gastos de cada organização.....	84

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

*BSC - Balanced ScoreCard*

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CAO - Centro de Atividades Ocupacionais

CAT - Centro de Acolhimento Temporário

CATL - Centro de Atividades de Tempos Livros

CRI - Centro de Recursos para a Inclusão

ERPI - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISS, I.P - Instituto da Segurança Social, I.P

OS - Organizações sociais

OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos

OTS - Organização do Terceiro Setor

*PDCA - Plan Do Check Act*

PEST – Política, Economia, Social e Tecnologia

SAD - Serviço de Apoio Domiciliário

SS - Segurança Social

*SPSS - Statistical Package for the Social Sciences*

*SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*



# **INTRODUÇÃO**



Ao longo dos anos o mercado tem evoluído a uma velocidade difícil de qualquer organização acompanhar. O aumento da competitividade, o rápido desenvolvimento tecnológico e as constantes mudanças ao nível económico e social obrigam as organizações a realizar constantes avaliações de mercado e a estudar processos de mudança estrutural, de modo a se adaptarem ao novo mercado. Estas organizações passaram a ter como foco principal a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, que se tornaram mais exigentes com os produtos e serviços de qualidade (Boas, 2015).

Em Portugal, as organizações sociais (OS) foram crescendo em número e em dimensão, bem como na sua posição ao nível económico e social do país (Marques, 2014).

Segundo Guedes (2011), as organizações sem fins lucrativos (OSFL) deveriam utilizar modelos de gestão e planeamento para melhorar o seu desempenho. A utilização destes modelos pode permitir às organizações aplicar métodos mais eficazes e eficientes de gestão que permitam ajudar na organização de recursos, tempo, capital, entre outros (Marques, 2014).

O tema escolhido para esta dissertação foi sobre a importância da estratégia na gestão das organizações sociais. O objeto a estudar foi definido para estar em conformidade com os conteúdos compreendidos no mestrado em gestão de organizações sociais e, com a capacidade de adaptação e mudança que estas organizações necessitam de possuir para enfrentar o mundo atual que é cada vez mais competitivo e exigente.

O tema proposto é da maior pertinência, uma vez que a sociedade está marcada com o aumento de competitividade e da globalização e as organizações sociais necessitam de pensar “fora da caixa” e reunir ferramentas de gestão para se adaptarem a esta nova realidade.

Uma organização reúne um conjunto de pessoas, recursos e ideais que procuram cumprir um objetivo comum. Neste estudo estamos a abordar as organizações sociais, que se diferenciam muito das organizações de outros setores. Uma organização do setor público concentra-se no Estado e procura satisfazer as necessidades da sociedade. As organizações do setor privado são maioritariamente empresas que têm como principal objetivo gerar lucro. Finalmente, as organizações associadas ao “setor social”, podem ser públicas ou privadas, porém têm como propósito a satisfação das necessidades da comunidade em que estão inseridas, sem priorizar a criação de lucro, mas sim criação de valor social.

As OSFL englobam um conjunto de organizações privadas, sem fins lucrativas, com estatutos diversos tais como associações, fundações, cooperativas, mútuas, misericórdias, cujo fim é determinado por valores expressos na sua missão e com atuação voltada para o atendimento de necessidades sociais e desenvolvimento da sociedade (Fonseca, 2014, p. 12).

O sucesso destas organizações é atingido com o cumprimento da sua missão que, para tal necessitam de ter uma boa gestão que organize todos os recursos disponíveis e necessários para o cumprimento dos seus objetivos.

As organizações sociais têm como principal objetivo satisfazer as necessidades das pessoas que o Estado não consegue alcançar. Contudo, estas organizações para manter a sua atividade ativa necessitam de ajudas externas (como por exemplo: donativos, voluntariado, etc.), bem como da ajuda do próprio Estado. Esta dependência financeira obriga os gestores a criar estratégias que maximizem os seus recursos e mantenham organizada a sua gestão financeira que, posteriormente terá de prestar contas a todas as suas fontes de financiamento.

Para auxiliar os gestores destas organizações, a gestão disponibiliza ferramentas que melhoram e simplificam o seu trabalho. A gestão estratégica permite definir as metas e objetivos da organização, disponibilizando ferramentas que podem ajudar no seu cumprimento, de modo a auxiliar os gestores na tomada de decisões, bem como a obter melhores resultados. Estas estratégias permitem tornar a gestão de uma organização mais eficaz e eficiente.

Vilar (2012) refere que o sucesso de qualquer OS depende da capacidade de conciliar “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 a complexidade dos prolemas assim exigem” (Marques, 2014).

Este estudo tem como objetivo compreender melhor a gestão das organizações sociais do distrito de Vila Real, entender quais as ferramentas que utilizam e como essas ajudam as organizações a manter a sua sustentabilidade. Esta reflete-se na eficiência e eficácia dos serviços, no sucesso da sua missão e na boa gestão dos recursos disponíveis.

Dentro deste objetivo podemos definir três objetivos gerais que nos ajudam a perceber os temas que devemos abordar neste estudo:

1. Salientar a importância da gestão estratégica para a sustentabilidade de uma organização social.
2. Analisar a forma como é aplicada a gestão estratégica nas organizações sociais do distrito de Vila Real.
3. Apresentar estratégias eficientes que possam ajudar a melhorar o sistema de sustentabilidade das organizações sociais estudadas.

Com base nestes critérios de estudo deparamo-nos com a seguinte questão de partida: “De que forma a aplicação de uma gestão estratégica pode contribuir para melhorar a gestão organizacional e a sustentabilidade de uma organização social?”.

Ao longo desta pesquisa existem outras perguntas que ajudarão a interpretar o resultado do estudo e dar resposta à questão de partida inicialmente definida, são elas:

1. As organizações sociais do distrito de Vila Real utilizam práticas da gestão estratégica? Quais as ferramentas estratégicas que estas utilizam? A sua estratégia está de acordo com a missão, visão, valores e objetivos da organização, que por sua vez estão definidos tendo em conta os interesses de todos os seus *stakeholders*? As estratégias aplicadas têm acompanhamento e controlo regular?
2. Será que o posicionamento das organizações sociais no mercado é uma vantagem competitiva importante para manter a sua sustentabilidade?
3. A gestão estratégica pode ajudar a criar uma autossustentabilidade às organizações sociais?

Neste estudo ao identificarmos as ferramentas estratégicas que as organizações sociais do distrito de Vila Real utilizam para auxílio da sua gestão organizacional, podemos contribuir oferecendo mais conhecimento sobre estratégias eficazes e eficientes que podem ajudar a melhorar a gestão organizacional, o sistema de sustentabilidade e o posicionamento de mercado de qualquer organização do terceiro setor (OTS).

Depois de explicados os objetivos do nosso estudo, é possível nomear hipóteses que apresentam possíveis respostas para a questão de partida definida anteriormente.

1. A gestão estratégica é importante para melhorar a capacidade de sustentabilidade de uma organização social.
2. A utilização de ferramentas estratégicas melhora o sistema de gestão de uma organização social.

3. A implementação de estratégias eficientes, adequadas e adaptadas a cada gestão poderão melhorar o sistema de sustentabilidade de qualquer organização social.

Estas três hipóteses vão ao encontro dos objetivos gerais apresentados anteriormente e pretendemos com elas dar uma orientação ao nosso estudo no sentido de ajudar a procurar, verificar e testar todos os dados e informações a recolher. A pesquisa realizada ao longo de toda a investigação irá ser utilizada como prova para confirmar estas soluções ou mostrar o contrário.

Para atingirmos os objetivos delineados anteriormente apresentamos a seguinte estrutura para a dissertação:

O primeiro capítulo intitula-se de enquadramento teórico. Neste capítulo são abordados temas subjacentes à problemática do objeto de pesquisa, através de uma breve análise teórica dos temas principais inerentes ao estudo. Começa com uma contextualização do terceiro setor, descreve a evolução da economia social em Portugal e uma caracterização das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). De seguida, faz-se um estudo sobre a gestão e o planeamento estratégico nas organizações sociais. Finaliza-se com uma abordagem ao tema da sustentabilidade nas organizações sociais.

O segundo capítulo, designa-se de metodologia. Neste capítulo expomos qual a metodologia e métodos adotados para o estudo, definimos quais as técnicas necessárias para a recolha de dados e, por fim, apresentamos o universo a estudar.

No terceiro capítulo procedemos à análise e discussão dos resultados, começando pela caracterização da amostra, seguindo para a análise dos dados obtidos e finalizamos com a avaliação do sistema de gestão e das estratégias adotadas pelas organizações sociais.

Por último, no quarto capítulo são feitas as conclusões finais. Neste capítulo faz-se uma breve introdução ao estudo realizado, apresentam-se as conclusões retiradas e os aspetos em que este estudo pode contribuir para o conhecimento científico. São ainda apresentadas algumas limitações encontradas e sugestões para futuras investigações.

# **CAPÍTULO I**

Enquadramento teórico



## **I.1 - Terceiro Setor e a Evolução das Organizações Sociais**

### **I.1.1 - Conceito de Terceiro Setor**

Em Portugal a economia está dividida em três tipos de setores distintos. Coutinho (2003) descreve-os da seguinte forma: o primeiro setor representa o carácter privado, que procura a obtenção de lucros e a satisfação de necessidades privadas; o segundo setor representa o carácter público (Estado), onde a sua atividade assenta em decisões governamentais muito ligadas aos mecanismos burocráticos e, por último, o terceiro setor não tem como principal objetivo a criação de lucro, mas sim de fornecer um conjunto de bens, atividades e serviços que satisfaçam as necessidades da sociedade e melhorem a qualidade de vida. Este setor é o mais recente, alvo de muitos estudos, sem definições específicas e com várias interpretações (Boas, 2015).

Na sociedade atual, todos os dias agravam e surgem problemas sociais, que são cada vez mais complexos de solucionar e que têm tendência a agravar com o passar do tempo (como a exclusão social e o desemprego). Como tal, surge a necessidade de existir um setor que direcione a sua atividade para melhorar a economia social (Vieira, 2015).

O termo terceiro setor surgiu pela primeira vez em 1979, pelos autores franceses J. Delors e J. Gaudin e a sua utilização cresceu desde então.

Este setor, segundo Quintão (2004) abrange “um conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representa formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e serviços”, de modo diferente aos prestados pelo setor público e privado (Boas, 2015).

Segundo Vieira (2015), o terceiro setor abrange um conjunto de organizações e iniciativas da comunidade, produtoras de bens e serviços, não pertencentes ao Estado, privadas e sem fins lucrativos. Estas organizações são compostas por indivíduos que realizam atividades com o objetivo de satisfazer as necessidades das pessoas e não de obter benefícios ou de gerar lucros para as organizações (Vieira, 2015).

Carvalho (2012) define uma organização sem fins lucrativos como “uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital” (Marques, 2014).

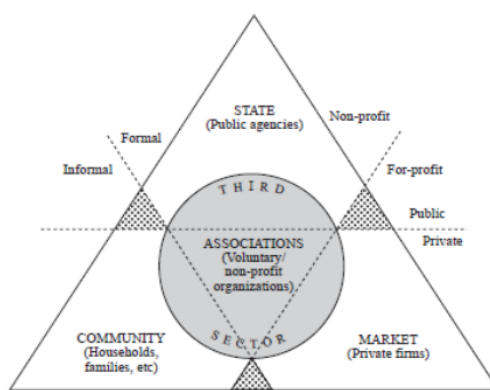
Com base no estudo de Valente (2018), existem mais termos equivalentes utilizados para representar o terceiro setor, tais como: a Economia Social (utilizado pela Europa continental), o setor do voluntariado (utilizado pela Áustria, República Checa, Estónia, Letónia, Lituânia, Malta, Países Baixos, Eslováquia e Croácia) e o setor sem fins lucrativos (utilizado pela Itália, Chipre, Dinamarca, Finlândia, Suécia, Letónia, Malta, Polónia, Reino

Unido, Bulgária, Grécia, Hungria, Irlanda, Roménia e Eslovénia). Portugal é identificado como um dos países onde é dado o maior reconhecimento ao termo economia social (Valente, 2018).

Este conceito mais recente de economia social surge na Carta de Princípios de Economia Social, da *Social Economy Europe*, onde menciona que esta associação representa a economia social ao nível europeu. Alguns dos princípios definidos para a Economia Social são: a valorização do indivíduo e da comunidade sobre o capital; autonomia de decisão e liberdade para a adesão; ligação entre os interesses dos filiados e o interesse geral; defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade e, por fim, liberdade na gestão e em relações com os poderes públicos (Valente, 2018).

Na descrição sobre o terceiro setor é importante referir o Projeto Comparativo Internacional do Setor Não Lucrativo, da Universidade de John Hopkins. Neste projeto é possível distinguir dois tipos de visão: a americana (definição estrutural-organizacional) e a europeia (“triângulo do bem-estar”) (Boas, 2015).

A abordagem americana define 5 critérios para caracterizar as organizações sem fins lucrativos, que são: formais (devidamente registadas, estruturas internas organizadas e hierarquias definidas), privadas (autónomas do Estado, ainda que receba alguns apoios governamentais), não distribuidoras de lucros (têm de investir os lucros nos objetivos da organização), auto governamentais (com procedimentos internos sem controlo externo) e voluntárias (reunir contribuições voluntárias). Estes critérios não englobam as associações cooperativas e mutualistas, uma vez que, um dos critérios é a não distribuição de lucros (Vieira, 2015).



**Figura 1 - Triângulo do bem-estar de Pestoff**

Fonte: Pestoff (1992, Vieira, T., 2015)

A visão europeia apresenta o “triângulo do bem-estar” de Pestoff (figura 1), que destaca os recursos essenciais para o bem-estar social. Pestoff (1992) tenta delimitar o espaço de atuação das OSFL, mostrando uma visão mais abrangente do terceiro setor, isto porque, “existem organizações do terceiro setor que ocupam posições intermédias entre o terceiro

sector e a comunidade, o terceiro sector e o Estado e o terceiro sector e o mercado” (Marques, 2014).

Depois de analisados os dois tipos de abordagem, a perspetiva que melhor se adequa a esta dissertação será a visão europeia uma vez que vamos estudar vários tipos de organizações sociais.

### **I.1.2 - A Evolução do Terceiro Setor em Portugal**

As primeiras iniciativas para este setor emergir surgem num seio de grupos sociais discriminados, onde o setor público (Estado) não tem capacidades de resposta com políticas de integração social, sobretudo em períodos de crise (Boas, 2015).

Em Portugal, foi no século XIX que surgiram os primeiros movimentos sociais, sendo eles o mutualismo, o sindicalismo e o cooperativismo, aliados a uma atitude mais pró-ativa das pessoas com o intuito de resolver os problemas sociais. O movimento cooperativo preservou-se até à Implementação da República (Valente, 2018). As cooperativas só foram legalmente reconhecidas em 1867.

Na viragem do século XX, segundo Fernandes (2016), mais propriamente em 1900 existiam 17 cooperativas em Portugal, mas nos anos 20 já eram cerca de 338 unidades (Fernandes, 2016).

Após a revolução do 25 de Abril, surgiram várias mudanças no contexto português, porém as organizações sociais continuaram com uma grande dependência do Estado, quer ao nível de financiamentos como de controlo. Em 1976, a constituição portuguesa reconhece o setor cooperativo equivalente ao setor público e privado. Foi realizada uma revisão em 1989, que assume a designação de setor cooperativo e social (Fernandes, 2016).

Em 1983 foi criado um estatuto específico para as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que lhes permitiu estabelecer “acordos de cooperação” com o Estado, de modo a poderem prestar serviços sociais à população mais vulnerável e carenciada. Dentro deste conceito de IPSS estão definidas várias entidades que se orientam segundo os fins do serviço público e de solidariedade social, sendo algumas delas: associações de solidariedade social, mutualistas ou socorros mútuos, fundações de solidariedade social, irmandades da misericórdia e instituições que assumam a forma de Institutos de Organizações ou Instituições da Igreja Católica (Centro sociais Paroquiais e Cáritas Diocesanas e Paroquiais) (Fernandes, 2016).

A partir de 2000 começaram a surgir grandes mudanças que permitiram novos avanços na democracia portuguesa, que tiveram também impacto no setor da economia social através de novas iniciativas e organizações. Em 2001, surgiu a Confederação Nacional das

Instituições de Solidariedade para substituir a União das IPSS. Em 2009, o Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo (criado em 1976) é substituído pela Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), que surge com a primeira plataforma institucional que representava o Estado e todas as organizações do setor da economia social. Mais tarde a CASES integra ainda o Conselho Nacional para a Economia Social, criado em 2011 (Fernandes, 2016).

Tendo em conta esta necessidade de intervenção em Portugal, surgiu a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio) e a criação da Conta Satélite da Economia Social, que foram um contributo importante para dar visibilidade ao terceiro setor (Rapagão, 2017). De acordo com esta Lei de Bases, o terceiro setor é composto por associações, fundações e instituições sem fins lucrativos, que atuam em locais onde o Estado não consegue atuar, com o intuito de promover a solidariedade social. Estas organizações regem-se por princípios como: o respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não-discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio da Assembleia da República, 2013).

Em 2014, Portugal foi o primeiro país da Europa a utilizar os seus fundos comunitários para apostar num ecossistema de inovação social, lançando a Estrutura de Missão Portugal Inovação Social e o Fundo Portugal Inovação Social. Neste mesmo ano, foi também divulgado o novo Estatuto das IPSS (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2014).

Em 2015, surgiram mais iniciativas ligadas ao impacto social, à inovação e empreendedorismo em Portugal.

Tendo em conta a situação atual da comunidade portuguesa, estas organizações desempenham um papel fundamental na resposta aos problemas sociais. Em Portugal, a sociedade é marcada por um progressivo envelhecimento populacional resultante do desenvolvimento socioeconómico, da ciência e da tecnologia. Assim sendo, a Organização Mundial de Saúde lançou o conceito de envelhecimento ativo e saudável procurando manter a pessoa idosa autónoma e capaz de cuidar de si, dentro do seu meio natural de vida, ainda que usufrua de alguns apoios (Segurança Social, 2019).

Nas palavras de Fernandes (2016), Portugal procura ter uma cultura de inovação social que consiga fazer face aos problemas sociais mais graves, através de ideias inovadoras e produtoras de valor para a sociedade, para investidores e para os três setores económicos. Existe também o objetivo de se promover uma nova economia, capaz de criar respostas inovadoras e sustentáveis, geradoras de riqueza e emprego que ajudem no crescimento económico da nossa economia (Fernandes, 2016).

### **I.1.3 - Caracterização das IPSS e Enquadramento Legal**

De acordo com o Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são “as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral, de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.” (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2014).

Os objetivos destas instituições concretizam-se mediante os bens, a prestação de serviços e as iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida fornecidos para toda a sociedade. Estas organizações têm uma missão cultural, educacional, de apoio social, de investigação, defesa de causas ambientais, defesa dos direitos humanos, entre outras (CASES, 2020).

Os principais objetivos destas instituições são: prestar apoio a crianças, jovens e famílias; promoção da educação e formação profissional aos cidadãos; proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou capacidade para trabalho; apoio à integração social e comunitária; promoção, prevenção e proteção da saúde; resolução dos problemas habitacionais das populações; entre outros (artigo 1.º) (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2014).

De acordo com o presente decreto-lei, o Estatuto das IPSS já sofreu mais de cinco alterações, assim sendo, este altera o Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.º 9/85, de 9 de janeiro, DL n.º 89/85, de 1 de abril, DL n.º 402/85, de 11 de outubro, e DL n.º 29/86, de 19 de fevereiro (CASES, 2020).

O Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, reformula a definição de IPSS, apelando ao cumprimento dos princípios orientadores da economia social (artigo 5.º), determinados na Lei de Bases da Economia Social, Lei n.º 30/2013, de 8 de maio (Valente, 2018).

Segundo esta lei de bases, integram o conceito de economia social (artigo 4º) as seguintes entidades: cooperativas, fundações, misericórdias, associações, IPSS não abrangidas pelas alíneas anteriores, associações com fins lucrativos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local e entidades abrangidas pelos subsectores comunitários e autogestionário, integrados nos termos da constituição no setor cooperativo e social e outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores presentes no artigo 5.º (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2014).

Na Lei de Bases da Segurança Social, artigo 2.º da Lei n.º 83-A/2013, de 30 de dezembro (primeira alteração à Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro), o Estado apoia e valoriza as IPSS e outras instituições sem fins lucrativos que tenham como principal objetivo a solidariedade social.

Segundo o artigo 7.º da Portaria n.º 218-D/2019, de 15 de julho (alteração à Portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho), para cumprir os objetivos da Segurança Social (SS) e de acordo com as necessidades locais, o Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS, I.P), pode celebrar acordos de cooperação, de gestão e protocolos com instituições que o necessitem. Além dos apoios financeiros referidos anteriormente são ainda concebidos apoios técnicos específicos e outros apoios financeiros destinados a investimentos na criação ou remodelação dos estabelecimentos, através de programas e medidas (Portaria-Lei nº 218-D/2019 de 1 de julho do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, 2019).

A Segurança Social ainda refere que as IPSS e equiparadas devem submeter, os orçamentos e contas anuais da instituição ao ISS, I.P. (Segurança Social, 2019).

## **I.2 - Gestão e Planeamento Estratégico nas Organizações Sociais**

### **I.2.1 - Gestão nas Organizações Sociais**

As organizações são constituídas por um grupo estruturado de pessoas, que trabalham em conjunto, com o intuito de atingir objetivos comuns. Estas organizações são formais quando existe uma empresa ou informais quando é apenas um conjunto de pessoas unidas para atingir um objetivo específico (Mações, 2018).

De acordo com Rodrigues (2011), a gestão é um processo que permite às organizações alcançar os seus objetivos de forma mais eficaz, melhorando a utilização dos seus recursos e preparando-as de modo mais eficiente para enfrentar as possíveis situações de mudança (Marques, 2014).

Segundo Santos (2008), a gestão é “um processo de coordenação e integração de actividades, através do planeamento, organização, direção e controlo, tendente a assegurar a consecução dos objetivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente.” (Santos, 2008).



**Figura 2 - Modelo da gestão**

Fonte: (Mações, 2018)

A gestão tem quatro funções principais (figura 2):

- Planeamento - determinar antecipadamente ações que necessitam de ser realizadas e todas as pessoas, meios e atividades envolvidas para atingir os objetivos definidos;
- Organização - estabelecer relações formais entre as pessoas e entre estas e os recursos;
- Direção - processo que consiste em influenciar e determinar os comportamentos e atitudes das pessoas; esta função engloba conceitos como: motivação, liderança e comunicação;
- Controlo - consiste em comparar o desempenho atual de uma organização com o desempenho previsto, identificando algumas medidas de correção que sejam necessárias.

Ultimamente, a gestão organizacional começou a ser associada tanto à sustentabilidade das organizações, como à importância da criação de valor não só económico, mas também social e ambiental (Marques, 2014).

De acordo com Mações (2018):

Num mundo cada vez mais global e competitivo, o sucesso das organizações depende da qualidade da sua gestão. São os gestores quem estabelece os objetivos, formula a estratégia e guia a empresa no sentido de atingir os objetivos definidos. São também eles quem prepara a organização para a mudança, procurando adaptá-la a um meio envolvente cada vez mais dinâmico e competitivo. O sucesso ou insucesso das organizações depende da qualidade da gestão. (p.30).

As organizações do terceiro setor têm vindo a ganhar uma grande visibilidade na sociedade atual. Porém, de acordo com alguns estudos realizados nos últimos anos, grande parte destas organizações apresentam um défice de gestão e liderança.

A sociedade atual apresenta um conjunto de desafios às OS que as obriga a melhorar o seu nível de gestão: aumento da concorrência, necessidade de inovação, aumento das exigências do público-alvo, recrutamento de recursos humanos qualificados, necessidade de várias fontes de financiamentos e, acima de tudo, a necessidade de manter uma sustentabilidade económica. (Marques, 2014)

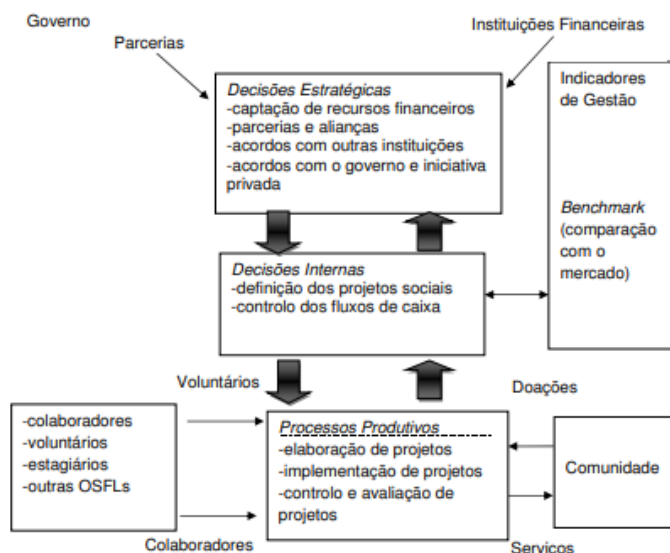
No contexto atual, as organizações são parte integrante de um ambiente que se caracteriza por ser dinâmico, sistémico, globalizante e mutável. Dessa forma, as organizações necessitam repensar de forma contínua as suas estratégias, objetivos e prioridades, e a gestão é a ferramenta ideal para que esse processo de repensar a organização seja executado de forma eficiente, eficaz e sustentável. (Fonseca, 2014, p. 63)

Com base no estudo de Fonseca (2014), as OSFL apesar de terem melhorado a sua posição no mercado continuam a ter um défice no que diz respeito ao conhecimento e aproveitamento dos instrumentos da gestão. Segundo este estudo, estas organizações têm um grande desconhecimento sobre as ferramentas básicas da gestão que sustentam problemas como: a dificuldade em garantir a sua sustentabilidade, pouca diversidade de fontes de financiamento, criação de soluções para problemas apenas de curto-prazo, baixa concorrência e organização, controlo e avaliação dos recursos (Fonseca, 2014).

Cidrais (2001) apresenta dois pontos de vista no que diz respeito às organizações e aos resultados obtidos. Na perspetiva do autor, uma organização para responder às necessidades deve seguir um modelo de gestão específico que permita:

- Promover a qualificação de todos os colaboradores associados à organização;
- Remunerar o capital e recuperar o investimento realizado em recursos (materiais, humanos, financeiros...) de modo a melhorar os serviços prestados e a criar um sistema económico sustentável a longo prazo;
- Criar independência das organizações do Estado e fontes monopolista, bem como procurar ter outra variedade de fontes de financiamento (Fonseca, 2014).

Em 2002, Tachizawa propõe um modelo de gestão para as OSFL que é semelhante aos modelos adotados pelas empresas. Este modelo mostra a organização inserida no seu meio envolvente, sujeita às variáveis ambientais e interagindo com seus diferentes públicos para satisfazer as suas necessidades (Fonseca, 2014).



**Figura 3 - Modelo de gestão de Tachizawa para as OSFL**

Fonte: Fonseca, 2014

Na figura 3 é possível ver que as decisões estratégicas devem focar-se na parte financeira da organização através da captação de recursos financeiros, angariação de parcerias e acordos com outras instituições e com o governo. De seguida, nas decisões internas o foco deve ser a criação de projetos sociais e o controlo dos fluxos de caixa. Neste processo é importante ter indicadores de gestão sobre o mercado e um dos métodos é através do *benchmarking* que permite realizar uma comparação de mercado, de modo a melhorar a capacidade de controlo e avaliação dos serviços da organização. Por fim, nos processos produtivos temos a fase de elaboração, implementação e controlo dos projetos das organizações, onde estão inseridos os colaboradores da organização e a comunidade a quem prestam serviços (Fonseca, 2014).

O pensamento de um gestor para integrar o mercado em que está inserido deve ser: “Atuar no Terceiro Setor com pensamento de Segundo Setor, excelência na gestão na busca da sustentabilidade com uma Empresa Social.” (Fonseca, 2014, p. 16).

Um gestor é um elemento da organização que incorpora e coordena o trabalho dos colaboradores e que desempenha, com alguma autonomia, um conjunto de atividades de planeamento, organização, liderança e controlo (Santos, 2015). Assim sendo, as funções de um gestor são: definir objetivos, planejar, tomar decisões e controlar (Sebadelhe, 2011). Este deve procurar maximizar a eficácia numa organização tentando fazê-lo com a máxima eficiência (Santos, 2008).

Nas OSFL, os gestores dão mais importância e começam a sua gestão pela definição da missão da organização e pela definição de ações estratégicas necessárias para atingirem as suas metas definidas.

### **I.2.2 - Planeamento Estratégico nas Organizações Sociais**

A gestão estratégica é um plano onde está inserida a definição de objetivos, análise do ambiente externo e a formulação, avaliação, implementação e controlo da estratégia.

Segundo Mainardes, Ferreira & Raposo (2011), Stead e Stead (2008), a gestão estratégica é um processo contínuo que envolve os reforços dos gestores estratégicos para ajustar a organização ao ambiente onde está inserida, procurando desenvolver as suas vantagens competitivas. Estas vantagens competitivas permitem que a organização aproveite oportunidades e minimize ameaças ambientais (Mainardes, Ferreira, & Raposo, 2011).

Para tratar o tema da gestão estratégica é importante ter presente conceitos como pensamento estratégico, estratégia, planeamento e plano estratégico.

Assim sendo, no que diz respeito ao **pensamento estratégico**, o pensador deve recolher e tratar toda a informação sobre a organização e o seu meio envolvente, para saber o que é hoje a organização, de modo a ganhar novas perspetivas para criar planos criativos e inovadores que o impeça de repetir erros (Rodrigues, 2014).

Segundo Gomes de Santos (2011), o pensamento estratégico é composto por quatro fases, as quais ele divide em duas análises: a análise estática (inclui a primeira e segunda fase), que integra o planeamento financeiro e planeamento com base nas previsões; e a análise dinâmica (inclui a terceira e quarta fase), que realiza um planeamento focado no exterior e na gestão estratégica (Marques, 2014).

Este pensamento permite criar estratégias que impulsionem a formulação da estratégia e de planos, que contêm programas, orçamentos e calendarizações essenciais para que consigam atingir os objetivos definidos (Marques, 2014).

De seguida, a **estratégia** deriva do grego *strategia*, que representa a qualidade e habilidade de general militar relacionada com situações políticas e de guerra, uma vez que, todos competiam pelo mesmo objetivo. No que diz respeito às organizações, a estratégia é muito influenciada por quem lidera a organização (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

Podemos examinar o conceito de estratégia através de definições como a de Chandler (1962) "A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos de longo prazo da empresa, e a afetação dos recursos necessários à consecução dessas metas." (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

Já segundo Freire (1997), a estratégia pode ser definida como a “formulação de um plano que reúne, de forma integrada, os objetivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso” (Prata, 2009, p.9).

Resumidamente, de acordo com Ducker (1998) a estratégia orienta a organização para conseguir alcançar os seus objetivos, que estão ligados à sua missão, que por sua vez está de acordo com o seu meio envolvente (Marques, 2014, p.22).

Por fim, é importante referir que a estratégia de uma organização não pode ser estática, já que o mercado está constantemente em mudança e a concorrência está sempre a aumentar. Por isso, as organizações devem saber adaptar a sua estratégia, criar ideias inovadoras e planos empreendedores que permitam manter a sua posição no mercado (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

Estes dois termos levam-nos ao **planeamento estratégico** que é tão importante numa organização. O planeamento tem como objetivo ajudar a organização a atingir o sucesso, estabelecendo-lhe uma direção, tendo em conta as suas condicionantes internas e externas. Os gestores ou responsáveis pela gestão devem analisar o ambiente interno e externo da organização, de modo a criar opções de estratégia e criar ações para as conseguir realizar. Durante este processo são definidos objetivos e estratégias a seguir (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

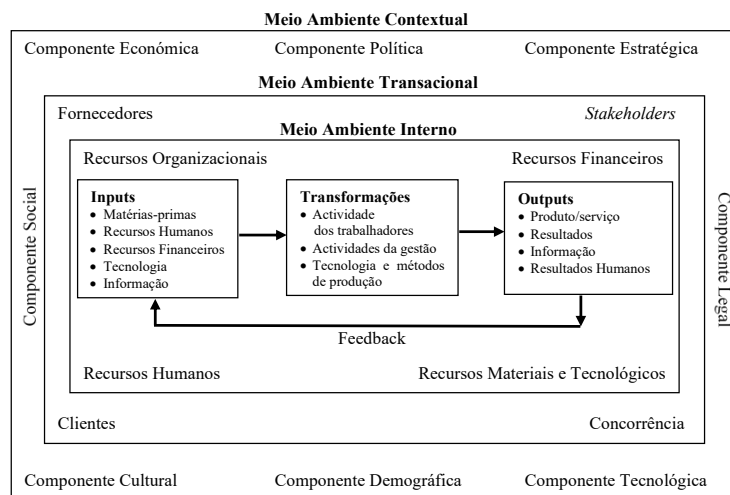
O processo de planeamento depende da criatividade do empreendedor na criação de ideias originais e vantajosas para a organização. Todas as definições realizadas ao longo deste processo devem ser formalizadas num documento escrito, designado de plano estratégico. Existem três tipos de planeamento: estratégico (estabelece os objetivos gerais da organização), tático (implementa atividades de afetação de recursos) e operacional (estabelece padrões e programas) (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

Um planeamento bem executado irá ajudar a organização a concretizar a sua visão, a corrigir os erros que vão surgindo ao longo do processo e a encontrar novas oportunidades de mercado (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

Uma organização para alcançar o sucesso precisa de otimizar os seus recursos e atividades, tal como criar um plano competitivo que lhe permita superar a concorrência, ou seja, necessita de encontrar uma vantagem competitiva para o seu mercado. Para atingir o sucesso e criar uma vantagem competitiva, as organizações necessitam reunir quatro características de estratégia: definição de objetivos (estratégicos, táticos e operacionais), compreensão do meio envolvente (político-legal, económico, social e tecnológico), avaliação interna da organização (recursos humanos, financeiros e materiais) e implementação estratégica (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

Uma vantagem competitiva pode assumir três formas distintas: liderança de custos (apostar em preços inferiores aos do mercado), diferenciação de mercado (investir em produtos ou serviços de qualidade como um elemento único) ou focalização (utilização dos dois métodos anteriores, mas em serviços diferentes) (Gonçalves, 2017).

Para implementar uma estratégia é essencial realizar-se uma análise do **meio envolvente** da organização, que engloba conceitos como: *input*<sup>1</sup>, processo de transformação e mudança, e *output*<sup>2</sup> (Santos, 2008).



**Figura 4 - Meio envolvente de uma organização**

Fonte: (Santos, 2008)

Uma organização é considerada um sistema, composto por vários componentes (por exemplo: recursos financeiros, materiais e humanos) que quando se relacionam produzem *outputs*. A instituição enquanto sistema está constantemente a interagir com outros sistemas que pertencem ao seu meio envolvente. O sistema de uma entidade está sempre a interagir com outros sistemas, superiores ou inferiores ao seu, que irão influenciar a sua capacidade de transformar os seus *inputs* em *outputs*, assim como a sua capacidade de atingir os objetivos definidos (Santos, 2008). É possível observar-se este sistema aberto na figura 4.

É importante referir ainda que a sobrevivência de uma organização depende muito da sua capacidade de interação com todo o seu meio envolvente e da sua capacidade de aproveitar as oportunidades externas e eliminar as ameaças que surjam.

Neste processo existem fatores que condicionam os *inputs* que são necessários para a mudança: a retroalimentação, o *feedback* e os resultados obtidos.

<sup>1</sup> *Input* - são os recursos em que as organizações investem;

<sup>2</sup> *Output* - serviços que as organizações prestam e a quem os presta;

Uma vez analisado o meio envolvente torna-se necessário identificar os **fatores críticos de sucesso** que são as variáveis que têm de ser bem executadas para garantir um bom desempenho das atividades de uma organização. Estes fatores podem ser representados pela seguinte fórmula: os fatores de compra (variáveis que mais valorizam os seus clientes) a que se soma fatores de competição (variáveis que melhor diferenciam a instituição dos seus concorrentes) resultando nos fatores críticos de sucesso de uma organização (Gonçalves, 2017).

A análise do meio ambiente pretende avaliar as ameaças e oportunidades para as atividades de uma organização, contudo antes de se procurar ou definir estes elementos é importante realizar uma análise ao nível interno. Esta **análise interna** é focada em três grupos internos distintos: recursos humanos, financeiros e organizacionais (por exemplo: sistemas de gestão, controlo de gestão) (Cardoso, 2003).

A pesquisa anterior irá resultar na identificação de pontos fortes e fracos da organização e similarmente as suas **competências centrais** que, por sua vez, iram expor os pontos fortes que mais distinguem a organização da sua concorrência, relativamente à satisfação das necessidades dos seus clientes (Gonçalves, 2017).

Para se realizar a junção das análises referidas anteriormente, existe uma ferramenta da estratégia que permite analisar e sintetizar a informação bem como ajudar no momento de tomar decisões.

A **análise SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta da gestão estratégica que pretende reunir um conjunto de informações sobre a análise dos fatores internos e externos da organização que estão relacionados com a sua área de atividade (Marreiros, 2016).

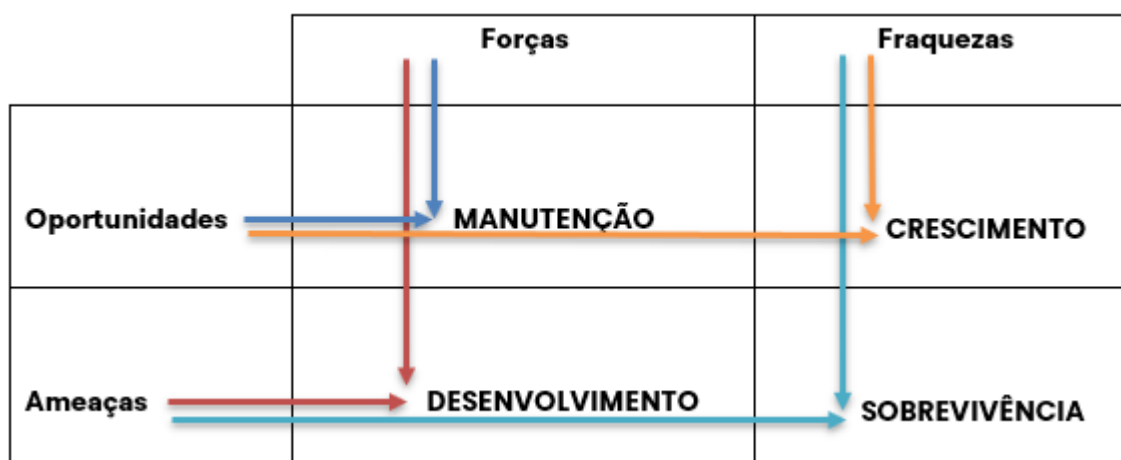


Figura 5 - Análise SWOT e matriz TOWS

Fonte: Elaboração própria

Esta análise permite reunir vários aspetos relacionados com o meio interno e externo à organização, através da apresentação de pontos fortes e fracos do meio interno e das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Através do cruzamento destes quatro eixos da análise *SWOT* conseguimos estruturar a matriz *TWOS* (figura 5), que pretende maximizar os pontos fortes e oportunidades de modo a reduzir os pontos fracos e minimizar as ameaças (Marreiros, 2016).

Para se realizar qualquer tipo de análise ou estudo numa organização é imprescindível ter presente a sua visão, missão, valores e objetivos que são os elementos fundamentais para conhecer a cultura e a estrutura organizacional.

A visão e a missão são ferramentas utilizadas pelas organizações para mostrar ao seu público interno e externo onde pretendem chegar, qual é a sua ideologia e quais os seus valores (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

A **visão** de uma organização deve ser apresentada de forma simples e composta de forma coerente com os seus valores, de modo a criar uma imagem clara do seu futuro e a ser inspiradora para unir e motivar todos os colaboradores. Esta pode ser direcionada para representar uma vantagem competitiva da organização (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

A **missão** tem de definir o que é a organização, o que esta pretende fazer, qual o seu negócio, os objetivos que pretende atingir com a sua atividade e em que período (Cardoso, 2003).

Segundo Cardoso, a missão “explica qual a razão de ser da sua existência e legitima a sua função na sociedade. Esclarece a ligação entre as funções sociais que cumpre e os seus objetivos mais concretos. A missão deve ser uma afirmação do sentido, imagem e carácter da organização. Resulta da interação entre factores externos e internos à organização, e das necessidades e valores dos seus gestores.” (Cardoso, 2003).

Os **valores** de uma organização são qualidades ou características que criam identidade e que representam as prioridades da organização. Estes assentam em três eixos fundamentais: inovação na forma de atuar, personalização de cada cliente e qualidade na prestação de serviços. Os valores dão um corpo à cultura organizacional (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

As organizações quando transmitem os seus valores aos colaboradores estão a dar-lhes princípios e orientações essenciais, isto é, indicam-lhes como se devem comportar com os outros dentro e fora da organização, como devem valorizar os seus clientes, fornecedores e todos os envolvidos no seu meio ambiente. Muitas das organizações definem os seus valores como: qualidade de serviços aos clientes, respeito, transparência,

responsabilidade, trabalho de equipa, segurança, excelência, confiança, etc. (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

Os **objetivos** explicam o que a organização pretende atingir com as suas atividades e em que período. Os objetivos visam reforçar as competências centrais das organizações e os fatores críticos de sucesso do “negócio”, convertem a visão e missão em meios de orientação para o desempenho e respeitam os valores organizacionais. Para uma boa definição destes objetivos é importante ter em conta características chave como a quantificação e a dimensão temporal. Estes são elementos fundamentais para a gestão estratégica, uma vez que, explicam onde a organização quer chegar e como avaliar se está a conseguir atingir o planeado (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

Depois de realizado todo este estudo é importante reavaliar as estratégias e o processo de implementação e, posteriormente, passar para o processo de implementação da estratégia na organização que terá sempre de ser acompanhado e controlado.

### I.2.3 - Ferramentas da Gestão Estratégica

Ao longo deste estudo já foram abordadas várias ferramentas que auxiliam os gestores na organização e gestão de estratégias para as suas organizações. As ferramentas já mencionadas são: os fatores críticos de sucesso, a análise *SWOT* e a matriz *TOWS*, missão, visão e objetivos.

Para além destas ferramentas e técnicas existem outras que são igualmente importantes na gestão de uma organização social: as cinco forças de Porter, o *Balanced Scorecard* (BSC), o *marketing* social, o Modelo de Canvas e a análise PEST.



Figura 6 - As 5 forças de Porter

Fonte: (Andrade, 2017)

As **5 forças de Porter** (figura 6) foram desenvolvidas por Michael Porter (1980) como uma teoria de estratégia competitiva, que se destina a assegurar a adequação de uma organização ao seu meio envolvente e a garantir o seu posicionamento nesse mesmo meio (Santos, 2008). Esta teoria tem como objetivo avaliar e analisar o ambiente externo em que a organização está inserida, medindo a competitividade de mercado (Andrade, 2017).

Michael Porter desenvolveu ainda outras ferramentas importantes que auxiliam a gestão estratégica, como por exemplo: as vantagens competitivas (liderança de custos, diferenciação e focalização) e o ciclo PDCA<sup>3</sup>.

	Objetivos	Indicadores	Metas	Calendarização	Iniciativas	Responsável	Evidências documentais
Perspetiva clientes							
Perspetiva dos processos internos							
Perspetiva aprendizagem e crescimento							
Perspetiva financeira							

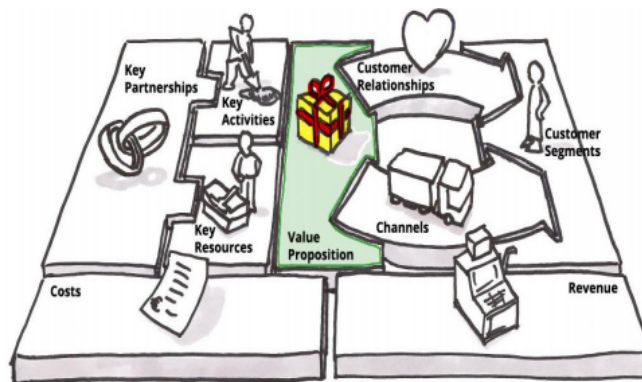
Figura 7 - BSC adaptado para as Organizações Sociais

Fonte: Elaboração própria

O **Balanced ScoreCard (BSC)** é uma ferramenta da gestão estratégica que permite passar a missão, visão, valores e estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, alinhando o curto-prazo com longo-prazo e encaminhando todas as partes interessadas da organização para a melhoria contínua, na gestão de qualidade e na procura de uma vantagem competitiva (Almeida, 2013).

A versão original do BSC foi adaptada às OSFL, que se deve constituir como um processo de planeamento, organização, direção e controlo, através do qual a organização se propõe a dar resposta às quatro questões-chave das perspetivas do BSC, tal como é possível ver na figura 7 (Santos, 2008).

<sup>3</sup>Ciclo PDCA (*Plan Do Check Act*) - é uma ferramenta da gestão que pretende promover a melhoria contínua dos processos através de quatro ações: planear (*plan*), fazer (*do*), verificar (*check*) e agir (*act*). O objetivo desta ferramenta é ajudar a entender a causa do problema e as hipóteses de solução, para posteriormente promover as mudanças necessárias e obter resultados de qualidade e eficientes.



**Figura 8 - Business Model Canvas**

Fonte: (Bezerra, 2018)

O **modelo canvas**, *Business model canvas*, é uma ferramenta da gestão estratégica que permite ajudar a desenvolver e a estruturar negócios. Esta ferramenta pode ser utilizada para o desenvolvimento de novos negócios empreendedores ou para organizar os que já estão em funcionamento (Bezerra, 2018).

Este modelo, como é possível ver na figura 8, é um mapa visual que está dividido em nove blocos, os quais pretendem reunir ideias inovadoras e empreendedoras que ajudem a otimizar a visualização e compreensão do plano de negócios da organização. As nove partes do modelo são: parcerias, atividades-chave, proposta de valor, relacionamento de cliente, segmento de clientes, estrutura de custos, recursos principais, canais e fonte de receitas (Bezerra, 2018).

O **marketing social**, de acordo com Philip Kotler e Gerald Zaltman (1971) “é a conceção, implementação e controlo de programas delineados com o objetivo de influenciar a adoção de ideias sociais, envolvendo tomadas de decisão acerca do planeamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de *marketing*” (Cruz, 2013, p. 27).

O objetivo do *marketing social* é resolver problemas sociais, melhorar a qualidade de vida das pessoas, mudar opiniões, atitudes e comportamentos sociais, entre outros (Cruz, 2013).

A **análise PEST** é uma ferramenta da estratégia que analisa o ambiente geral, através do estudo de quatro variáveis: Político-legais, Económicas, Sociais e Tecnológicas. Esta ferramenta permite compreender a situação do mercado, o posicionamento da organização e o potencial do seu negócio. Assim sendo, a análise PEST orienta os gestores para o futuro transmitindo-lhes uma visão mais ampla da sua posição no mercado (Sousa, 2014).

### **I.3 - Sustentabilidade nas Organizações Sociais**

O termo sustentabilidade das organizações surgiu em 1987 no relatório Brundtland, porém este conceito tem sofrido várias alterações ao longo dos anos (Silva, 2014).

Para Júnior, Fontenele e Faria (2008), a sustentabilidade está ligada aos valores, objetivos e processos definidos pelas organizações com o intuito de criar valor na dimensão social, económica e ambiental (Marques, 2014).

Em 1990, Elkington criou a ideia de que uma organização para ser sustentável deve possuir um *triple bottom line*, isto é, os seus resultados e ações devem ter em consideração três vertentes: social, ambiental e económica (Marques, 2014).

Desta forma, a sustentabilidade é um conjunto de ideias, estratégias e atitudes ecologicamente corretas, economicamente viáveis, socialmente justas e culturalmente diversas que as organizações devem possuir para conseguirem ter um desenvolvimento sustentável (Marques, 2014).

Para Pojasek (2012), “a sustentabilidade numa organização seja ela de cariz social, económico ou ambiental deverá passar por um processo triangular”. Uma organização deve ter a capacidade de gerir de forma transparente a sua responsabilidade para com o bem-estar social e com a gestão económica e ambiental, de modo a crescer a longo prazo e a prestar contas aos seus *stakeholders* (Silva, 2014, p.19).

Ainda segundo este autor, as organizações devem procurar deter uma abordagem pró-ativa de sustentabilidade, tendo em conta a dificuldade em definir um padrão de sustentabilidade que tem de estar alinhado com a visão, missão e valores da organização (Valente, 2018).

Pojasek relaciona ainda o termo de sustentabilidade com responsabilidade social uma vez que todos os colaboradores envolvidos com a organização devem promover as boas práticas da sustentabilidade (Valente, 2018).

Falconer (1999) diz que a sustentabilidade é “a capacidade de captar recursos-financeiros, materiais e humanos, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos” (Silva, 2014, p. 9). Para o autor este termo detém triplo sentido: a insistência na procura de satisfazer as necessidades sociais, a visibilidade das organizações e reforço nos apoios e nas relações estabelecidas com outras organizações, com o Estado e outras entidades da sociedade civil (Valente, 2018).

Já segundo Morganti *et al.* (2012), a sustentabilidade depende da capacidade do gestor manter uma organização a longo prazo. Este afirma ainda que devemos ter cuidado com a definição de sustentabilidade uma vez que nem todas as organizações têm o mesmo objetivo. Uma organização com fins lucrativos procura a obtenção de lucro enquanto uma

organização sem fins lucrativos atua no mercado com o intuito de alcançar o sucesso através do cumprimento da sua missão, isto é, do seu objetivo estratégico através da eficácia e eficiência das suas atividades (Silva, 2014).

Nas organizações sociais, a sustentabilidade surge com o propósito de explicar a importância de dar continuidade às ações e acordos sociais e ambientais para o desenvolvimento humano e social. De acordo com esta perspectiva estão os autores Júnior, Fontenele & Faria (2008), que defendem que uma organização para ser sustentável tem de integrar quatro critérios fundamentais: “ser economicamente viável, ocupar posição competitivo no mercado; produzir sem agredir o meio ambiente; e contribuir para o desenvolvimento social da região onde atua e do país como um todo” (Marques, 2014, p. 26).

Na perspectiva de Barbieri (1997), a sustentabilidade é um fator importante para as organizações sociais uma vez que desempenham um papel fundamental para a coesão social e económica e que têm uma intervenção que atrai e engloba investimentos provenientes do setor público e privado (Marques, 2014).

Albuquerque (2006) defende que a mobilização de recursos serve para assegurar a obtenção de novos e otimizar os meios já existentes, com o intuito de aumentar a eficácia da sua intervenção, conquistar e expandir-se através de novas parcerias de modo a obter novas fontes de recursos financeiros. Com esta captação de novos recursos, a organização consegue amplificar o número de pessoas associadas, voluntários, aumentar a sua posição social e a sua credibilidade (Marques, 2014).

Referindo novamente os autores Júnior, Fontenele e Faria (2008), estes consideram que para as OSFL obterem credibilidade e sustentabilidade é essencial apostar em cinco critérios: “a) Qualificar tecnicamente o trabalho; b) Compartilhar o projeto político/missão; c) Promover uma cultura e metodologia de planeamento estratégico e de motorização e avaliação; d) Aperfeiçoar os mecanismos de gestão; e) Qualificar a participação interna e a democratização dos processos de decisão.” (Marques, 2014, p. 28).

Mckinsey e Company (2001) concordam com a perspectiva dos autores referidos anteriormente e defendem ainda que as organizações começam a procurar novas soluções e intervenções para manter a sua sustentabilidade, tornando-as menos dependentes das contribuições do Estado. Uma OSFL para manter a sua sustentabilidade deve ter atenção a critérios como: criar diversas fontes de financiamento, profissionalização dos seus recursos humanos e voluntários, manter uma estrutura de gestão organizacional eficiente, desenvolver projetos geradores de receitas, criar estratégias de comunicação e realizar uma avaliação dos resultados obtidos (Marques, 2014).

Numa outra perspectiva Gibb e Adhikary (2000), abordam a sustentabilidade na perspectiva dos *stakeholders*, ou seja, estes acreditam que a sobrevivência de uma organização social depende mais da sua capacidade de atingir as expectativas dos seus *stakeholders*, já que estes desempenham um papel fundamental para uma organização (Marques, 2014).

Brinkerhohh e Goldsmith (1992) têm outra abordagem e defendem que a noção de sustentabilidade está mais ligada com o planeamento estratégico. Esta aposta deve-se ao facto do planeamento estratégico realizar uma avaliação do ambiente interno e externo da organização, com o objetivo de analisar o seu grau de sustentação. Esta abordagem realiza um diagnóstico das capacidades das organizações e pondera sobre o contexto em que esta está inserida, recolhendo os seus pontos fortes e fracos internos, tal como as oportunidades e ameaças do ambiente externo (Marques, 2014).

Numa ótica de estudo diferente, temos Fowler (2000) que acredita que uma OS para sobreviver necessita de reunir características como: capacidades de agilidade, adaptação, imprevisto e de lidar com a instabilidade e com as mudanças. Segundo Marques (2014), “A principal conceção de sustentabilidade para este autor, assenta no grau de participação dos beneficiários e na competência da implementação da ação, no grau de *empowerment* atingido pelos beneficiários e a competência da organização em realizar esta mesma intervenção.” (Marques, 2014, p. 30).

Nas organizações um dos grandes desafios é dar continuidade às necessidades sociais, recorrendo a vários apoios financeiros. Segundo o estudo realizado por Valente (2018), “A sustentabilidade das organizações requer o planeamento e concretização de estratégias de longo prazo, através de um processo contínuo, que promova tanto a redução de custos como o aumento das receitas próprias.” (Valente, 2018, p. 50).

A situação financeira de uma OSFL depende de fatores como: capacidade de adaptação à variação das receitas, estabilidade e variedade de receitas e eficiência de gestão. Estes fatores vão definir se uma organização se encontra ou não em estado de vulnerabilidade financeira (Silva, 2014).

Contudo, Bowman (2012) defende que “Independentemente de uma organização de fins lucrativos ou sem fins lucrativo, os desafios da criação de capacidade financeira e sustentabilidade financeira são central para a função organizacional” (Silva, 2014, p. 19).

Uma OSFL é considerada sustentável, ao nível económico, quando é eficaz e eficiente a cumprir a sua missão. Estas organizações têm ao seu dispor três tipos de recursos: humanos (colaboradores), financeiros (diversidade de fontes de financiamento e angariação de fundos) e sociais (parcerias) (Silva, 2014).

Relativamente ao termo da sustentabilidade nas organizações, Cidrais (2001) enumera um conjunto de pontos essenciais para as OSFL criarem uma **autossustentabilidade**:

- missão social: criar atividade para satisfazer as necessidades da sociedade que abrange;
- orientação para o mercado: realizar um estudo de mercado para a organização se integrar consoante a procura e oferta do mesmo;
- serviço social: este é o propósito principal, contudo a organização deve procurar valorizar e melhorar todas as competências integrantes da organização e gerar atividades inovadoras, criativas e eficientes;
- modelo de gestão: promover a qualificação da competência e o desenvolvimento de um conhecimento essencial para atingir o nível de gestão de topo, para os trabalhadores e de todos os recursos inseridos na organização;
- lucro/rentabilidade: procurar propor serviços e atividades geradoras de lucro que possam ser investidos no melhoramento organizacional e que ajude a organização a manter vivo o seu sistema económico sustentável e independente dos financiamentos do Estado;
- alianças/parcerias: criar parcerias autênticas e inovadoras que ajudem ao nível económico, mas também ao nível do conhecimento, inovação e aprendizagem;
- inovação: criar mudança cultural, com base no mercado atual, as organizações devem procurar reestruturar a organização e melhorar a qualificação das competências internas de modo a criar sistemas de serviço mais eficientes;
- formação: estabelecer processos de aprendizagem regulares que permitam a certificação e o reconhecimento das competências dos recursos humanos afetos à organização
- projetos: criar planos assertivos, com delimitação de tempo, objetivos bem definidos e claros, definição dos recursos necessários para a execução do mesmo e, posteriormente, aquando da execução criar momentos de controlo e avaliação para que os resultados obtidos correspondam aos objetivos definidos inicialmente (Fonseca, 2014).

Tal como foi referido ao longo de todo este enquadramento teórico as organizações sociais têm uma grande dependência financeira do Estado. Todavia, também verificamos que a gestão estratégica disponibiliza várias ferramentas que podem ajudar os gestores a criar estratégias que criem atividades capazes de gerar lucro de forma a ajudar na criação de maior independência.

Hoje em dia, os gestores podem usufruir de vários mecanismos que ajudam as organizações sociais a criar autonomia e capacidade de ter a sua autossustentabilidade.



## **CAPÍTULO II**

### Metodología



## II.1 - Metodologia e Métodos

Nas ciências sociais, o facto de existir diversas metodologias, permite que a realidade social seja estudada segundo diferentes perspetivas, uma vez que, nenhuma perspetiva metodológica consegue, por si só, responder na totalidade às questões que podem surgir no contexto social (Azevedo, Oliveira, Gonzalez & Abdalla, 2013).

Este estudo será realizado através de uma investigação correlacional uma vez que estamos perante a existência de uma relação entre várias variáveis quantificáveis.

A metodologia abordada nesta investigação é a empírico-analítica, dado que esta é uma abordagem que tem como critério a objetividade, isto é sugere que o investigador seja imparcial em relação ao objeto. Segundo Martins (1994) “esta abordagem apresenta em comum a utilização de técnicas de coleta, tratamento e análise de dados marcadamente quantitativas. Existe forte preocupação com a relação causal entre as variáveis e a validação da prova científica, que é buscada através de testes dos instrumentos, graus de significância e sistematização das definições operacionais” (Modiano, 2008, p.32). Esta abordagem é denominada de quantitativa, positivista, racionalista ou científica e tem como objetivo explicar, predizer e controlar fenómenos.

Para o processo de investigação utilizamos a abordagem quantitativa, que considera todos os dados quantificáveis, possíveis de passar a números (informações e opiniões recolhidas) para posteriormente os classificar e analisar. Esta análise procura aprofundar o tema de estudo através das ideias, opiniões e pontos de vista das pessoas. Contudo, também foi utilizada abordagem qualitativa, que se baseia em dados estatísticos. Esta análise visa um diagnóstico objetivo da realidade através da ordenação e classificação de dados (Prodanov & Freitas, 2013).

Tal como é possível de constatar toda parte metodológica está interligada e em conformidade pois a definição do primeiro ponto metodológico guia-nos para o seu seguimento criando assim uma base sólida e coerente dos métodos de pesquisa que utilizamos nesta investigação.

A parte da pesquisa foi realizada através de meios bibliográficos, uma vez que, o enquadramento teórico é baseado em informações retiradas de livros, revistas, *websites* e dissertações já publicadas e divulgadas.

## II.2 - Técnicas de Recolha de Dados e Delimitação do Universo

Depois de definido o tema, o objeto de estudo, o problema/questão de partida, a etapa que se segue é a recolha de dados. Todavia, antes da escolha da técnica de pesquisa e recolha de dados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica prévia, de acordo com a pesquisa a realizar, os temas a serem abordados e a fonte de amostragem mais adequada, de modo a aperfeiçoar a escolha das técnicas ao estudo a realizar (Prodanov & Freitas, 2013).

Os dados são o resultado dos processos de observação e experimentação. Como tal, a recolha de dados é um procedimento da investigação empírica que consiste na escolha de técnicas de recolha e análise de informações adequadas ao objeto de estudo (Prodanov & Freitas, 2013).

Deste modo, para verificar as hipóteses (confrontá-las com a realidade) é necessário estabelecer um plano de análise que permita tirar o maior partido possível dos dados que dispomos (Prodanov & Freitas, 2013).

Para verificar uma boa aplicação da gestão estratégica nas várias organizações, iremos utilizar o inquérito por questionário como fonte de recolha de dados.

O inquérito por questionário é uma técnica de investigação composta por uma série de perguntas apresentadas por escrito às pessoas, com o intuito de obter conhecimento de opiniões, interesses, expectativas, situações vividas, entre outras. (Prodanov & Freitas, 2013).

A linguagem utilizada deve ser simples e direta, para que a pessoa que vai responder ao questionário compreenda com clareza ao que está a ser perguntado, devendo este ser adaptado consoante o público-alvo (Prodanov & Freitas, 2013).

Tabela I - Estrutura do questionário aplicado

	Questões
Caracterização do gestor	<ol style="list-style-type: none"><li>1.Género</li><li>2.Idade</li><li>3.Habilitações Literárias</li><li>4.Qual a sua área de formação?</li><li>5.Qual o cargo que desempenha na organização?</li><li>6.Há quantos anos trabalha nesta organização?</li></ol>
Caracterização da organização	<ol style="list-style-type: none"><li>1.Há quanto tempo a organização atua no terceiro setor?</li><li>2.Em que concelho a sua organização está inserida?</li><li>3.Qual o número de colaboradores (funcionários e voluntários) da sua organização?</li><li>4.Qual o número de clientes/utentes acolhido pela sua organização no ano corrente?</li><li>5.Qual a natureza jurídica em que se enquadra a sua organização?</li><li>6.Qual(is) a(s) valência(s) abrangida(s) pela sua organização?</li><li>7.Ao longo do ano corrente, a organização realizou alguma ação de formação profissional?</li></ol>

	8. Indique qual(is) a(s) área(s) de formação realizadas pela organização e qual o número de colaboradores que participaram?
<b>Gestão estratégica</b>	<p>1. A organização tem delineado um plano de estratégia?</p> <p>2. Quem é o responsável pelo processo de definição da estratégia organizacional?</p> <p>3. Quem é o responsável pelo acompanhamento e controlo da execução do plano estratégico?</p> <p>4. Existe uma avaliação regular do plano estratégico?</p> <p>5. Com que regularidade é realizada essa avaliação?</p> <p>6. A organização participa o seu plano estratégico aos seus colaboradores?</p> <p>7. Os colaboradores sabem como proceder para ajudar a atingir os objetivos organizacionais definidos?</p> <p>8. Qual(is) o(s) formato(s) que utiliza para o tratamento da informação de apoio à gestão?</p> <p>9. A organização tem formalmente definida a sua missão, visão, objetivos e valores?</p> <p>10. Na sua opinião os objetivos definidos pela organização estão em concordância com a sua missão?</p> <p>11. A organização define metas e objetivos consoante as áreas de atuação?</p> <p>12. Considera que os objetivos definidos pela organização são direcionados para a satisfação das necessidades dos clientes/utentes?</p> <p>13. Na sua opinião a organização procura obter informações de forma regular sobre as expectativas e necessidades do público-alvo (clientes/utentes, familiares e comunidade)?</p> <p>14. Existe um acompanhamento do plano estratégico para verificar se as metas definidas estão a ser atingidas e quais os ajustes necessários a realizar?</p> <p>15. A organização tem um organograma?</p> <p>16. Quem é o responsável pelas tomadas de decisão da gestão na sua organização?</p> <p>17. Com que regularidade existem reuniões para tomar decisões?</p> <p>18. Considera que a comunicação tem um papel importante na estratégia da sua organização?</p> <p>19. A sua organização dispõe de um plano de comunicação?</p> <p>20. Quem é o responsável pela execução e controlo desse plano?</p> <p>21. Como é feita a comunicação entre órgão diretivo e os gestores?</p> <p>22. O órgão diretivo tem um representante com poderes de gestão permanentemente na organização?</p> <p>23. Quem é o representante do órgão diretivo?</p> <p>24. Qual o cargo desse elemento na organização?</p> <p>25. Considera que a organização procura desenvolver atividades inovadoras e criativas?</p> <p>26. “Considera-se como processo centralizado aquele em que as decisões são formadas por uma única pessoa dentro da entidade.” Depois desta afirmação como considera a gestão da sua organização.</p> <p>27. A organização considera a avaliação de desempenho uma ferramenta importante para a sua gestão?</p> <p>28. A organização faz uma avaliação regular da satisfação dos seus clientes/utentes?</p> <p>29. Qual o método que utiliza e com que regularidade?</p> <p>30. As competências centrais traduzem os pontos fortes que mais distinguem a organização da sua concorrência na satisfação das necessidades dos clientes. A sua organização consegue identificar as suas competências centrais?</p> <p>31. Identifique quais são as suas competências centrais.</p> <p>32. A organização procura realizar estudos noutras organizações semelhantes sobre as estratégias que utilizam, com o intuito de melhorar o seu sistema e inovar para o futuro?</p> <p>33. A organização elabora um estudo do seu meio ambiente (interno e externo)?</p> <p>34. Quem é o responsável pela realização desse estudo?</p>

	<p>35. Numa escala de 1 a 6, sendo 1 pouco relevante e 6 muito relevante, enumere o nível de importância que as ferramentas da gestão estratégica têm para a realização da análise do meio ambiente da sua organização.</p> <p>36. Na sua opinião quais as vantagens das ferramentas da estratégia para a gestão da organização?</p> <p>37. Considera importante a existência de um plano de <i>marketing</i> social na sua organização?</p> <p>38. A sua organização adota o <i>marketing</i> social para dar visibilidade e credibilidade no mercado?</p> <p>39. Quais as estratégias que a organização utiliza para sensibilizar a comunidade a ajudar as causas da organização?</p>
<b>Sustentabilidade</b>	<p>1. A organização elabora um plano orçamental anualmente?</p> <p>2. Quais são as maiores dificuldades que organização enfrenta na gestão financeira?</p> <p>3. Quais são os principais financiadores de atividade na sua organização?</p> <p>4. Classifique como avalia o peso (%) das fontes de receita da organização?</p> <p>5. Classifique a fonte de gastos da organização.</p> <p>6. Qual o intuito da sua organização ao procurar estabelecer novas parcerias?</p> <p>7. Considera que as empresas têm demonstrado disponibilidade para cooperar com as organizações sociais?</p> <p>8. Que tipo de apoios são disponibilizados pelas empresas?</p> <p>9. Tendo em conta a situação de pandemia que o país atravessa, a sua organização possui algum mecanismo que garanta a sua sustentabilidade no caso de surgir uma diminuição da procura dos seus serviços?</p> <p>10. Qual(is) o(s) mecanismo(s) que permitem garantir a sustentabilidade da organização em situações de diminuição de procura?</p>
	<p>Indique sugestões que considera importantes para melhorar a gestão da sua organização, de modo a manter a sua sustentabilidade a longo prazo.</p>

Fonte: Elaboração própria

O questionário aplicado neste estudo está dividido em quatro temas: caracterização do responsável pela gestão (6 questões), caracterização da organização (8 questões), gestão estratégica (39 questões) e sustentabilidade (10 questões). A estrutura do questionário e as respetivas questões estão expostas na tabela I.

Neste questionário, quanto à forma, as perguntas redigidas são: perguntas abertas (para que o inquirido possa dar uma resposta livre), perguntas fechadas (permitem escolher entre duas ou mais opções de resposta) e questões dependentes (nestas perguntas a resposta a algumas questões depende da resposta dada na anterior).

O questionário aplicado neste estudo foi essencialmente estruturado com base em quatro questionários já aplicados: Sara Marques (2014), tese de mestrado intitulada de “A importância da gestão na sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos prestadores de serviços sociais”, universidade Coimbra; Bruno Silva (2014), dissertação de mestrado denominada de “Sustentabilidade das organizações do terceiro setor: uma análise com base nas IPSS do concelho de Aveiro”, universidade de Aveiro; Susana Fonseca (2014), tese de doutoramento nomeada de “Uma orientação para o mercado social: inovação, aprendizagem organizacional e desempenho”, universidade de Trás-os-Montes e Alto

Douro e, por fim, Joana Valente (2018), dissertação de mestrado intitulada de “ A implementação de ferramentas de gestão estratégica nas Organizações sociais da Economia Social: Um estudo sobre as organizações sociais do concelho de Castelo de Paiva”, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.

Após terminada a estruturação do questionário, todas as organizações sociais do distrito de Vila Real foram convidadas a participar no estudo através de *e-mail* (anexo 1 - *E-mail* enviado aos gestores das organizações sociais de Vila Real). O *e-mail* enviado possuía um convite de participação no estudo, uma explicação do estudo a realizar e *link* do questionário criado no formato *Google Forms*<sup>®</sup> (onde foi concretizada a criação da estrutura do questionário, o preenchimento do mesmo, o seu envio e o tratamento dos dados).

O questionário foi aplicado a todas as organizações sociais do distrito de Vila Real, com base nos dados disponíveis no *site* da carta social, abrangendo todas as respostas sociais e todos os tipos de organizações sociais. Este questionário é direcionado ao elemento responsável pela gestão da organização, que tem um conhecimento aprofundado da história da organização, do seu sistema de gestão, dos seus recursos (humanos, materiais, etc.) e das necessidades, ameaças, expectativas e oportunidades envolvidas à organização.

Tendo em conta a situação de pandemia que o mundo atravessa, todas as OS estão a passar por situações limite que desafiam todas as suas capacidades. Assim sendo, adaptámos o nosso questionário com questões direcionadas à situação atual, disponibilizamos mais tempo de resposta e contactamos todas as organizações também no sentido de perceber qual a situação em que se encontram.

O tratamento e análise dos dados foi realizado através da aplicação disponível no *Google Forms*<sup>®</sup>, do *Excel*<sup>®</sup> e do programa *Statistical Package for the Social Sciences*<sup>®</sup> (*SPSS*).

O *SPSS* é um programa de análise estatística fundamental para o tratamento de dados quantitativos, onde através de uma base de dados testa as hipóteses em estudo (aceitando-as ou anulando-as) e, posteriormente, apresenta os resultados pretendidos (Meirelles, 2014).



## **CAPÍTULO III**

Análise e discussão dos resultados



Tal com foi referido anteriormente para análise do objeto de estudo foram abordadas todas as organizações da economia social do distrito de Vila Real, tendo a lista criada como base os dados disponíveis no *site* da carta social, abrangendo todas as respostas sociais. Este questionário foi direcionado para o elemento responsável pela gestão de cada uma das 144 organizações.

É importante referir que após o envio dos questionários foi possível perceber que as duas organizações do concelho de Boticas tinham a sua sede em Alijó e, por isso a população em estudo foi corrigida para um total de 142 organizações. Como inicialmente o número de respostas era mínimo, tivemos de passar para o contacto telefónico e nessa fase surgiram duas organizações que não quiseram responder ao questionário porque acharam que o mesmo não se ajustava ao funcionamento da sua organização. Assim sendo, a população em estudo volta a ser corrigida para um total de 140 organizações.

No que diz respeito ao número de questionários recebidos, após um período de 3 meses de análise foram obtidas 47 respostas válidas. A disposição das organizações sociais pelo distrito de Vila Real é possível observar na tabela a seguir apresentada.

**Tabela II - Número de organizações sociais e de respostas por concelho**

Concelhos	Nº de OES		Nº de Respostas	
	Nº	%	Nº	%
Alijó	12	9	1	8
Boticas	0	0	0	0
Chaves	36	26	9	25
Mesão Frio	1	1	0	0
Mondim de Bastos	3	2	2	67
Montalegre	11	8	3	27
Murça	2	1	1	50
Peso da Régua	11	8	3	27
Ribeira de Pena	3	2	1	33
Sabrosa	6	4	6	100
Santa Marta de Penaguião	4	3	1	25
Valpaços	9	6	7	78
Vila Pouca de Aguiar	10	7	2	20
Vila Real	32	23	11	34
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>34</b>

Fonte: Elaboração própria

Através da tabela II, podemos observar que de todos os concelhos inquiridos apenas Mesão Frio não participou nesta investigação, no entanto a amostra deste concelho era apenas uma organização. É ainda importante recordar que as duas organizações inicialmente assinaladas em Boticas foram anuladas.

Os restantes 12 concelhos estão todos representados na amostra, ou seja, pelo menos uma organização em cada concelho respondeu corretamente ao questionário. Analisando a taxa de respostas obtivemos um total 34% de adesão, o que tendo em conta a população alvo e a necessidade de amostra para o tema em análise, considera-se uma taxa de adesão fraca. Contudo, é necessário ter em conta que este estudo foi realizado num contexto de pandemia (Covid-19), em que a confusão estava instalada em todas as organizações sociais do país.

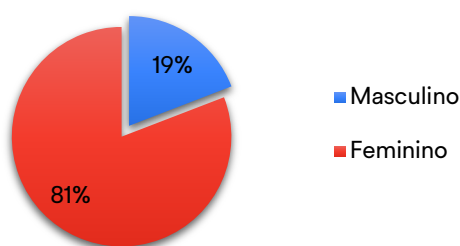
Depois de analisada a população alvo, vamos fazer a análise preliminar dos dados e apresentar a caracterização dos inquiridos, da organização, da gestão estratégica de cada organização e da sua capacidade de sustentabilidade.

### III.1 - Análise da Caracterização do Responsável pela Gestão de cada Organização

O questionário aplicado a todas as organizações está anexado no fim da dissertação (anexo 2- Questionário sobre as práticas da Gestão Estratégica nas Organizações Sociais).

A primeira parte do questionário começa por fazer uma breve abordagem à caracterização do responsável pela gestão de cada organização, que terá sido quem respondeu ao nosso questionário.

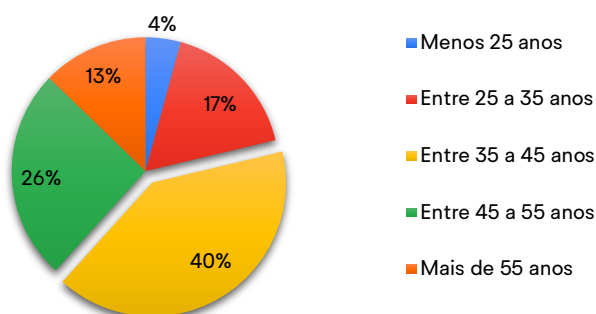
Gráfico 1 - Distribuição em função do género do responsável pela gestão das organizações



Fonte: Elaboração própria

No primeiro gráfico desta análise, podemos verificar que 81% dos inquiridos são do género feminino e 19% são do género masculino (gráfico 1). Este resultado foi de certa forma surpreendentes pois percebemos que a maioria dos responsáveis pela gestão destas organizações são do género feminino. Em geral, existe uma primazia do género masculino para os cargos de gestão de topo de uma organização e este resultado vem mostrar que existe uma mudança de paradigma e uma valorização maior às capacidades e competências do género feminino.

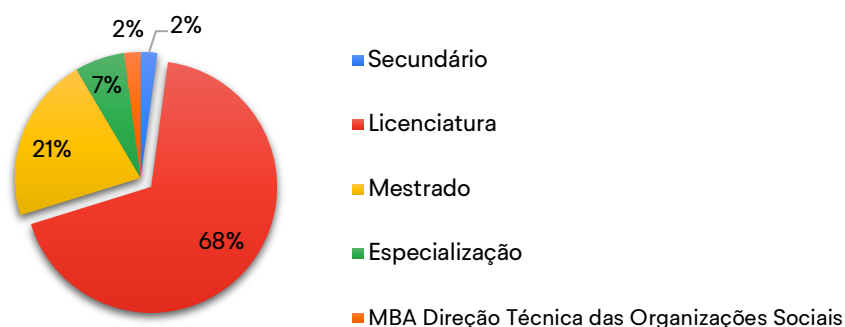
**Gráfico 2 - Distribuição em função da idade**



Fonte: Elaboração própria

O segundo gráfico estima o nível das idades dos inquiridos, onde verificamos que 57% estão inseridos numa faixa etária entre 25 e 45 anos. Podemos então afirmar que esta é uma faixa etária relativamente jovem e, talvez por isso, é que na questão seguinte conseguimos resultados positivos.

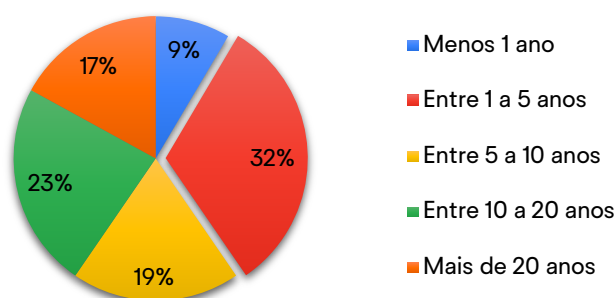
**Gráfico 3 - Distribuição em função habilitações literárias**



Fonte: Elaboração própria

Na questão das habilitações literárias, constatamos que 98% dos inquiridos têm níveis de escolaridade superiores, onde 68% têm uma licenciatura, 21% têm mestrado e 6% têm uma especialização (gráfico3). Com esta informação compreendemos que os sujeitos que representam estas organizações têm competências e habilidades suficientes para desempenharem as suas funções.

**Gráfico 4 - Anos de serviço do responsável pela gestão da organização**



Fonte: Elaboração própria

Nos dados do gráfico 4, averiguamos há quantos anos os inquiridos trabalham na organização e os resultados foram um pouco o esperado, uma vez que alcançámos uma faixa etária jovem. Como tal, apuramos que 60% dos inquiridos (28 indivíduos) trabalham há menos de 10 anos nas suas organizações. Assim sendo, temos gestores jovens, formados e com capacidades para criar estratégias criativas que melhorem o sistema de gestão das suas organizações.

No fim da caracterização do responsável pela gestão da organização resolvemos comparar a área de formação com o cargo que cada inquirido desempenha na organização.

Através do SPSS realizamos um cruzamento de dados que nos disponibilizou a tabela apresentada no anexo 3 (Cruzamento de dados entre as questões 4 e 5 do questionário aplicado).

Na análise desta tabela podemos verificar que as áreas de formação mais recorrentes são serviço social (31,9%) e psicologia (12,8%). Dos 47 inquiridos que responderam a esta questão, 28 (ou seja, 59,6%) estão a desempenhar o cargo de diretor(a) técnico(a).

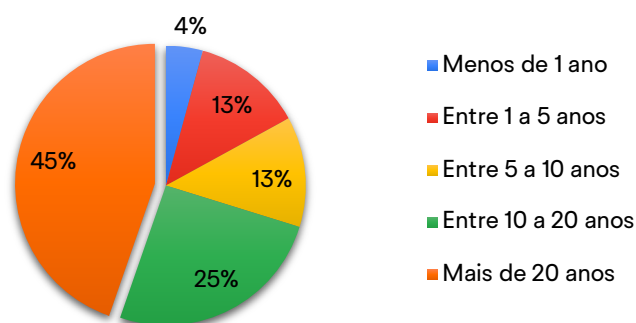
Através do cruzamento de dados constatamos ainda que dos 31,9% formados em serviço social, 23,4% desempenham o cargo de diretor(a) técnico(a) na organização. Este é o resultado que mais diferencia entre todas as áreas e cargos.

De seguida, o resultado mais relevante apresenta um total de 12,8% de inquiridos formados em psicologia que desempenham também o cargo de diretor(a) técnico(a).

### III.2 - Análise da Caracterização das Organizações

Antes de examinar a gestão estratégica das organizações é importante analisar primeiro a caracterização das organizações estudadas.

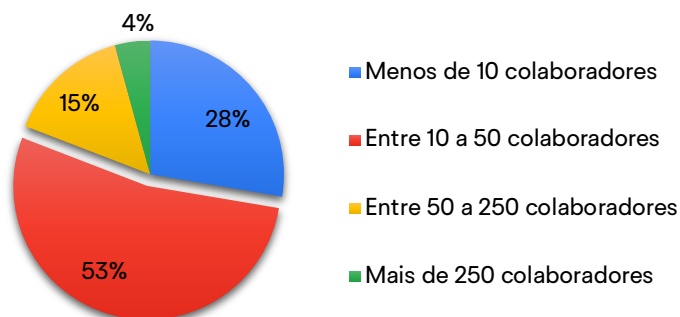
Gráfico 5 - Início da atividade das organizações



Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, no que concerne à atuação destas organizações no mercado averiguamos que 45% iniciaram a sua atividade há mais de 20 anos e apenas 30% iniciaram a sua atividade há menos de 10 anos (gráfico 5).

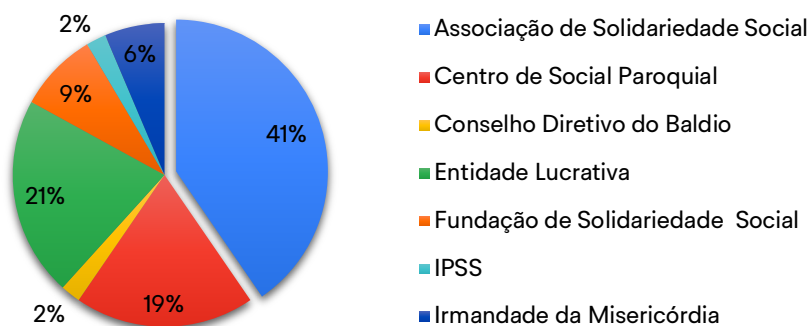
**Gráfico 6 - Número de colaboradores das organizações**



Fonte: Elaboração própria

O número de colaboradores abrangidos pela organização reflete também a sua própria dimensão. No gráfico 6 podemos observar que 53% das organizações, a maioria, reúnem cerca de 10 a 50 colaboradores, verificando-se que apenas 19% têm mais de 50 colaboradores. Através destes resultados podemos concluir que estas organizações são de pequena e média dimensão.

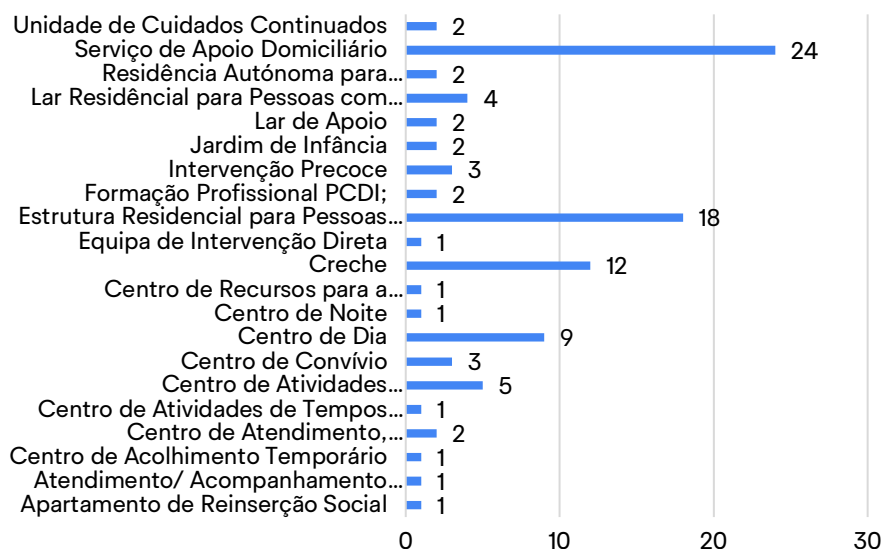
**Gráfico 7 - Natureza jurídica das organizações**



Fonte: Elaboração própria

De seguida, questionamos os inquiridos quanto à natureza jurídica das organizações averiguadas. Segundo o gráfico 7, constatamos que 41% das organizações são associações de solidariedade social, 21 % são entidades lucrativas, 19% centros sociais e paroquiais e 9% fundações de solidariedade social. As restantes respostas variam entre IPSS e irmandades da misericórdia.

**Gráfico 8 - Respostas sociais das organizações**



Fonte: Elaboração própria

Por fim, nesta parte do questionário procuramos saber quais as repostas sociais que cada organização tem a oferecer à sua comunidade.

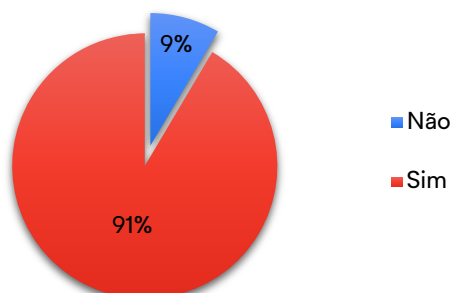
De acordo com o gráfico 8, as valências mais escolhidas foram: serviço de apoio domiciliário (SAD) (24), estrutura residencial para idosos (ERPI) (18), creche (12), centro de dia (9) e centro de atividades ocupacionais para pessoas com deficiência (CAO) (5).

### III.3 - Análise da Gestão Estratégica das Organizações

#### III.3.1 - Plano Estratégico

A gestão estratégica disponibiliza instrumentos que ajudam a melhorar o funcionamento e a gestão de uma organização. Para início deste capítulo do questionário decidimos abordar primeiro a gestão de uma organização.

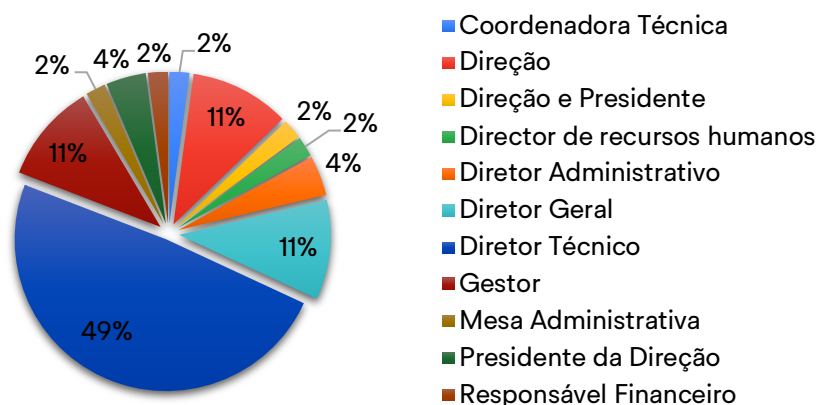
**Gráfico 9 - Definição de um plano estratégico**



Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, na primeira questão deste tópico averiguamos que 91% das organizações inquiridas têm um plano estratégico definido (gráfico 9). Estes resultados foram inesperados, uma vez que já tínhamos observado no enquadramento teórico que este tipo de organizações apresentava um défice no que diz respeito ao conhecimento e aproveitamento dos instrumentos da gestão.

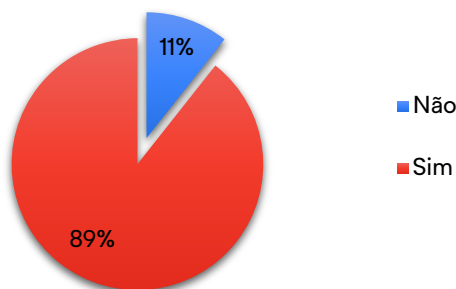
**Gráfico 10 - Responsável pelo processo de definição da estratégia organizacional**



Fonte: Elaboração própria

Analisando o gráfico 10, constatamos que na grande maioria o responsável pelo processo de definição da estratégia organizacional é o diretor técnico (49%). De seguida com 11% temos como escolha o gestor, a direção geral e a direção.

**Gráfico 11- Existência de um acompanhamento e controlo da execução do plano estratégico**

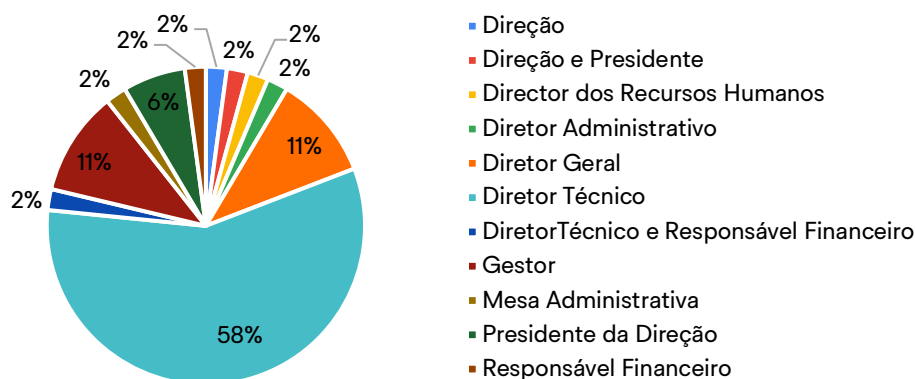


Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao desenvolvimento do plano estratégico, verificamos que 89% das organizações procuram acompanhar o processo de desenvolvimento do seu plano para verificar se as suas metas estão a ser atingidas e, se não, quais os ajustes necessários a adotar (gráfico 11).

Tal como já foi referido no enquadramento teórico, a realização de uma avaliação regular do plano é um passo muito importante para uma boa gestão, pois permite a correção de lapsos, adaptação a mudanças de estrutura do mercado e evita ainda a repetição de erros no futuro.

**Gráfico 12 - Responsável pelo acompanhamento e controlo da execução do plano estratégico**



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 11, o diretor técnico foi a opção mais escolhida como responsável pelo acompanhamento e controlo do plano estratégico (58%).

Fazendo a comparação dos gráficos 9 e 11, apuramos que a opção mais escolhida para o responsável pela definição, acompanhamento e controlo do plano estratégico foi o diretor técnico. Esta semelhança de resultados mostra que neste parâmetro as organizações têm uma boa gestão, uma vez que a pessoa que define o plano estratégico é quem reúne mais conhecimento e capacidades para acompanhar e avaliar todo o processo de desenvolvimento de um plano estratégico.

**Tabela III - Cruzamento de dados da definição do plano estratégico e da existência de um acompanhamento do plano**

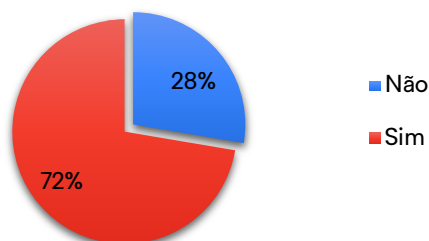
		14. Existe um acompanhamento do plano estratégico para verificar se as metas definidas estão a ser atingidas e quais os ajustes necessários a realizar?		Total
		Não	Sim	
1. A organização tem delineado um plano de estratégia?	Não	Contagem 2	Contagem 2	4
		Percentagem da questão 14 sobre a existência de um acompanhamento do plano estratégico 40,0%	Percentagem da questão 14 sobre a existência de um acompanhamento do plano estratégico 4,8%	8,5%
	Sim	Contagem 3	Contagem 40	43
		Percentagem da questão 14 sobre a existência de um acompanhamento do plano estratégico 60,0%	Percentagem da questão 14 sobre a existência de um acompanhamento do plano estratégico 95,2%	91,5%
Total		Contagem 5	Contagem 42	47
		Percentagem da questão 14 sobre a existência de um acompanhamento do plano estratégico 100,0%	Percentagem da questão 14 sobre a existência de um acompanhamento do plano estratégico 100,0%	100,0%

Fonte: SPSS, 2021

Utilizando o SPSS para o cruzamento de dados (tabela III), podemos constatar que dos 4 inquiridos que responderam não ter um plano definido, 2 afirmam fazer o seu acompanhamento. Esta afirmação demonstra incoerência das respostas dadas.

Dos 43 investigados que afirmam ter um plano definido apenas 3 não concretizam o seu acompanhamento.

**Gráfico 13 - Existência de uma avaliação regular do plano estratégico**

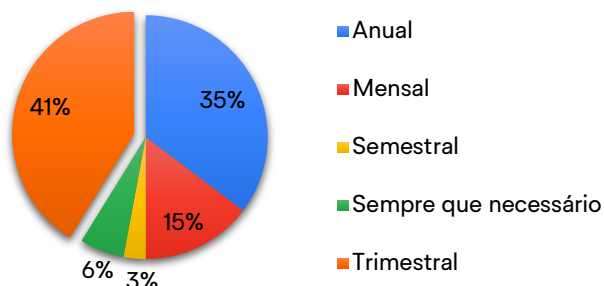


Fonte: Elaboração própria

Analisando o gráfico 13, constatamos que 72% dos inquiridos realizam uma avaliação regular do seu plano estratégico. Enquanto 28% afirmam não fazer qualquer tipo de avaliação.

Segundo o anexo 4 (cruzamento de dados entre a definição do plano estratégico e a existência de uma avaliação regular do plano), constatamos que dos 43 inquiridos (72%) que têm um plano estratégico definido, 9 dos averiguados (20,9%) afirma não realizar a avaliação do seu plano.

**Gráfico 14 - Regularidade com que é realizada uma avaliação do plano estratégico**

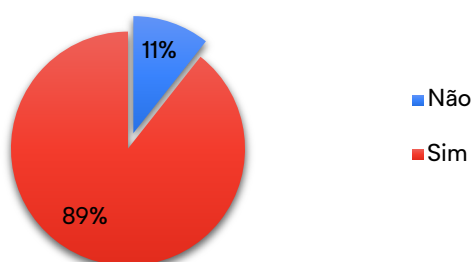


Fonte: Elaboração própria

O gráfico 13 e 14 completam-se, uma vez que ambos averiguam a questão da avaliação regular do plano estratégico.

No gráfico 13 percebemos que das 72% de organizações que fazem uma reavaliação do seu plano e no gráfico 14 observamos que 41% realiza uma avaliação trimestral, 35% anual e 15% mensal.

**Gráfico 15 - Existência da participação do plano estratégico aos colaboradores**



Fonte: Elaboração própria

De todos os nossos inquiridos, podemos ver no gráfico 15 que, 89% asseguram fazer a participação do seu plano estratégico aos seus colaboradores.

Tal como vimos no início deste estudo uma organização é constituída por um grupo de pessoas que trabalham em conjunto para atingir objetivos em comum com a organização. Estes podem ser um elemento-chave para o sucesso de uma organização, uma vez que, são quem desempenham as tarefas principais das organizações (cuidam dos clientes/utentes da organização). Para que consigam cumprir as suas funções com eficácia e eficiência estes necessitam saber quais os objetivos traçados pela sua organização (plano estratégico).

**Tabela IV - Cruzamento de dados da definição do plano estratégico e da sua participação aos colaboradores**

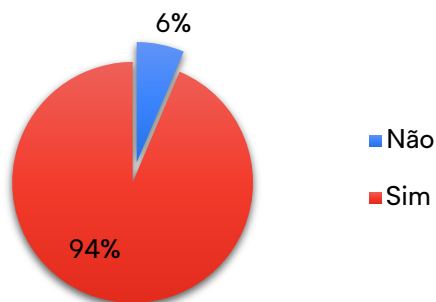
		6. A organização participa o seu plano estratégico aos seus colaboradores?		Total	
		Não	Sim		
1. A organização tem delineado um plano de estratégia?	Não	Contagem	3	1	4
		Percentagem da participação do plano estratégico aos colaboradores	60,0%	2,4%	8,5%
	Sim	Contagem	2	41	43
		Percentagem da participação do plano estratégico aos colaboradores	40,0%	97,6%	91,5%
Total	Contagem	5	42	47	
	Percentagem da participação do plano estratégico aos colaboradores	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: SPSS, 2021

Na tabela IV decidimos verificar a coerência das respostas dadas pelos inquiridos anteriormente. Assim sendo, constatamos que dos 4 inquiridos que negam ter um plano estratégico definido, 1 dos inquiridos quando questionado sobre a participação do seu plano aos colaboradores afirma fazer essa participação. Neste caso existe uma incoerência na resposta.

No entanto, dos restantes 43 inquiridos que afirmam ter um plano definido, apenas 2 referem não o participar aos seus colaboradores.

**Gráfico 16 - Conhecimento dos colaboradores sobre como proceder para ajudar a atingir os objetivos organizacionais**



Fonte: Elaboração própria

Através do gráfico 16, apuramos que 94% dos inquiridos afirmam que os seus colaboradores sabem como trabalhar para atingir os objetivos organizacionais.

Nesta questão é importante comparar os resultados dos gráficos 15 e 16 para retirar algumas conclusões.

**Tabela V - Cruzamento de dados da participação do plano estratégico aos colaboradores e se os mesmos sabem como proceder para atingir os objetivos definidos**

		7. Os colaboradores sabem como proceder para ajudar a atingir os objetivos organizacionais definidos?		Total
		Não	Sim	
6. A organização participa o seu plano estratégico aos seus colaboradores?	Não	Contagem 3	Contagem 2	5
		Percentagem da participação do plano estratégico aos colaboradores 60,0%	Percentagem da participação do plano estratégico aos colaboradores 40,0%	100,0%
	Sim	Contagem 0	Contagem 42	42
		Percentagem da participação do plano estratégico aos colaboradores 0,0%	Percentagem da participação do plano estratégico aos colaboradores 100,0%	100,0%
Total		Contagem 3	Contagem 44	47
		Percentagem da participação do plano estratégico aos colaboradores 6,4%	Percentagem da participação do plano estratégico aos colaboradores 93,6%	100,0%

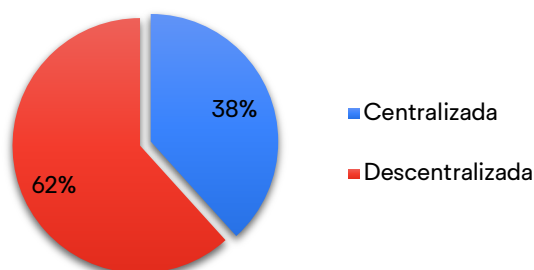
Fonte: Elaboração própria

O cruzamento de dados realizado na tabela V permite deduzir que os 42 inquiridos que afirmam participar o plano estratégico da organização aos colaboradores, afirmam também que os seus colaboradores sabem como proceder para atingir os objetivos definidos.

Dos restantes 5 inquiridos que não dão a conhecer o seu plano, 2 afirmam que os seus colaboradores sabem como colaborar com a organização para cumprir os objetivos e 3 referem que os mesmos não sabem como ajudar a organização.

Estas 3 organizações terão certamente dificuldades na gestão de pessoal e conflitos, tendo em conta que os seus colaboradores trabalham sem informações fulcrais para apresentar um bom desempenho.

Gráfico 17 - Distribuição das organizações em função do tipo de gestão



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 17 verificamos que 62% das organizações pratica uma gestão descentralizada e apenas 38% das organizações pratica uma gestão centralizada.

Assim, podemos afirmar que 62% das organizações no momento da tomada de decisão procuram uma opinião de todos os membros, de modo a otimizar o seu tempo e aumentar a criatividade e assertividade na hora de resolver os problemas organizacionais.

Este tipo de gestão ajuda a criar união de equipa, a ganhar a confiança dos colaboradores com os seus superiores, aumentar a motivação e satisfação no trabalho e, acima de tudo, ajuda os gestores na tomada de decisões.

No fim da análise de dados sobre o plano estratégico resolvemos verificar a **viabilidade da primeira hipótese** definida no início do estudo, “A gestão estratégica é importante para melhorar a capacidade de sustentabilidade de uma organização social”.

Esta hipótese ficou logo provada com o desenvolvimento da parte teórica, onde vários autores defendem que estratégias eficientes ajudam a controlar a capacidade de sustentabilidade de uma organização social.

Brinkerhohh e Goldsmith (1992), defendem que a noção de sustentabilidade está mais ligada com o planeamento estratégico, uma vez que o planeamento estratégico realiza uma avaliação do ambiente interno e externo de uma organização, com o objetivo de analisar toda a sua estrutura e o seu grau de sustentação (Marques, 2014).

Através da realização de um plano estratégico são delineados todos os elementos necessários para atingir os objetivos definidos pela organização. O acompanhamento e a avaliação deste plano permitem a identificação de erros que evitem o fracasso e ajudem a delinear novos caminhos a seguir.

Por sua vez, as ferramentas que depois advêm desta gestão permitem aos gestores avaliar a organização ao nível interno e externo, definindo os seus pontos fortes e fracos. Esta

análise irá permitir melhorar a estrutura interna da organização, a sua posição no mercado, a criar ideias inovadoras e estratégias que permitam melhorar a sua capacidade de sustentabilidade.

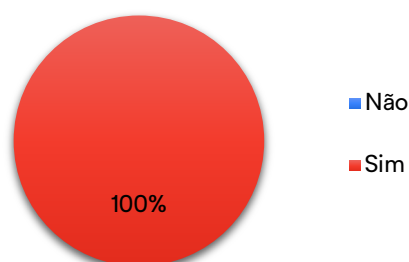
Uma organização social atua no mercado com o intuito de alcançar o sucesso através do cumprimento da sua missão, se todo este processo for bem executado, a organização irá atingir esse sucesso.

### III.3.2 - Ferramentas da Gestão Estratégica

A gestão estratégica disponibiliza a todas as organizações instrumentos que auxiliam e melhoram a sua gestão, seja ela de recursos humanos, financeiros ou materiais.

Como tal, nesta fase vamos conhecer quais as ferramentas que as organizações sociais do distrito de Vila Real utilizam e modo como estas são aproveitadas para melhorar a gestão organizacional.

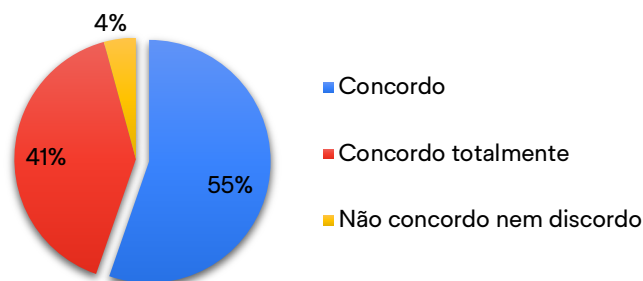
Gráfico 18 - Existência de uma definição formal de missão, visão e objetivos



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 18 todas as organizações afirmam ter a definição formal de missão, visão, objetivos e valores da organização.

Gráfico 19 - Existência de coerência entre os objetivos definidos e a missão da organização

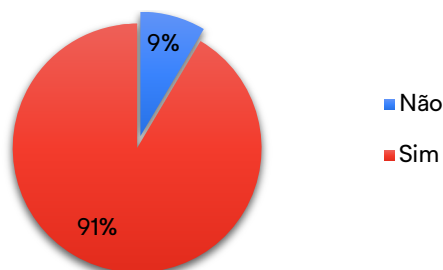


Fonte: Elaboração própria

Ainda sobre a missão das organizações, procuramos perceber se os responsáveis pela gestão consideram que os objetivos da organização estão definidos em conformidade com a sua missão, visto que ambos são fios condutores para o sucesso da organização.

De acordo com gráfico 19, 55% dos inquiridos concordam que ambas estão devidamente ligadas, 41% concordam totalmente e 4% não têm opinião.

**Gráfico 20 - Concordância entre as metas e objetivos definidos com as diversas áreas de atuação**

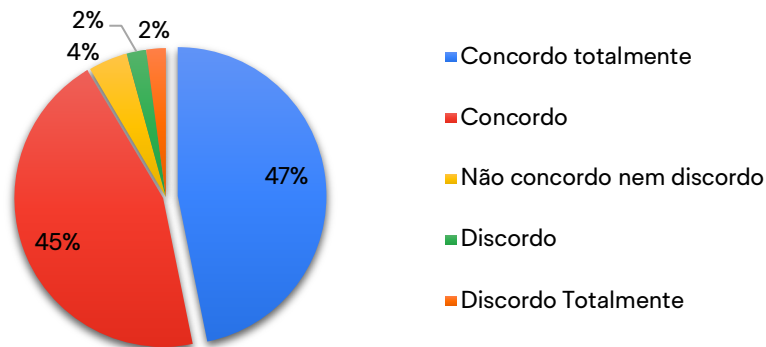


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à definição das metas e objetivos, 91% dos inquiridos afirmam que as suas metas e objetivos estão em concordância com cada uma das suas diferentes áreas de atuação (gráficos 20).

Esta questão expôs um resultado surpreendente, pois cada área tem necessidades e parâmetros diferentes que necessitam de medidas especiais e os resultados apresentados no gráfico 20 mostram que as organizações tiveram o cuidado de adaptar os seus objetivos a cada valência.

**Gráfico 21 - Existência de objetivos definidos direcionados para a satisfação das necessidades dos clientes**

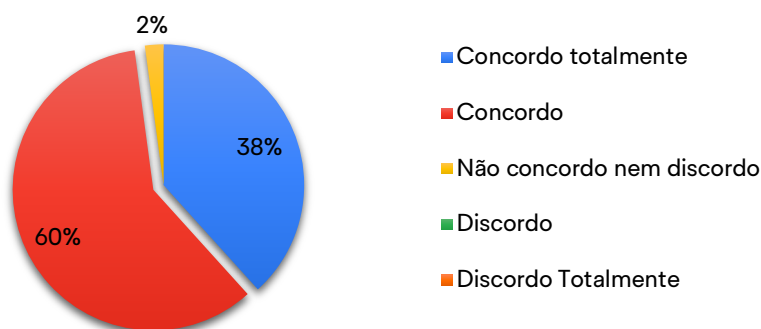


Fonte: Elaboração própria

A questão 12 do questionário surge da curiosidade de perceber se a situação dos clientes/utentes são fatores importantes para a definição dos seus objetivos.

Através das respostas recebidas (representadas no gráfico 21) percebemos que 92% confirmam existir esta preocupação, tendo 47% “concordado totalmente” e 45% “concordado”. Posteriormente 4% “não concordam nem discordam” com a afirmação, 2% discordam e 2% discordam totalmente.

**Gráfico 22 - Procura de informações sobre as expectativas e necessidades do público-alvo (clientes/utentes, familiares, comunidade)**



Fonte: Elaboração própria

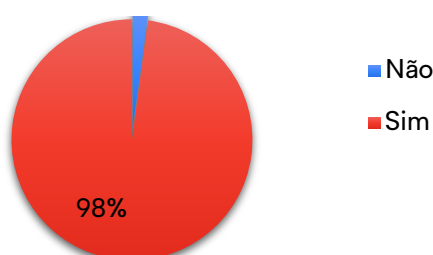
Ainda relacionado com a questão anterior e para completar as respostas obtidas, direcionamo-nos agora para o meio envolvente das organizações (clientes/utentes, familiares, comunidade).

Tal como esperado, esta questão mantém a coerência de respostas obtidas anteriormente. Podemos então apurar no gráfico 22 que 98% afirmou que a organização se preocupa com o que as famílias procuram para dar conforto aos seus entes queridos sejam idosos ou crianças.

Esta é uma questão importante uma vez que os clientes/utentes, familiares e a comunidade são o público-alvo destas organizações. A satisfação dos mesmos pode ser um fator chave para as organizações obterem uma vantagem competitiva no mercado e criar também uma competência central, que irá melhorar a qualidade dos serviços, conseqüentemente, aumentar a satisfação dos familiares que são também elementos fundamentais.

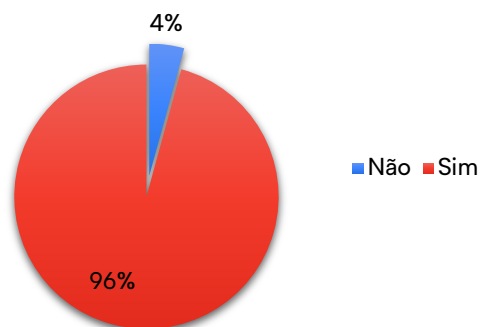
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 23 - Existência de um organograma definido**



Esta é mais uma questão básica e chave sobre a estrutura da gestão de uma organização e, como tal, o resultado apresentado no gráfico 23 é o esperado, 98% das organizações declaram ter o organograma da organização devidamente estruturado.

**Gráfico 24 – Existência de competências centrais da organização**

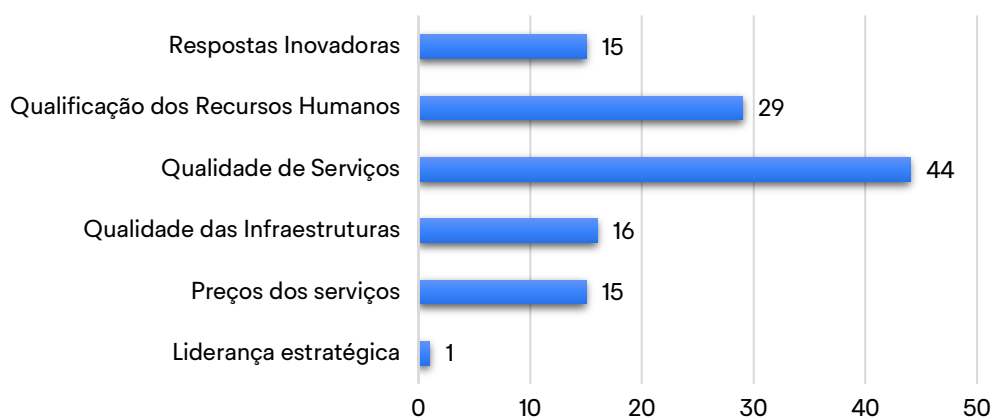


Fonte: Elaboração própria

Depois de realizadas algumas questões sobre as ferramentas para avaliação externa passamos agora para uma questão sobre a organização. Assim sendo, questionamos os inquiridos sobre as suas competências centrais.

Em resposta a esta questão, no gráfico 24, constatamos que 96% das organizações conseguem identificar as suas competências centrais.

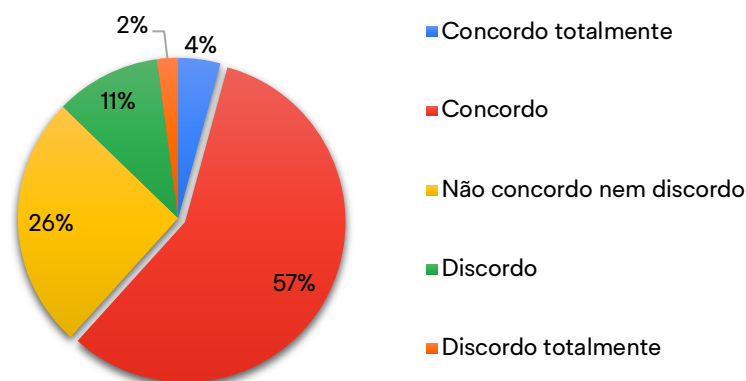
**Gráfico 25 - Capacidade de identificar as competências centrais da organização**



Fonte: Elaboração Própria

Das 45 respostas positivas obtidas anteriormente, no gráfico 25 verificamos que as competências centrais mais escolhidas foram: qualidade dos serviços, qualificação dos recursos humanos e qualidade das infraestruturas. As competências referidas são igualmente consideradas como pontos fortes da organização, que as diferencia e posiciona no mercado.

Gráfico 26 - Importância do *benchmarking*



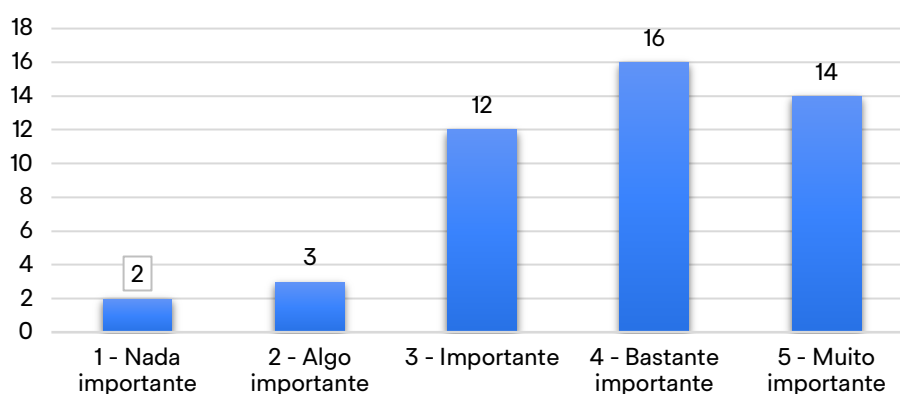
Fonte: Elaboração própria

Outra ferramenta importante da gestão é o *benchmarking*. Este instrumento tem como objetivo melhorar o desempenho de uma organização, através da aprendizagem com outras organizações. Este método necessita que as organizações possuam tempo e pessoal.

Como tal, através do gráfico 26 podemos apurar que 57% dos inquiridos afirmam que suas organizações procuram realizar este tipo de estudo. Porém, 26% dos inquiridos “não concordam nem discordam” com a afirmação e os restantes 17% não concordam.

Estes resultados são positivos e demonstram que as organizações sociais têm gestores com ideias inovadoras com vontade de melhorar e evoluir os sistemas organizacionais.

Gráfico 27 - Importância da avaliação de desempenho para a gestão



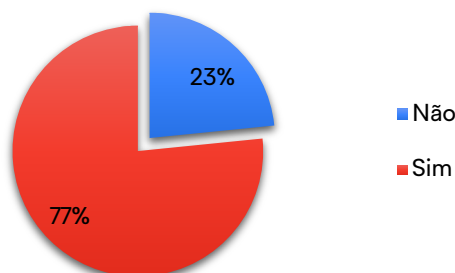
Fonte: Elaboração própria

Passando novamente às ferramentas da gestão estratégica, questionamos os inquiridos sobre a importância da avaliação de desempenho para a gestão da organização.

Com base no gráfico 27 podemos constatar que 42 inquiridos (90%) consideram esta ferramenta essencial, sendo que 12 consideram “importante”, 16 “bastante importante” e 14 “muito importante”.

Este tipo de avaliação permite aos gestores conhecer os seus colaboradores e o seu desempenho organizacional transmitindo assim, aos mesmos, um *feedback* (positivo ou negativo) que os irá ajudar a entender quais as suas qualidades e as mudanças que necessitam para melhorar.

**Gráfico 28 - Existência de ações de formação profissional ao longo do ano corrente**



Fonte: Elaboração própria

Ainda sobre o desempenho profissional dos colaboradores, questionamos a existência de ações de formação ao longo do ano na organização. De acordo com o gráfico 28, 77% das organizações oferecem este tipo de formação aos seus colaboradores.

**Tabela VI - Cruzamento de dados do tipo de formação oferecida e da quantidade de colaboradores que participam nessas ações de formação**

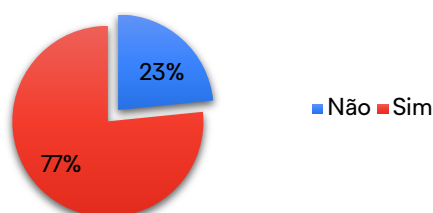
		Tipo de formação							
		Higiene, segurança e saúde no trabalho	Animação Sociocultural para Pessoas Idosas	Primeiros Socorros	Gestão e Administração	Elaboração de Projetos Sociais	Empreendedorismo e Inovação	Motivação e Mudanças	Geriatría
Porcentagem de colaboradores que participam nas ações de formação	10% dos colaboradores	13,9% (5)	16,7% (6)	11,1% (4)	36,1% (13)	8,3% (3)	16,7% (6)	8,3% (3)	8,3% (3)
	25 % dos colaboradores	2,8% (1)		2,8% (1)	2,8% (1)				
	50 % dos colaboradores	2,8% (1)		5,6% (2)				2,8% (1)	2,8% (1)
	75 % dos colaboradores	25% (9)		5,6% (2)			2,8% (1)	2,8% (1)	25% (9)
	100 % dos colaboradores	33,3% (12)	2,8% (1)	27,8% (10)					8,3% (3)
Total		77,8% (28)	19,5% (7)	52,9% (19)	38,9% (14)	8,3% (3)	19,5% (7)	13,9% (5)	44,4% (16)

Fonte: Elaboração própria

Para completar a questão anterior, abordamos os inquiridos sobre as áreas de formação e a quantidade de colaboradores formados. De acordo com a tabela VI, as áreas de formação com mais aderência são: higiene, segurança e saúde no trabalho (61,1% das organizações formaram mais de 50% dos colaboradores nesta área), primeiros socorros (39% das organizações formaram mais de 50% dos colaboradores na área) e primeiros socorros (36,1% das organizações formaram mais de 50% dos colaboradores nessa área).

Para esta questão contaram apenas os 36 inquiridos que anteriormente confirmaram oferecer formações aos seus colaboradores.

Gráfico 29 - Existência de uma avaliação regular da satisfação dos clientes



Fonte: Elaboração própria

Como já foi referido na parte teórica hoje em dia satisfação dos clientes é um fator essencial para o sucesso de uma organização no mercado. Evidentemente um cliente satisfeito será o melhor *marketing* para a organização.

Nesta questão verificamos que num total de 47 organizações que responderam ao questionário, 77% realiza uma avaliação regular da satisfação dos seus clientes (gráfico 29).

Tabela VII - Cruzamento de dados do método e da regularidade de avaliação da satisfação dos clientes

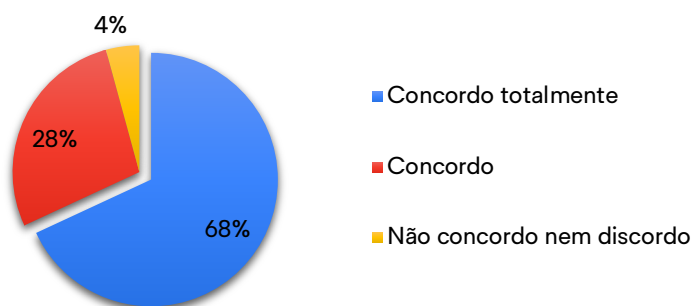
		Métodos de avaliação				
		Formulários	Avaliações online	NPS ( <i>Net Promoter Score</i> )	Consultoria especializada	Outros
Períodicidade	Anual	56% (20)	8% (3)	6% (2)	8% (3)	19% (7)
	Mensal					11% (4)
	Semestral	8% (3)				6% (2)
	Trimestral	11% (4)	3% (1)			
Total		75% (27)	10% (4)	6% (2)	8% (3)	36% (13)

Fonte: SPSS, 2021

Na tabela VII analisamos que o método mais utilizado para avaliação da satisfação dos clientes são os formulários. Contudo, também são realizadas avaliações online, o *NPS (Net Promoter Score)*, a consultoria especializada, entre outros. Averiguamos ainda que em geral os inquiridos realizam estas avaliações anualmente.

Nesta questão era possível escolher mais que uma opção de avaliação.

**Gráfico 30 - Importância da comunicação numa organização**

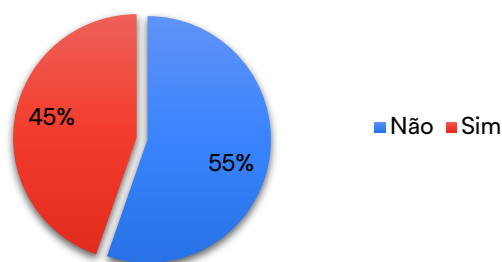


Fonte: Elaboração própria

Outra vertente importante da estratégia, ao nível interno e externo, é a comunicação de uma organização.

Para abordar este tema começamos por questionar os inquiridos sobre a sua opinião acerca da importância da comunicação na estratégia de uma organização social (gráfico 30). Nesta questão 68% “concordam totalmente” que a comunicação é importante para o bom funcionamento de uma organização, 28% “concordam” e 4% não têm opinião quanto ao tema.

**Gráfico 31 - Existência de um plano de comunicação**

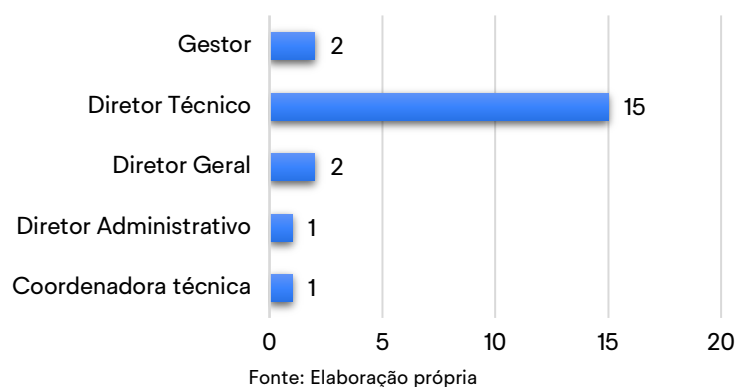


Fonte: Elaboração própria

Apesar de um resultado positivo no tema da importância da comunicação numa organização, no gráfico 31 averiguamos que 45% inquiridos que confirmam dispor de um plano de comunicação. E 55% das organizações não dispõem de um plano de comunicação.

Tal como vimos no enquadramento teórico, Mckinsey e Company (2001) defendem que as organizações começam a procurar novas soluções e intervenções para manter a sua sustentabilidade, tornando-as menos dependentes das contribuições do Estado. Uma OSFL para manter a sua sustentabilidade deve priorizar a criação de estratégias de comunicação.

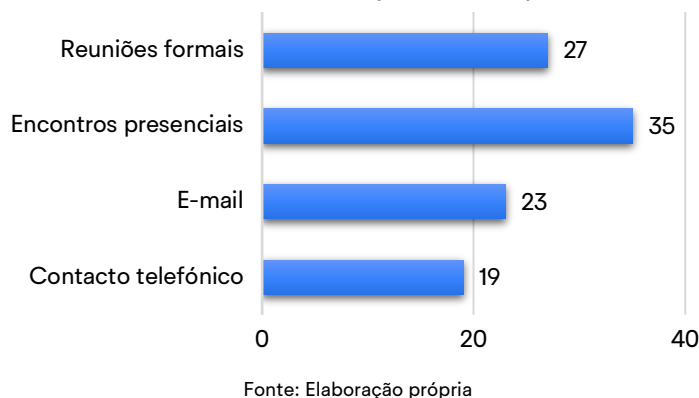
**Gráfico 32 - Responsável pela execução e controlo do plano de comunicação**



No gráfico 32, averiguamos que 71% (15 inquiridos) apontam como responsável por este plano da organização o diretor técnico. As restantes respostas divagaram por: diretor geral 9%, gestor 10%, coordenadora técnica 5% e a diretor administrativo 5%.

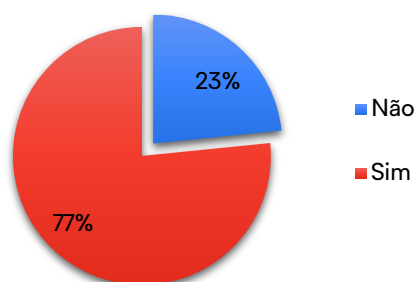
Nesta fase do tratamento de dados é importante lembrar que nas questões anteriores fomos apurando quem era o responsável por cada tarefa ligada à estratégia, das quais verificamos que o diretor técnico é a resposta mais recorrente. Esta semelhança de respostas demonstram a existência de um bom planeamento e coordenação da gestão das organizações.

**Gráfico 33 - Formas de comunicação entre a direção e a chefia**



Continuando a falar de comunicação, numa perspetiva interna, no gráfico 33 podemos averiguar quais os métodos de comunicação mais utilizados na organização. Assim sendo, os métodos mais utilizados são: os encontros presenciais, as reuniões formais e o *e-mail*. Nesta questão é essencial ter a noção que a maioria das organizações prefere o contacto pessoal. Este método é o mais eficiente para uma boa receção e tratamento de informação, pois evita a perda ou incompreensão de informação.

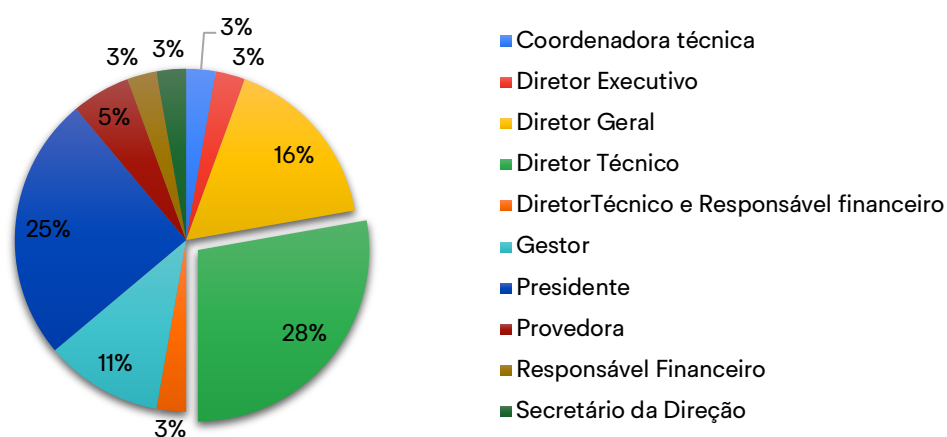
**Gráfico 34 - Existência de um representante do órgão diretivo no departamento de gestão**



Fonte: Elaboração própria

Ainda sobre a comunicação e informação é relevante perceber se o órgão diretivo da organização tem algum dos seus membros com poderes de gestão permanentemente na mesma. Nesta questão, 77% responderam que a direção tem um representante na organização (gráfico 34). Esta informação permite-nos perceber que o órgão diretivo tem a possibilidade de conhecer de perto todo o funcionamento da sua organização.

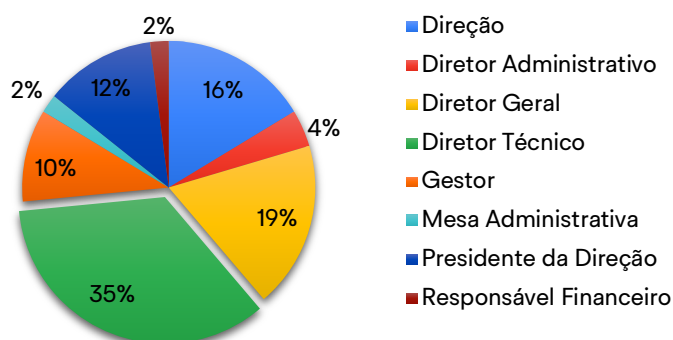
**Gráfico 35 - Função do elemento da direção na organização**



Fonte: Elaboração própria

Em continuidade, no gráfico 35 apuramos que dos 77% (36 inquiridos) que responderam “sim” à questão anterior, 28% refere que o seu elemento do órgão diretivo está na organização a desempenhar funções de diretor técnico, 16% o diretor geral, 11% o gestor.

**Gráfico 36 - Responsável pela tomada de decisão na gestão da organização**



Fonte: Elaboração própria

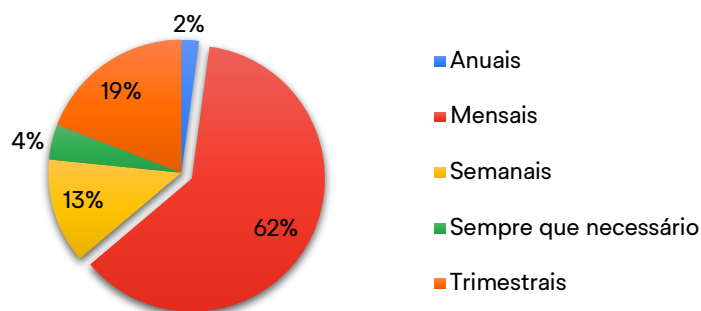
Ainda dentro da hierarquia de poderes procuramos perceber quem é o responsável pelas tomadas de decisão na gestão da organização.

Nesta questão encontramos uma grande diversidade de respostas, lembrando que era possível escolher mais que uma opção.

No gráfico 36, os resultados verificados foram: 35% escolheram o diretor técnico como responsável, 19% nomearam o diretor geral, 16% apontaram a direção, 10% escolheram o gestor, 4% o diretor administrativo e 2% o responsável financeiro e a mesa administrativa.

Assim sendo, podemos averiguar que a opção mais escolhida para o indivíduo encarregue pela tomada de decisão foi o diretor técnico (35%). Este resultado apesar de ter uma percentagem baixa é importante uma vez que nos gráficos 10 e 12 constatamos que, na maioria, o diretor técnico é quem define e acompanha o plano estratégico. Este resultado é positivo, tendo em conta que o diretor técnico é quem possui mais conhecimento da situação da sua organização, o que irá ajudá-lo no momento de tomar decisões importantes.

**Gráfico 37 - Periodicidade das reuniões para tomada de decisões**



Fonte: Elaboração própria

Para o debate de temas e resolução de problemas é necessário existir reuniões com vários elementos das organizações para auxiliar na tomada de decisões.

No gráfico 37 confirmamos que 62% das organizações realizam reuniões desta natureza mensalmente, 19% trimestralmente, 13% semanalmente, 4% afirmam existirem sempre que seja necessário e apenas 2% (ou seja, uma organização) reúne anualmente (situação não apropriada principalmente neste tipo de organização).

**Tabela VIII - Importância das ferramentas da gestão estratégica para análise do meio ambiente da organização**

	Ferramentas da Gestão Estratégica					
	Análise PEST	Fatores Críticos de Sucesso	Análise SWOT	5 forças de Porter	BSC	Modelo Canvas
1 – Nada importante	13% (6)	6% (3)	8% (4)	17% (8)	13% (6)	15% (7)
2 – Algo importante	8% (4)	6% (3)	2% (1)	11% (5)	13% (6)	17% (8)
3 - Importante	36% (17)	32% (15)	17% (8)	26% (12)	28% (13)	36% (17)
4 – Bastante importante	17% (8)	30% (14)	23% (11)	23% (11)	21% (10)	11% (5)
5 – Muito importante	13% (6)	19% (9)	19% (9)	15% (7)	17% (8)	15% (7)
6 – Extremamente importante	13% (6)	6% (3)	30% (14)	8% (4)	8% (4)	6% (3)
<b>Total</b>	100% (47)	100% (47)	100% (47)	100% (47)	100% (47)	100% (47)

Fonte: SPSS, 2021

Na questão 35 interrogamos os inquiridos sobre a importância das ferramentas da gestão estratégica para análise do meio ambiente da organização. Nesta pergunta foi utilizada uma escala de 1 (nada importante) a 6 (extremamente importante) com o intuito de não existir um número no meio que fosse o mais escolhido no momento de indecisão. Contudo, analisando a tabela VIII podemos ver que os números mais escolhidos são os do meio 3 (importante) e 4 (bastante importante).

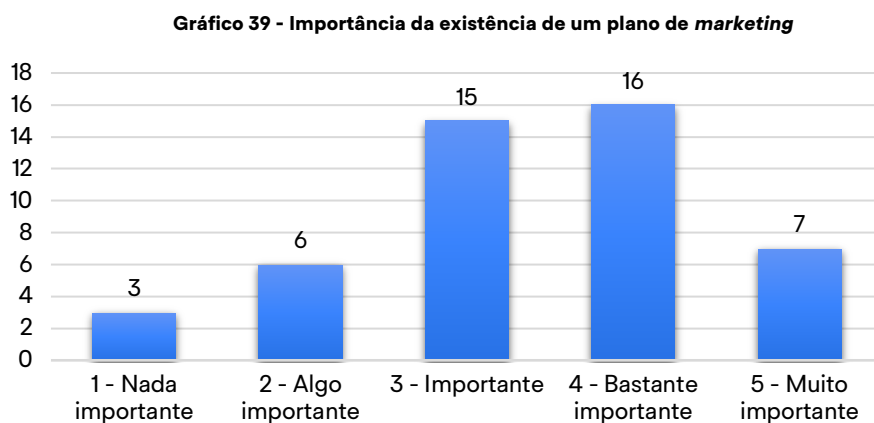
Nesta tabela verificamos que as ferramentas escolhidas como mais importantes (considerada a escala de 4 a 5) são: análise SWOT (72%), as 5 forças de Porter (46%) e o *Balanced ScoreCard* (BSC) (46%).

**Gráfico 38 - Vantagens das ferramentas da estratégia para a gestão**



Fonte: Elaboração própria

Na questão 50 os inquiridos são abordados sobre as vantagens que as ferramentas da estratégia trazem para a gestão de uma organização. No gráfico 38 apurámos que as respostas variam entre: percepção da situação atual da organização, maximização de recursos e planificação de projetos.



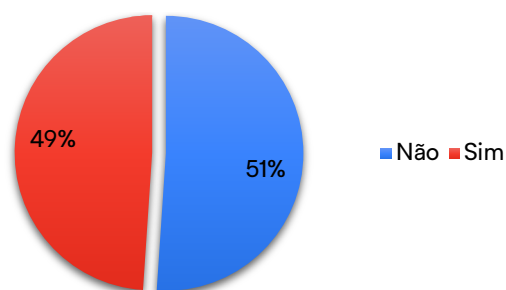
Fonte: Elaboração própria

O *marketing* é um dos temas mais abordados nas empresas, contudo as organizações sociais podem também usufruir desta ferramenta da estratégia para melhorar a sua posição no mercado.

Assim sendo, questionamos as organizações sobre o valor da existência de um plano de *marketing* social. Esta questão foi estruturada numa escala de 1 a 5, na qual 1 é “nada importante” a 5 “muito importante”.

Depois de analisado o gráfico 39, constatamos que 38 inquiridos (81%) reconhecem a importância desta ferramenta, sendo que 15 inquiridos consideram “importante”, 16 “bastante importante” e 7 “muito importante”.

**Gráfico 40 - Existência de um plano de *marketing* nas organizações**



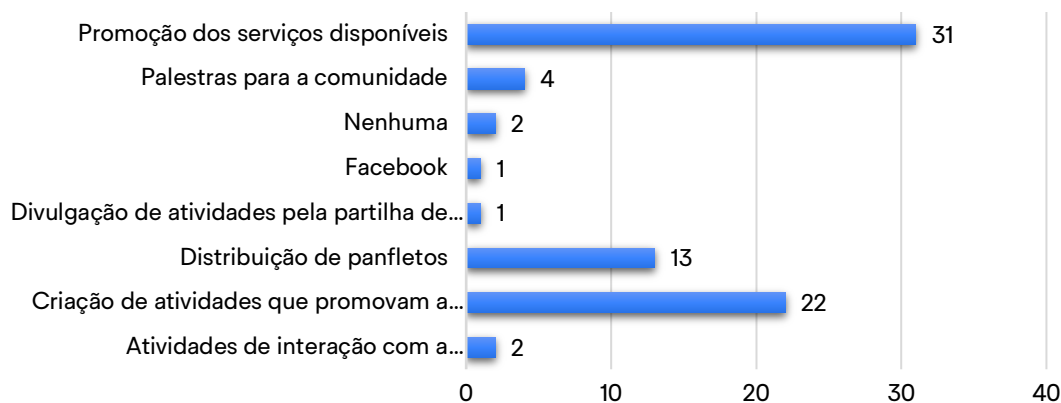
Fonte: Elaboração própria

Em continuidade à questão anterior, interrogamos as organizações quanto à adoção de um plano de *marketing* social para lhes dar visibilidade e credibilidade no mercado.

No gráfico 40 verificamos que 49 % dos inquiridos afirmam que as suas organizações têm um plano de *marketing* definido.

Apesar de a maioria (51%) ter respondido que não possui um plano de *marketing* é importante notar um resultado positivo visto que já existem muitas organizações a adotar esta ferramenta para o setor social.

**Gráfico 41 - Existência de estratégias para sensibilizar a comunidade para ajudar a organização a conquistar as suas causas**



Fonte: Elaboração própria

No fim deste capítulo perguntamos às organizações quais as estratégias que utilizam para sensibilizar a comunidade a ajudar nas suas causas.

No gráfico 41 verificamos que as causas mais referidas foram: promoção dos serviços disponíveis e criação de atividades que promovam a interação com a comunidade (por exemplo: cantina social, horta social e lavandaria). Outras repostas apresentadas são: palestras para a comunidade, divulgação das atividades feitas através das redes sociais, entre outras.

Depois de analisados os resultados sobre a utilização das ferramentas da gestão estratégica nas organizações sociais, vamos então apurar a **viabilidade da segunda hipótese** definida: “A utilização de ferramentas estratégicas melhora o sistema de gestão de uma organização social”.

Ao longo do desenvolvimento da parte teórica fomos verificando a importância da gestão estratégica, das suas ferramentas e quais as vantagens que estes utensílios trazem para a gestão das OS.

Com os resultados obtidos percebemos que as organizações sociais abordadas percebem a importância das ferramentas disponibilizadas pela gestão estratégica e que a grande maioria já usufrui de alguns delas, apesar de serem as mais básicas.

Entendemos que os gestores se preocupam com o bom funcionamento da organização e com a satisfação de toda a comunidade envolvida com a organização. Verificou-se o reconhecimento da importância de estratégias de comunicação que aproximem os colaboradores com os seus superiores, bem como na sua exposição com o seu meio envolvente (utentes/clientes, familiares, comunidade e mercado).

Estas organizações procuram cada vez mais adotar estratégias fora dos padrões tradicionais que facilitem o bom funcionamento e organização da sua instituição (através de ferramentas como: definição da visão, missão e objetivos; o *benchmarking*; avaliação da satisfação e necessidades do seu público-alvo; formações para os colaboradores; avaliação de desempenho, entre outras); e que as ajude igualmente a marcar uma posição no mercado (utilizando utensílios como: os fatores críticos de sucesso, análise *SWOT*, *BSC*, plano de *marketing*, entre outros).

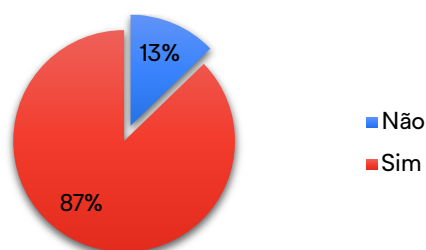
Assim sendo, podemos então validar esta hipótese. Pois, apesar das organizações sociais ainda não usufruírem a 100% de todas as ferramentas disponíveis pela gestão estratégica, estas reconhecem a sua importância e procuram adotar e adaptar muitas delas.

### III.4 – Análise do Sistema de Sustentabilidade das Organizações

O último capítulo deste questionário é direcionado para a capacidade das organizações sociais manterem a sua sustentabilidade.

Falconer (1999) diz que a sustentabilidade é “a capacidade de captar recursos-financeiros, materiais e humanos, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos” (Silva, 2014, p. 9).

Gráfico 42 - Existência de um plano orçamental anual

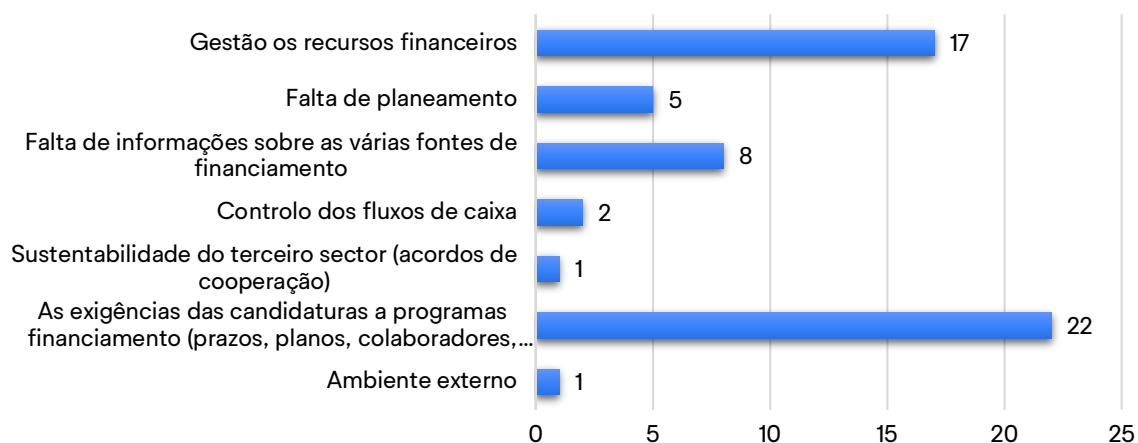


Fonte: Elaboração própria

A primeira questão sobre o tema, aborda os inquiridos sobre a existência de um plano orçamental na organização. No gráfico 42 verificamos que 87% dos investigados afirmam que a sua organização elabora este plano anualmente.

Porém 13% nega existência de tal plano, este resultado faz-nos pensar como é que estas organizações conseguem ter uma boa gestão financeira, principalmente ao nível da gestão de gastos e investimentos que são necessários realizar ao longo do ano.

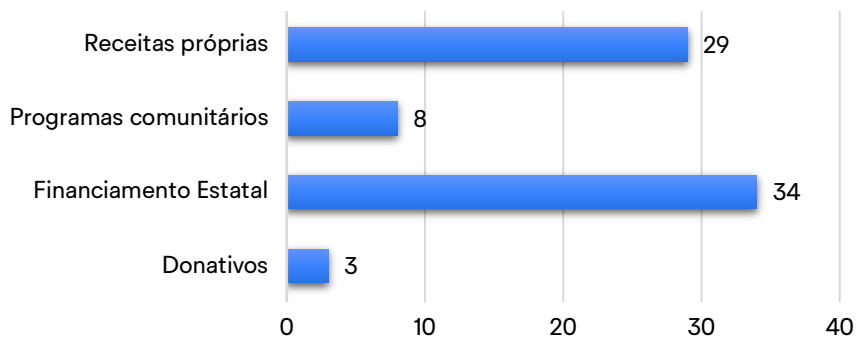
**Gráfico 43 - Principais dificuldades da organização na gestão financeira**



Fonte: Elaboração própria

Depois da questão anterior, achamos pertinente compreender quais são as maiores dificuldades que as organizações enfrentam na gestão financeira. Analisando o gráfico 43 percebemos que as principais dificuldades são: as exigências das candidaturas a programas de financiamento (prazos, planos, colaboradores, contas, recursos, entre outras), a gestão dos recursos financeiros, a falta de informações sobre as várias fontes de financiamento e a falta de planeamento da organização.

**Gráfico 44 - Principais fontes de financiamento da organização**



Fonte: Elaboração própria

Ainda dentro de gestão financeira averiguamos quais as principais fontes de financiamento das organizações sociais. Segundo o gráfico 44 os resultados obtidos foram: financiamento estatal (34), receitas próprias (29), programas comunitários (8) e donativos (3). Nesta questão cada sujeito podia escolher mais que uma opção.

Tabela IX - Fontes de receita de cada organização

		Tipos de receitas				
		Financiamento do Estado	Receitas próprias	Doações	Programas comunitários	Outras receitas
Peso em (%) das fontes de receita das organizações	Fraco (menos de 10%)	21,3% (10)	12,8% (6)	55,3% (26)	38,3% (18)	21,3% (10)
	Reduzido (entre 10% e 25%)	6,4% (3)	17% (8)	12,8% (6)	19,1% (9)	4,3% (2)
	Médio (entre 25% a 50%)	17% (8)	21,3% (10)	2,1% (1)	10,6% (5)	4,3% (2)
	Elevado (entre 50% a 70%)	21,3 % (10)	19,1% (9)	2,1% (1)	4,3% (2)	2,1% (1)
	Muito elevado (mais de 70%)	23,4% (11)	12,8% (6)		2,1% (1)	
<b>Total</b>		89,4% (42)	83% (39)	72,3% (34)	74,4 % (35)	32% (15)

Fonte: SPSS, 2021

Continuando dentro da área financeira das organizações, na tabela IX verificamos que as principais fontes de receita das organizações são: o financiamento do Estado (44,7% dos inquiridos apontam que estas têm um peso de mais de 50% nas suas receitas), as receitas próprias (31,9% de mais de 50% das fontes de receita das organizações) e os programas comunitários (6,4% de mais de 50% das fontes de receita das organizações).

No enquadramento teórico analisamos que a situação financeira de uma OSFL depende de fatores como: capacidade de adaptação à variação das receitas, estabilidade e variedade de receitas e eficiência de gestão. São estes fatores que vão definir se uma organização se encontra em estado de vulnerabilidade financeira ou não.

Nestas duas questões confirmamos o que já tem vindo a ser referido ao longo deste estudo, as organizações sociais têm uma grande dependência do Estado para sobreviver.

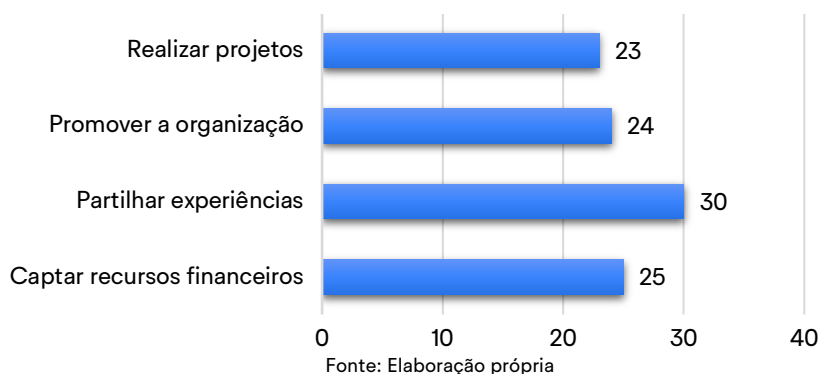
**Tabela X - Fontes de gastos de cada organização**

		Tipo de gastos					
		Gasto com pessoal	Gastos de transporte	Gastos em alimentação	Gastos com a manutenção da organização	Gastos administrativos	Outros gastos
Peso em (%) das fontes de gastos das organizações	Fraco (menos de 10%)	2,1% (1)	29,8% (14)	2,1% (1)	14,9% (7)	38,3% (18)	17% (8)
	Reduzido (entre 10% e 25%)		17% (8)	8,5% (4)	21,3% (10)	25,5% (12)	6,4% (3)
	Médio (entre 25% a 50%)	8,5% (4)	23,4% (11)	42,6% (20)	27,7% (13)	23,4% (11)	2,1% (1)
	Elevado (entre 50% a 70%)	38,3% (18)	17% (8)	36,2% (17)	25,5% (12)	10,6% (5)	4,3% (2)
	Muito elevado (mais de 70%)	51,1% (24)	2,1% (1)	8,5% (4)	8,5% (4)		4,3% (2)
<b>Total</b>		100% (47)	89,3% (42)	97,9% (46)	97,9% (46)	97,8% (46)	34,1% (16)

Fonte: SPSS, 2021

No que diz respeito aos gastos das organizações as principais fontes de gastos (tabela X) são: gastos com pessoal (89,4% revelam que este fator representa mais de 50% dos gastos da organização), gastos em alimentação (44,7% revelam que este fator representa mais de 50% dos gastos da organização) e gastos com a manutenção da organização (34% revelam que este fator representa mais de 50% dos gastos da organização).

**Gráfico 45 - Motivos para a procura de novas parcerias**

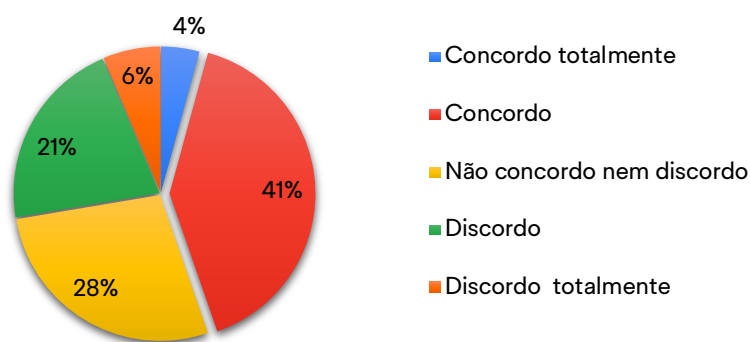


Para garantir a sustentabilidade, as organizações necessitam de estabelecer parcerias. Como tal interrogamos os indivíduos sobre qual o ganho que pretendiam retirar da aquisição de novas parcerias (gráfico 45).

Os principais motivos mencionados foram: partilha de experiências (30), captura de recursos financeiros (25), visibilidade da organização (24) e concretização de projetos sociais (23).

Todos estes motivos foram mencionados no enquadramento teórico, Albuquerque (2006) defende que a mobilização de recursos serve para assegurar novos recursos e otimizar os meios já existentes. Com esta captação de novos recursos, a organização consegue amplificar o número de pessoas associadas, voluntários, aumentar a sua posição social e a sua credibilidade (Marques, 2014).

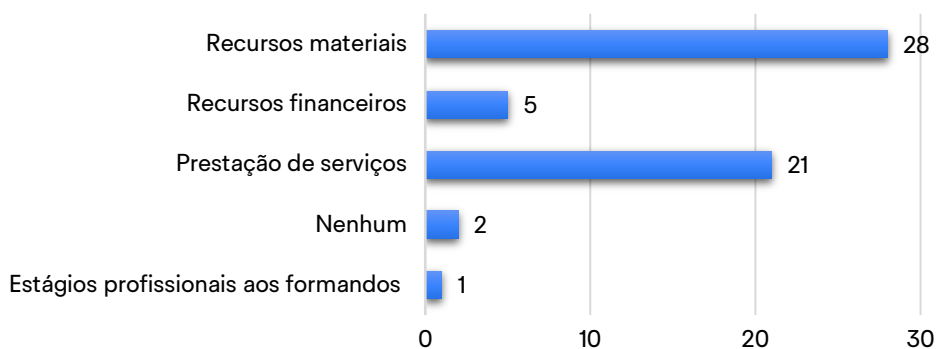
**Gráfico 46 - Existência de disponibilidade das empresas em colaborar com as organizações sociais**



Fonte: Elaboração própria

Outra forma de conseguir apoios seria através de parcerias com empresas privadas. Assim sendo, confrontamos as organizações sobre a disponibilidade das empresas para cooperar com as organizações sociais. No gráfico 46 constatamos que 44% concordam com esta afirmação, 28% não tem opinião sobre o tema e 27% discordam desta colaboração.

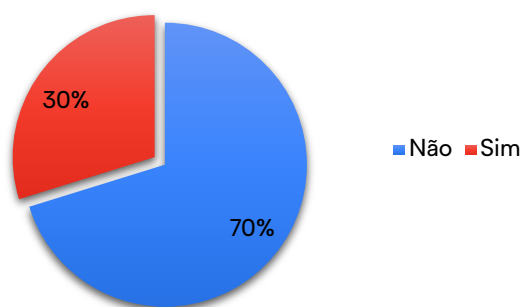
**Gráfico 47 - Tipo de apoios disponibilizados pelas empresas**



Fonte: Elaboração própria

No seguimento da questão anterior, procuramos ainda saber que tipo de apoios as empresas disponibilizam às organizações sociais. Tal como podemos ver no gráfico 47, os auxílios oferecidos pelas empresas são: recursos materiais (28), prestação de serviços (21), recursos financeiros (5) e estágios profissionais (1).

**Gráfico 48 - Existência de mecanismo que garantam a sustentabilidade da organização no caso de surgir uma diminuição da procura**

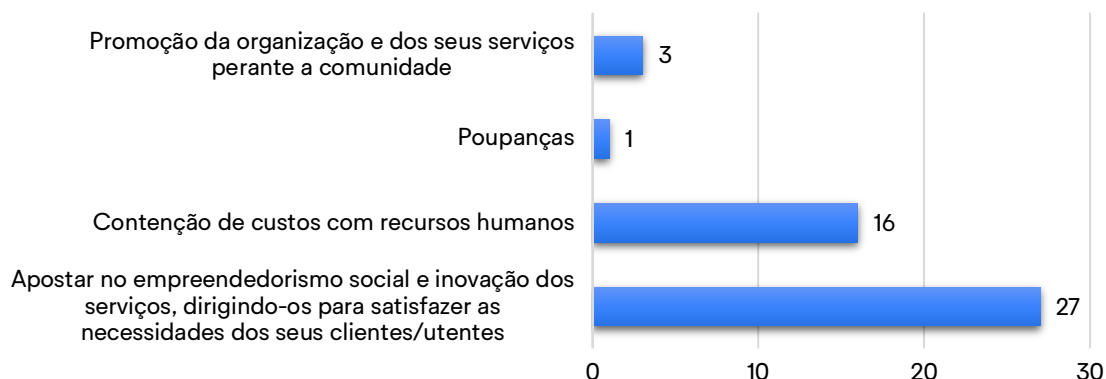


Fonte: Elaboração própria

No fim do nosso questionário abordámos a situação de pandemia que o mundo atravessa e que destabiliza o funcionamento de qualquer tipo de organização.

Assim sendo, interrogamos se as organizações possuem mecanismos que garantam a sua sustentabilidade no caso de surgir uma diminuição de procura dos seus serviços. O resultado desta questão foi surpreendente (gráfico 48), uma vez que apenas 30% das organizações dispõem de estratégias para combater uma situação de crise.

**Gráfico 49 - Mecanismos que garantam a sustentabilidade da organização**



Fonte: Elaboração própria

Apesar das respostas anteriores, questionamos todas as organizações, sobre quais os instrumentos disponíveis para garantir a sustentabilidade num contexto de crise.

No gráfico 49 verificamos que as opções mais escolhidas foram: aposta no empreendedorismo social e na inovação dos serviços, dirigindo-os para a satisfação das necessidades dos seus clientes; promoção da organização e dos seus serviços perante a comunidade; contenção de custos com recursos humanos e aumento das poupanças das organizações.

Por fim, pedimos a cada inquirido para deixar sugestões que considere importantes para melhorar a gestão da sua organização e ainda, a ajudar a manter a sua sustentabilidade a longo prazo.

As sugestões dadas foram: aumento de acordos de cooperação e parcerias; aposta em projetos inovadores; realização de mais formações para os colaboradores e aumento de cooperação e participação dos colaboradores.

Por fim depois de **analisado o último tema** procedemos agora: “A implementação de estratégias eficientes, adequadas e adaptadas a cada gestão poderão melhorar o sistema de sustentabilidade de qualquer tipo organização social”.

Ao contrário dos outros temas estudados, na abordagem ao tema da sustentabilidade recolhemos resultados negativos. Pois, começamos por constatar que existem organizações que não elaboram um plano orçamental anual, depois verificamos falhas na gestão de recursos (financeiros, humanos e materiais), uma má gestão de receitas e gastos e ainda a falta de estratégias que façam face a situações de crise como a atual.

Apesar destes resultados desanimadores foram mencionadas várias estratégias ao longo desta investigação que demonstram que a gestão estratégica dispõe de muitos instrumentos que podem melhorar a capacidade de sustentabilidade destas organizações e que a hipótese referida anteriormente é válida.

Um dos problemas apontados logo no capítulo do enquadramento teórico foi a necessidade e dependência das OS com os apoios financeiros do Estado para sobreviver. Com os resultados obtidos averiguamos que os gestores reconhecem este problema. Uma das propostas dadas foi a criação de fontes de receita próprias, como por exemplo: lavandaria social, horta biológica e venda de trabalhos manuais.

A procura de novas parcerias como por exemplo com as empresas privadas seria também uma mais-valia.

Por fim, as próprias ferramentas da estratégia (como por exemplo; análise *SWOT*, *BSC*, modelo *canvas*) ajudam na gestão e maximização dos recursos que são escassos, bem como no planeamento dos gastos obrigatórios, das ideias para recolha de receitas, dos processos de investimento e da marcação de uma posição no mercado.



## **CONCLUSÃO**



A presente dissertação estudou as estratégias adotadas nas organizações sociais para melhorar a sua gestão e ajudar a manter a sua sustentabilidade. Esta investigação permitiu examinar o modo como as organizações gerem os instrumentos disponibilizados pela gestão estratégica e o modo como estes são aproveitados para auxiliar nos métodos adotados para manter a sua sustentabilidade.

Nesta fase final importa tecer algumas considerações finais sobre o problema e os objetivos do estudo, os resultados obtidos e a sua coerência com o enquadramento teórico, bem como identificar as limitações existentes, e ainda apresentar projeções para o futuro.

Inicialmente foi definida a questão de partida: “De que forma a aplicação de uma gestão estratégica pode contribuir para melhorar a gestão organizacional e a sustentabilidade de uma organização social?”, que será a questão a que teremos de dar resposta no fim desta conclusão.

Para começar a abordagem deste tema foi realizado um enquadramento teórico que permitiu analisar e comparar ideias de diversos autores. Neste, aferimos que a economia social tem evoluído e ganho importância na economia em Portugal. Aferimos que Portugal procura ter uma cultura de inovação social que consiga fazer face aos problemas sociais mais graves, através de ideias inovadoras e produtoras de valor para a sociedade, para investidores e para os três setores económicos (Fernandes, 2016). Conferimos ainda que a legislação tem sido atualizada e melhorada com o intuito de promover este setor.

Para a recolha de informação foi aplicado um questionário às organizações do distrito de Vila Real, do qual foram validadas 47 respostas.

Desta investigação compreendemos que a maioria destas organizações estão inseridas no mercado há mais de 20 anos e que são de pequena e média dimensão. Dos responsáveis pela sua gestão averiguamos que estamos perante uma população jovem, formada na sua maioria em serviço social, que desempenham o cargo de diretor(a) técnico(a) da organização.

Para replicar ao desafio de entender a importância da gestão estratégica para a sustentabilidade, foram identificadas algumas ferramentas de gestão estratégica que foram abordadas ao longo do questionário, como a formulação, implementação e avaliação de um plano estratégico; definição de missão, visão, objetivos, valores; organograma; existência de métodos de avaliação de desempenho e satisfação das necessidades dos clientes/utentes, da família e da comunidade; utilização das ferramentas da estratégia (análise *SWOT*, *BSC*, modelo canvas, entre outras) e a elaboração de um plano orçamental.

As organizações estudadas apresentam uma gestão descentralizada que permite a colaboração de todos os elementos para melhorar e inovar o seu sistema organizacional.

Relativamente ao tema principal deste estudo, a gestão estratégica, apuramos que a maioria das organizações define o seu plano estratégico, mantendo o seu acompanhamento e a realização das correções necessárias. Aqui respondemos à primeira questão dos objetivos gerais definidos no início deste estudo.

Quando abordado o tema das ferramentas estratégicas percebemos que muitas organizações reconhecem a sua importância e usufruem das mesmas, embora não tenham noção que o fazem. Constatamos também que estas organizações utilizam apenas as ferramentas básicas da estratégia, como a definição da missão, visão e objetivos, a análise *SWOT*, entre outras.

Com este conhecimento concluímos que existe um grande desconhecimento sobre a utilidade destas ferramentas e a melhoria que estas poderiam fazer nas diversas vertentes da gestão (estratégica, financeira, recursos humanos, etc.) de uma organização social (resposta à questão 2 definida na introdução).

Por fim, no tema da sustentabilidade das organizações, confirmamos que as OS mantêm uma enorme dependência dos apoios do Estado. Neste sentido, apuramos que estas organizações devem criar novas fontes de rendimento através da extensão de parcerias (por exemplo: empresas) e a criação de ideias inovadoras e criativas que aumentem as fontes de receita (por exemplo: lavandaria social, horta biológica, venda de trabalhos manuais).

Em resposta à terceira questão definida na introdução (“A gestão estratégia pode ajudar a criar uma autossustentabilidade às organizações sociais?”), percebemos que sim, as organizações podem criar várias estratégias que aumentem as suas receitas próprias, contudo atualmente o sistema destas organizações é muito fechado e mantém uma grande dependência de doações e apoios financeiro de programas do Estado. Um gestor “fora da caixa” pode criar estratégias eficientes e eficazes que melhorem a dinâmica das organizações sociais, diferenciando-as no mercado e tornando-as mais rentáveis. Este deve conhecer a organização, analisar os seus pontos fortes e fracos e através do seu conhecimento aprofundado da gestão estratégica deve procurar implementar, utilizar e avaliar ferramentas estratégicas e direcionar a gestão da organização para manter a sua sustentabilidade de forma independente, tendo sempre a ideia de que todos os lucros seriam para melhorar a organização.

O fim do nosso questionário foi direcionado para a preparação das organizações para fazer face a situações de crise, como o caso da pandemia atual. Esta situação veio-nos provar que as organizações têm de estar preparadas para lidar com imprevistos e ter a capacidade de se adaptar a mudanças. Esta crise evidencia a necessidade de tornar estas organizações

sustentáveis, para que consigam criar respostas sociais cada vez mais eficientes e de qualidade de modo a satisfazer as necessidades e expectativas da sua comunidade.

Através da investigação realizada em torno da questão inicial (e em resposta à questão de partida), verificamos que na perspetiva de Sawhill e Williamson (2001), uma vez que as organizações sem fins lucrativos (OSFL) estão a ganhar dimensão e a criar dimensão na sociedade em que estão inseridas, estas devem começar a fazer uma avaliação dos seus recursos e da sua capacidade de autonomia, inovação e sustentabilidade. Portanto, para enfrentar as constantes mudanças de mercado, as organizações necessitam de possuir uma boa gestão baseada em ferramentas de estratégia, planeamento, avaliações de indicadores económicos e não económicos, que permitam o sucesso da sua missão (Marques,2014).

Nesta fase não nos podemos esquecer das três hipóteses definidas inicialmente de acordo com os objetivos gerais e com as quais demos uma orientação ao nosso trabalho no sentido de ajudar a procurar, verificar e testar todos os dados recolhidos. A viabilidade de cada hipótese foi provada em capítulos anteriores e mais uma vez verificada nesta conclusão.

Depois desta pesquisa averiguamos que as organizações sociais necessitam de apostar numa mudança de paradigma. Neste sentido, estas organizações devem arriscar na implementação de ferramentas e práticas que ajudem a organização a melhorar a sua qualidade e eficiência a longo prazo, bem como na sua capacidade de sustentabilidade. As organizações devem procurar identificar novas práticas de gestão que permitam manter a sua sustentabilidade, analisando a área social, financeira e ambiental, e assim, verificar se relacionar a gestão estratégica com a sustentabilidade tem impacto na gestão de uma organização.

Quando foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a gestão nas organizações sociais constatou-se que a informação fornecida é muito escassa e generalizada. Estas organizações apostam pouco em modelos de gestão e planeamento, qualificação profissional e ideias inovadoras e empreendedoras.

Quanto às **limitações do estudo**, ao nível teórico deparamo-nos com poucos estudos publicados sobre o tema da aplicação da gestão estratégica nas organizações sociais. Contudo, este tornou-se mais um fator de motivação para a realização desta investigação.

De seguida, devemos começar por indicar a situação de pandemia (derivada do Covid-19) que o mundo atravessa, que criou uma situação de “caos” a todas as organizações sociais e não só.

O método escolhido para abordar a população alvo foi a aplicação de questionários aos gestores das organizações, o que provocou um atraso na receção de respostas, sendo que todos alegaram falta de disponibilidade, tempo e pessoal devido à situação atual do país.

O facto de o questionário ser extenso foi também um ponto referido pelos inquiridos, ainda que este fosse o nosso único meio de recolher o máximo de informação sobre a gestão das organizações abordadas.

Inicialmente as respostas obtidas não eram suficientes para avançar com o estudo, por este motivo prosseguimos para o contacto telefónico com todas as organizações. Mais uma vez as respostas obtidas foram a indisponibilidade dos gestores. Ainda assim, conseguimos aumentar o número de respostas.

A pandemia privou-nos de realizarmos reuniões presenciais que nos permitissem aumentar respostas e dados complementares.

Como **recomendações futuras**, seria pertinente alargar a população alvo para aumentar a informação e a viabilidade das respostas.

Aprofundar o estudo começando pelas características necessárias de um bom gestor. Explorar o meio ambiente das organizações de modo a compreender melhor as necessidades da sua gestão e a analisar cada planeamento estratégico. Aprofundar o tema da sustentabilidade e analisar o modo como a gestão estratégica pode realmente ajudar a melhorar a sustentabilidade de uma organização.

Por fim, explorar a possibilidade de existir uma autossustentabilidade neste tipo de organizações diminuindo a sua dependência de outras entidades.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



Almeida, C. S. N. M. de. (2016). *Sistema de controlo de gestão nas instituições sem fins lucrativos: estudo de casos* [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/14816>

Almeida, N. M. L. de. (2013). *A avaliação do desempenho no 3º sector: implementação do BSC numa IPSS* [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/12234>

Andrade, L. (2017, novembro, 28). *Conheça seu mercado fazendo as 5 forças de Porter*. Siteware. <https://www.siteware.com.br/metodologias/analise-das-5-forcas-de-porter/>

Azevedo, C., Oliveira, L., Gonzalez, R., & Abdalla, M. (2013, novembro 3-5). *A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo*. [Apresentação de papel]. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Brasília. [https://www.researchgate.net/publication/281285824\\_A\\_Estrategia\\_de\\_Triangulacao\\_Obj etivos\\_Possibilidades\\_Limitacoes\\_e\\_Proximidades\\_com\\_o\\_Pragmatismo](https://www.researchgate.net/publication/281285824_A_Estrategia_de_Triangulacao_Obj_etivos_Possibilidades_Limitacoes_e_Proximidades_com_o_Pragmatismo)

Bezerra, L. T. de. (2018). *Modelo de Canvas aplicado à gestão estratégica de empreendimentos hoteleiros* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/26461>

Boas, C. F. E. V. de. (2015). *O Sistema de Gestão de Qualidade nas Respostas Sociais: caracterização dos sistemas certificados e proposta de um modelo de processos* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave]. Repositório Institucional do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. <http://hdl.handle.net/11110/1140>

Cardoso, L. (2003). *Gestão Estratégica das Organizações: Como Vencer nos Negócios do Século XXI* (5.ª Edição). Verbo.

CASES. (2020). *Cooperativa António Sérgio para a Economia Social*. [www.cases.pt](http://www.cases.pt)

Cruz, S. D. de. (2013). *O marketing social como ferramenta da responsabilidade social* [Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. Repositório Institucional da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. <http://hdl.handle.net/10437/6162>

Decreto-Lei n.º 172-A/2014 do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. (2014). Diário da República: I série, n.º 221. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/172-a/2014/11/14/p/dre/pt/html>

Fernandes, J. (2016). *Economia Social em Portugal* <https://josemanuelfernandes.eu/economia-social-em-portugal/>

Fonseca, S. de. (2014). *Uma orientação para o mercado social: inovação, aprendizagem organizacional e desempenho: um Estudo nas Misericórdias Portuguesas* [Tese de doutoramento, Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro]. Repositório Institucional da Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro. <http://hdl.handle.net/10400.19/4188>

Gonçalves, A. S. (2017). *A importância da gestão de eventos na empresa Caves da Raposeira, SA* Instituto Politécnico de Viseu, Viseu

Izes, J. C. R. de. (2014). *Empreendedorismo Social: Criação de valor social no processo de gestão estratégica* [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. Obtido de <http://hdl.handle.net/10773/15728>

Lei n.º 30/2013 da Assembleia da República, (2013). Diário da República: I série, n.º 88. <https://data.dre.pt/eli/lei/30/2013/05/08/p/dre/pt/html>

Mações, M. A. R. (2018). *Manual de Gestão Moderna*. (2.ª Edição). Actual Editora. <https://www.topleituras.com/livros/manual-gestao-moderna-teoria-pratica-2o-edicao-d565?fbclid=IwAR0PRWawOltmJMVD15WWyDlmePKmIIR65djEK0qXtvQcO0g2XbMGMnl40sU#leitura>

Mainardes, E., Ferreira, J., & Raposo, M. (2011). *Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?* FACEF Pesquisa, 14(3), 280-286. <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/296>

Marreiros, V. D. V. de. (2016). *Análise SWOT: casa da criança do Rogil- IPSS* [Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve]. Repositório Institucional da Universidade do Algarve. <http://hdl.handle.net/10400.1/8285>

Marques, S. R. C. de. (2014). *A importância da gestão na sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos prestadoras de serviços sociais* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Institucional da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/27778>

Meirelles, M. (2014). *O uso do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) na ciência política: uma breve introdução*. Pensamento Plural, 1(14), 66-89. <https://doi.org/10.15210/pp.v0i14.3801>

Modiano, D. P. M. de (2008). *Um modelo de avaliação dos fatores sistêmicos determinantes do valor e custo de capital de uma empresa nos países desenvolvidos e nos emergentes* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica do Rio de Janeiro]. Repositório Institucional da Universidade Católica do Rio de Janeiro. <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.9871>

Portaria n.º 218-D/2019 do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2019). Diário da República: I série, n.º 133. <https://data.dre.pt/eli/port/218-D/2019/07/15/p/dre>

Prata, V. R. F. de. (2009). *Gestão Estratégica: um caso de Sucesso na indústria química* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/1839>

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Académico* (2.ª Edição). Feevale. <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>

Rapagão, V. L. C. de. (2017). *Gestão de Projetos em Organizações Sem Fins Lucrativos: IPSS Portuguesas* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/14630>

Rodrigues, V. de. (2014). *Liderança estratégica e pensamento estratégico* [Trabalho de investigação individual, Instituto Universitário Militar]. Repositório Institucional do Instituto Universitário Militar. <http://hdl.handle.net/10400.26/10082>

Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos* Escolar Editora.

Santos, M. A. S. de. (2015). *Gestão de crise em instituições financeiras: estudo documental do caso BES* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/10377>

Sebadelhe, P. A. M. de. (2011). *A Gestão nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Institucional da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/18039>

Segurança Social, (2011). *Manual de processos-chave de Estrutura Residencial para Idosos*. [http://www.seg-social.pt/documents/10152/13652/gqrs\\_lar\\_estrutura\\_residencial\\_idosos\\_Processos-Chave/1378f584-8070-42cc-ab8d-9fc9ec9095e4](http://www.seg-social.pt/documents/10152/13652/gqrs_lar_estrutura_residencial_idosos_Processos-Chave/1378f584-8070-42cc-ab8d-9fc9ec9095e4)

Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., & Torres, A. (2010). *Gestão Estratégica: Conceito e práticas* Lidel.

Silva, B. L. de. (2014). *Sustentabilidade das organizações do terceiro setor: uma análise com base nas IPSS do concelho de Aveiro* [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/16564>

Silva, S. O. de. (2014). *Estratégias de sustentabilidade financeira das IPSS* [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/15620>

Sousa, A. C. G. R. de. (2014). *A importância da análise interna e externa para o sucesso empresarial: o caso da TMG Automotive* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/34198>

Valente, J. G. R. de. (2018). *A implementação de ferramentas de gestão estratégica nas Organizações da Economia Social: Um estudo sobre as organizações sociais do concelho de Castelo de Paiva* [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego]. Repositório Científico do Politécnico de Viseu. <http://hdl.handle.net/10400.19/5625>

Vieira, T. de. (2015). *Os Papéis das Organizações do Terceiro Setor na resposta aos Problemas Sociais* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Institucional da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/29684>

## **ANEXOS**



## **Anexo 1 – E-mail enviado aos gestores das organizações sociais de Vila Real**



### **Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais (Questionário)**

Adriana Goncalves <.....>  
para Bcc: .....

#### **Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais**

#### **A importância da estratégia na gestão das organizações sociais: estudo no distrito de Vila Real**

Exmos. Senhores(as),

Estamos envolvidos numa investigação científica sobre “A importância da estratégia na gestão das organizações sociais: estudo no distrito de Vila Real”, a decorrer no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, do Politécnico de Viseu. Como resultado desta investigação foi preparado um questionário que se destina a colocar aos gestores das organizações sociais do distrito de Vila Real. O tempo estimado de preenchimento é de cerca de 15 minutos.

Dada a relevância do tema, solicitamos a sua colaboração no estudo através da resposta ao questionário desenvolvido. Basta carregar no *link* a seguir apresentado.

<https://forms.gle/tuNVpr7jt7btyaPw6>

De acordo com o novo Regulamento Geral de Proteção de Dados (Regulamento (EU) 2016/679), é garantido a todos os inquiridos a segurança e o anonimato das suas respostas. A informação fornecida destina-se exclusivamente para fins estatísticos da presente investigação académica e serão apresentadas de forma agregada, garantido a confidencialidade das respostas individuais.

A sua participação é de extrema importância para a realização deste estudo. O seu sucesso depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos.

Caso deseje obter informação adicional sobre o estudo ou tenha alguma dúvida aquando do preenchimento do questionário, poderá contactar-nos através dos seguintes endereços de email da respetiva equipa de investigação:

Adriana Gonçalves (.....)

Susana Fonseca (.....)

Desde já agradecemos a sua participação.

## Anexo 2 – Questionário sobre as práticas da Gestão Estratégica nas Organizações Sociais

### Questionário sobre as práticas da Gestão Estratégica nas Organizações Sociais

Este questionário enquadra-se numa investigação com o tema "A importância da estratégia na gestão das organizações sociais: estudo no distrito de Vila Real" realizada no âmbito do Mestrado em Gestão de Organizações Sociais do Instituto Politécnico de Viseu. Pretendemos com este questionário recolher dados sobre como as práticas da Gestão Estratégica contribuem para a sustentabilidade das organizações sociais.

O tratamento de todos os dados será confidencial e destina-se única e exclusivamente a fins académicos.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração. Responda com sinceridade pois não há respostas corretas ou incorretas. A sua opinião é muito importante!

**\*Obrigatório**

#### I - Caracterização do Responsável pela Gestão da Organização

1. 1. Género \*

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

2. 2. Idade \*

\_\_\_\_\_

3. 3. Habilitações Literárias \*

Marcar apenas uma oval.

Secundário

Licenciatura

Especialização

Mestrado

Doutoramento

Outra: \_\_\_\_\_

4. 4. Qual a sua área de formação? \*

\_\_\_\_\_

5. 5. Qual o cargo que desempenha na organização? \*

\_\_\_\_\_

6. 6. Há quantos anos trabalha nesta organização? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Entre 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos

## II- Caracterização da Organização

7. 1. Há quanto tempo a organização atua no Terceiro Setor? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Entre 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos

8. 2. Em que concelho a sua organização está inserida? \*

Marcar apenas uma oval.

- Alijó
- Boticas
- Chaves
- Mesão Frio
- Mondim de Bastos
- Montalegre
- Murça
- Peso da Régua
- Ribeira de Pena
- Sabrosa
- Santa Marta de Penaguião
- Valpaços
- Vila Pouca de Aguiar
- Vila Real

9. 3. Qual o número de colaboradores (funcionários e voluntários) da sua organização? \*

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 10 colaboradores
- Entre 10 a 50 colaboradores
- Entre 50 a 250 colaboradores
- Mais de 250 colaboradores

10. 4. Qual o número de clientes/utentes acolhido pela sua organização no ano corrente ? \*

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 10 colaboradores
- Entre 10 a 30 colaboradores
- Entre 30 a 50 colaboradores
- Entre 50 a 70 colaboradores
- Entre 70 a 90 colaboradores
- Mais de 90 colaboradores

11. 5. Qual a natureza jurídica em que se enquadra a sua organização? \*

Marcar apenas uma oval.

- Associação de Solidariedade Social
- Associação de Voluntários de Ação Social
- Irmandade da Misericórdia
- Fundação de Solidariedade Social
- Centro de Social Paroquial
- União, Federação e Confederação
- Entidade Lucrativa
- Outra: \_\_\_\_\_

12. 6. Qual(is) a(s) valência(s) abrangida(s) pela sua organização? \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Creche
  - Centro de Acolhimento Temporário
  - Centro de Atividades de Tempos Livros (CATL)
  - Lar de Apoio
  - Lar de Infância e Juventude
  - Intervenção Precoce
  - Lar Residencial para Pessoas com Deficiência
  - Residência Autônoma para Pessoas com Deficiência
  - Centro de Atividades Ocupacionais para Pessoas com Deficiência
  - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI)
  - Centro de dia
  - Centro de noite
  - Serviço de Apoio Domiciliário
  - Unidade de Cuidados Continuados
  - Apoio Domiciliário Integrado
  - Unidade de Longa Duração e Manutenção
  - Centro de Atendimento, Acolhimento e Reabilitação Social para pessoas com deficiência e incapacidade
  - Apartamento de Reinserção Social
  - Atendimento/ Acompanhamento Social
  - Centro de Apoio à Vida
  - Centro de Convívio
  - Equipa de Intervenção Direta
  - Equipa de Cuidados Continuados Integrados
- Outra:  \_\_\_\_\_

13. 7. Ao longo do ano corrente, a organização realizou alguma ação de formação profissional? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim    Avançar para a pergunta 14
- Não    Avançar para a pergunta 15

II- Caracterização da Organização

14. 8. Indique qual(is) a(s) área(s) de formação realizadas pela organização e qual o número de colaboradores que participam?

Marcar tudo o que for aplicável.

	10% dos colaboradores	25% dos colaboradores	50% dos colaboradores	75 % dos colaboradores	100% do colaborado
Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Animação Sociocultural para Pessoas Idosas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primeiros Socorros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão e Administração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaboração de Projetos Sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empreendedorismo e Inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivação e Mudanças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geriatrics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III - Gestão Estratégica

As seguintes questões têm como objetivo conhecer as técnicas de gestão estratégica aplicadas na sua organização. Por favor, assinale a escolha que melhor se adapta ao sistema da sua organização.

15. 1. A organização tem delineado um plano de estratégia? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

16. 2. Quem é o responsável pelo processo de definição da estratégia organizacional? \*

Marcar apenas uma oval.

- Gestor  
 Diretor Geral  
 Diretor Administrativo  
 Diretor Técnico  
 Responsável Financeiro  
 Outra: \_\_\_\_\_

17. 3. Quem é o responsável pelo acompanhamento e controlo da execução do plano estratégico? \*

Marcar apenas uma oval.

- Gestor  
 Diretor Geral  
 Diretor Administrativo  
 Diretor Técnico  
 Responsável Financeiro  
 Outra: \_\_\_\_\_

18. 4. Existe uma avaliação regular do plano estratégico? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim    Avançar para a pergunta 19  
 Não    Avançar para a pergunta 20

### III - Gestão Estratégica

19. 5. Com que regularidade é realizada essa avaliação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Semanal  
 Mensal  
 Trimestral  
 Anual  
 Outra: \_\_\_\_\_

### III - Gestão Estratégica

20. 6. A organização participa o seu plano estratégico aos seus colaboradores? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

21. 7. Os colaboradores sabem como proceder para ajudar a atingir os objetivos organizacionais definidos? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

22. 8. Qual(is) o(s) formato(s) que utiliza para o tratamento da informação de apoio à gestão? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Suporte Papel  
 Software de processamento de texto  
 Folha de cálculo (ex: Excel)  
 Gestor de base de dados

Outra:  \_\_\_\_\_

23. 9. A organização tem formalmente definida a sua missão, visão, objetivos e valores? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não  
 Outra: \_\_\_\_\_

24. 10. Na sua opinião os objetivos definidos pela organização estão em concordância com a sua missão? \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

25. 11. A organização define metas e objetivos consoantes as áreas de atuação? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

26. 12. Considera que os objetivos definidos pela organização são direccionados para a satisfação das necessidades dos clientes/utentes? \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

27. 13. Na sua opinião a organização procura obter informações de forma regular sobre as expectativas e necessidades do seu público-alvo (clientes/utentes, familiares, comunidade)? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

28. 14. Existe um acompanhamento do plano estratégico para verificar se as metas definidas estão a ser atingidas e quais os ajustes necessários a realizar? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

29. 15. A organização tem um organograma? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

30. 16. Quem é o responsável pelas tomadas de decisões da gestão na sua organização? \*

Marcar apenas uma oval.

- Gestor  
 Diretor Geral  
 Diretor Administrativo  
 Diretor Técnico  
 Responsável Financeiro  
 Outra: \_\_\_\_\_

31. 17. Com que regularidade existem reuniões para tomar decisões? \*

Marcar apenas uma oval.

- Semanais  
 Mensais  
 Trimestrais  
 Anuais  
 Outra: \_\_\_\_\_

32. 18. Considera que a comunicação tem um papel importante na estratégia da sua organização? \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

33. 19. A sua organização dispõe de um plano de comunicação? \*

Marcar apenas uma oval.

Sim    Avançar para a pergunta 34

Não    Avançar para a pergunta 35

### III - Gestão Estratégica

34. 20. Quem é o responsável pela execução e controlo desse plano? \*

Marcar apenas uma oval.

Gestor

Diretor Geral

Diretor Administrativo

Diretor Técnico

Responsável Financeiro

Outra: \_\_\_\_\_

### III - Gestão Estratégica

35. 21. Como é feita a comunicação entre o órgão diretivo e os gestores? \*

Marcar tudo o que for aplicável.

E-mail

Contacto telefónico

Encontros presenciais

Reuniões formais

Outra:  \_\_\_\_\_

36. 22. O órgão diretivo tem um representante com poderes de gestão permanentemente na organização? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim    Avançar para a pergunta 37  
 Não    Avançar para a pergunta 39

### III - Gestão Estratégica

37. 23. Quem é o representante do órgão diretivo? \*

Marcar apenas uma oval.

- Um elemento do órgão diretivo  
 Gestor  
 Diretor Geral  
 Diretor Administrativo  
 Diretor Técnico  
 Responsável Financeiro  
 Outra: \_\_\_\_\_

38. 24. Qual o cargo desse elemento na organização? \*

Marcar apenas uma oval.

- Gestor  
 Diretor Geral  
 Diretor Administrativo  
 Diretor Técnico  
 Responsável Financeiro  
 Outra: \_\_\_\_\_

### III - Gestão Estratégica

39. 25. Considera que a organização procura desenvolver atividades inovadoras e criativas? \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

40. 26. "Considera-se como processo centralizado aquele em que as decisões são formadas por uma única pessoa dentro da entidade.". Depois desta afirmação como considera a gestão da sua organização. \*

Marcar apenas uma oval.

- Centralizada  
 Descentralizada

41. 27. A organização considera a avaliação de desempenho uma ferramenta importante para a sua gestão? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

42. 28. A organização faz uma avaliação regular da satisfação dos seus clientes/utentes? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim    Avançar para a pergunta 43  
 Não    Avançar para a pergunta 44

### III - Gestão Estratégica

43. 29. Qual o método que utiliza e com que regularidade?

Marcar tudo o que for aplicável.

	Semestral	Mensal	Trimestral	Anual
Formulários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliações Online	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NPS (Net Promoter Score)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultoria especializada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III - Gestão Estratégica

44. 30. As competências centrais traduzem os pontos fortes que mais distinguem a organização da sua concorrência na satisfação das necessidades dos clientes. A sua organização consegue identificar as suas competências centrais? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim    Avançar para a pergunta 45
- Não    Avançar para a pergunta 46

III - Gestão Estratégica

45. 31. Identifique quais são as suas competências centrais. \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Qualidade de Serviços
- Respostas Inovadoras
- Qualificação dos Recursos Humanos
- Qualidade das Infraestruturas
- Preços dos serviços

Outra:  \_\_\_\_\_

III - Gestão Estratégica

46. 32. A organização procura realizar estudos noutras organizações semelhantes sobre as estratégias que utilizam, com o intuito de melhorar o seu sistema e inovar para o futuro? \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

47. 33. A organização elabora um estudo do seu meio ambiente (interno e externo)? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim    Avançar para a pergunta 48  
 Não    Avançar para a pergunta 49

### III - Gestão Estratégica

48. 34. Quem é o responsável pela realização desse estudo? \*

Marcar apenas uma oval.

- Gestor  
 Diretor Geral  
 Diretor Administrativo  
 Diretor Técnico  
 Responsável Financeiro  
 Outra: \_\_\_\_\_

### III - Gestão Estratégica

49. 35. Numa escala de 1 a 6, sendo o 1 pouco relevante e o 6 muito relevante, enumere o nível de importância que as ferramentas da gestão estratégica têm para a realização da análise do meio ambiente da sua organização? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6
Análise PEST (Política, Economia, Social, Tecnologia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fatores Críticos de Sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise SWOT (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Forças de Porter (Rivalidade entre os concorrentes, poder negocial dos compradores e fornecedores, novos concorrentes e produtos substitutos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balanced ScoreCard (BSC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo Canvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50. 36. Na sua opinião quais as vantagens das ferramentas da estratégia para a gestão da organização? \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Perceção da situação atual da organização
- Maximização de recursos
- Compreensão do posicionamento da organização no mercado
- Planificação de projetos
- Organização de ideias inovadoras
- Análise do ambiente interno e externo

Outra:  \_\_\_\_\_

51. 37. Considera importante a existência de um plano de marketing social na sua organização? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

52. 38. A sua organização adota o marketing social para dar visibilidade e credibilidade no mercado?

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

53. 39. Quais as estratégias que a organização utiliza para sensibilizar a comunidade a ajudar as causas da organização? \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Palestras para a comunidade  
 Distribuição de panfletos  
 Promoção dos serviços disponíveis  
 Criação de atividades que promovam a interação entre os membros da organização e a comunidade (Cantina Social, lavandaria)  
Outra:  \_\_\_\_\_

#### IV- Sustentabilidade

As seguintes questões têm como objetivo conhecer os meios de sustentabilidade utilizados pela sua organização. Por favor, assinale a escolha que melhor se adapta à sua instituição.

54. 1. A organização elabora um plano orçamental anualmente? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

55. 2. Quais são as maiores dificuldades que a organização enfrenta na gestão financeira? \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Falta de planeamento  
 Falta de informações sobre as várias fontes de financiamento  
 Gestão os recursos financeiros  
 Controlo dos fluxos de caixa  
 As exigências das candidaturas a programas financiamento (prazos, planos, colaboradores, contas, recursos, entre outras)

Outra:  \_\_\_\_\_

56. 3. Quais são os principais financiadores de atividade na sua organização? \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Programas comunitários  
 Receitas próprias  
 Donativos  
 Financiamento Estatal

Outra:  \_\_\_\_\_

57. 4. Classifique como avalia o peso (%) das fontes de receita da organização?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Fraco (menos de 10%)	Reduzido (entre 10% a 25%)	Médio (entre 25% a 50%)	Elevado (entre 50% a 70%)	Muito elevado (mais de 70%)
Financiamento do Estado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receitas próprias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas Comunitários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

58. 5. Classifique a fonte de gastos da organização.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Fraco (menos de 10%)	Reduzido (entre 10% a 25%)	Médio (entre 25% a 50%)	Elevado (entre 50% a 70%)	Muito elevado (mais de 70%)
Gastos com pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastos de transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastos em alimentação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastos com manutenções da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

59. 6. Qual o intuito da sua organização ao procurar estabelecer novas parcerias? \*

Marcar todos o que for aplicável

- Promover a organização
  - Captar recursos financeiros
  - Realizar projetos
  - Partilhar experiências
- Outra:  \_\_\_\_\_

60. 7. Considera que as empresas têm demonstrado disponibilidade para cooperar com as organizações sociais? \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

61. 8. Que tipo de apoios são disponibilizados pelas empresas? \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Recursos financeiros  
 Recursos materiais  
 Prestação de serviços

Outra:  \_\_\_\_\_

62. 9. Tendo em conta a situação de pandemia que o país atravessa, a sua organização possui algum mecanismo que garanta a sua sustentabilidade no caso de surgir uma diminuição da procura dos seus serviços? \*

Marcar apenas uma oval

- Sim  
 Não

63. 10. Qual(is) o(s) mecanismo(s) que permitem garantir a sustentabilidade da organização em situações de diminuição da procura? \*

Marcar apenas uma oval.

- Promoção da organização e dos seus serviços perante a comunidade
- Contenção de custos com recursos humanos
- Apostar no empreendedorismo social e inovação dos serviços, dirigindo-os para satisfazer as necessidades dos seus clientes/utentes
- Outra: \_\_\_\_\_

64. Indique sugestões que considera importantes para melhorar a gestão da sua organização, de modo a manter a sua sustentabilidade a longo prazo.

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

**Anexo 3 – Cruzamento de dados entre a questão 4 e 5 da segunda parte do questionário aplicado**

		5. Qual o cargo que desempenha na organização?												
		Assistente Social	Coordenadora Pedagógica	Coordenadora Técnica/Assistente Social	Direção	Diretora Técnica	Diretora de Recursos humanos	Diretora Financeira	Presidente da Direção	Presidente do Conselho Executivo	Professora	Total		
4. Qual a sua área de formação?	<b>Animação Sociocultural</b>	Contagem	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
		% em questão 5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%
	<b>Antropologia / Psicogerontologia</b>	Contagem	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
		% em questão 5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	
	<b>Básica</b>	Contagem	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
		% em questão 5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	2,1%	
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	0,0%	2,1%	
	<b>Ciências Sociais</b>	Contagem	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
		% em questão 5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	
	<b>Contabilidade e Gestão</b>	Contagem	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
		% em questão 5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	
	<b>Educação</b>	Contagem	0	3	0	0	2	0	0	0	0	1	6	
		% em questão 5	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	12,8%	
		% do Total	0,0%	6,4%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	12,8%	
	<b>Educação Física e Animação Social</b>	Contagem	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
		% em questão 5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	2,1%	
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	2,1%	
	<b>Enfermagem</b>	Contagem	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	
		% em questão 5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	

	% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%
<b>Engenharia Agrícola</b>	Contagem	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	% em questão 5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%
	% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%
<b>Ensino básico</b>	Contagem	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	% em questão 5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	2,1%
	% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	2,1%
<b>Gestão</b>	Contagem	0	0	0	0	2	1	0	1	0	0	4
	% em questão 5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	100,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	8,5%
	% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	2,1%	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	8,5%
<b>Gestão e Administração Pública</b>	Contagem	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	% em questão 5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	2,1%
	% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	2,1%
<b>História</b>	Contagem	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
	% em questão 5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	4,3%
	% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	4,3%
<b>Psicologia</b>	Contagem	0	0	0	0	4	0	0	2	0	0	6
	% em questão 5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	12,8%
	% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,5%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	12,8%
<b>Saúde</b>	Contagem	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	% em questão 5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%
	% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%
<b>Serviço Social</b>	Contagem	2	0	1	1	11	0	0	0	0	0	15
	% em questão 5	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	39,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	31,9%
	% do Total	4,3%	0,0%	2,1%	2,1%	23,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	31,9%
<b>Sociologia</b>	Contagem	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
	% em questão 5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%
	% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%
<b>Total</b>	Contagem	2	3	1	1	28	1	1	8	1	1	47
	% em questão 5	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	4,3%	6,4%	2,1%	2,1%	59,6%	2,1%	2,1%	17%	2,1%	2,1%	100,0%

**Anexo 4 - Cruzamento de dados entre a definição do plano estratégico e a existência de uma avaliação regular do plano**

		4. Existe uma avaliação regular plano estratégico?		Total
		Não	Sim	
1. A organização tem delineado um plano de estratégia?	Não	Contagem 4 100%	Contagem 0 0%	4 100%
	Sim	Contagem 9 20,9%	Contagem 34 79,1%	43 100%
<b>Total</b>		Contagem 13 27,7%	Contagem 34 72,3%	47 100,0%