



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

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 em Gestão de Organizações Sociais

Joana Gabriela Rodrigues Valente

Lamego, 2018



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

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 em Gestão de Organizações Sociais

Joana Gabriela Rodrigues Valente

Orientador: Professora Doutora Paula Marques dos Santos

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

Lamego, 2018

RESUMO

O presente estudo enfatiza a importância da implementação da gestão estratégica nas Organizações da Economia Social (doravante designadas de OES), com vista à sustentabilidade, tendo em conta o panorama atual em Portugal. Para além disto, foca o papel do dirigente/gestor no processo do planeamento estratégico, sendo que, para tal, este deve se instruir de conhecimentos aprofundados e adequados sobre gestão, aplicáveis à área da economia social.

Foi sustentado por um enquadramento teórico relacionado com a Gestão Estratégica e a Sustentabilidade da Economia Social, e por dados extraídos a partir de dois instrumentos de recolha de dados, aplicados a todas as OES do concelho de Castelo de Paiva. Estes instrumentos foram, designadamente, um questionário e uma ficha de caracterização que identificam as principais ferramentas de gestão estratégica utilizadas e ainda analisam a forma da sua efetiva organização, implementação e avaliação.

Os dados extraídos destes instrumentos permitiram validar e corroborar os resultados apresentados por outros autores citados no enquadramento teórico. Verificou-se que, embora a maioria das OES tenham apresentado a utilização de ferramentas de gestão estratégica, ainda existem várias lacunas na sua implementação, acompanhamento e controlo/avaliação, o que influencia a sustentabilidade das mesmas. Este e outros resultados evidenciaram a necessidade da criação de uma proposta de resposta: a construção de um guião de apoio à gestão estratégica e a criação do Gabinete para a Promoção de Práticas Estratégicas e Sustentáveis das OES de Castelo de Paiva.

Palavras-chave:

Sustentabilidade; Gestão estratégica; Organizações de Economia Social; Economia Social.

ABSTRACT

The present study emphasizes the importance of implementing strategic management in Social Economy Organizations, with the scope to sustainability, taking into account the current panorama in Portugal. In addition, it focuses on the role of the director / manager in the strategic planning process, and to this end, he / she should be instructed with in-depth and appropriate management knowledge applicable to the social economy area.

It was supported by a theoretical framework related to the Strategic Management and Sustainability of the Social Economy, and by a survey extracted from two data collection tools, applied to all social economy organizations in the municipality of Castelo de Paiva. These instruments were a questionnaire and a characterization form that identify the main strategic management tools used and also analyse their organization, implementation and evaluation.

The data extracted from these instruments allowed us to validate and corroborate the results presented by other authors cited in the theoretical framework. It was found that, although most social economy organizations have presented the use of strategic management tools, there are still several shortcomings in their implementation, monitorization and control / evaluation, which influence their poor sustainability. This and other results make evident the need to create an effective proposal: the conception of a guide to support strategic management and the creation of the Office for the Promotion of Strategic and Sustainable Practices of Castelo de Paiva Social Economy Organizations.

Key words:

Sustainability; Strategic management; Social Economy Organizations; Social Economy.

Agradecimentos

Um agradecimento especial à minha orientadora Professora Doutora Paula Marques dos Santos pela disponibilidade, apoio e interesse evidenciado em todos os momentos. As suas recomendações e orientações foram contributos essenciais para o desenvolvimento desta dissertação.

Devo ainda reconhecer a motivação, compreensão e apoio prestados pelos meus pais, irmãos, sobrinhas, cunhados e marido que sempre se mantiveram presentes e disponíveis, durante todo o meu percurso.

Aos meus colegas da turma de mestrado e amigas, pela amizade e paciência nos momentos em que precisei.

Às Organizações de Economia Social de Castelo de Paiva que me cederam os dados, contributos essenciais para a realização deste estudo.

Obrigado a todos aqueles que confiaram em mim e que sempre me incentivaram a prosseguir a realização deste trabalho!

ÍNDICE GERAL

ÍNDICES ESPECÍFICOS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	13
INTRODUÇÃO.....	15
Capítulo I – Apresentação e Estrutura da dissertação	17
I.1 – Identificação e justificação da escolha do estudo.....	17
I.2 - Delimitação do âmbito de estudo.....	17
I.3 - Relevância e pertinência do estudo.....	19
I.4 - Questão de partida, hipóteses e variáveis	20
I.5 - Objetivos gerais e objetivos específicos	22
Capítulo II – Enquadramento teórico	25
II.1 - Organizações da Economia Social	25
II.1.1 – O conceito e a sua evolução na União Europeia e em Portugal.....	25
II.1.2 - O setor da Economia Social na atualidade em Portugal.....	28
II.1.3 – Identidade e legislação das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)	31
II.2 – Gestão e Planeamento Estratégico em OES.....	32
II.2.1 – As Organizações e a Gestão.....	32
II.2.2 – A Gestão e a sua evolução	34
II.2.3 - Tarefas e competências do gestor.....	38
II.2.4 - Conceito e características da Gestão Estratégica/Planeamento Estratégico na Economia Social em Portugal.....	40
II.3 – A Sustentabilidade nas OES	47
II.3.1 - Conceito de Sustentabilidade.....	47
II.3.2 - Os desafios face à Sustentabilidade nas OES.....	49
Capítulo III - Desenho Metodológico e análise de dados.....	53
III.1 - Metodologia e métodos	53

III.2 - Delimitação do universo e amostras.....	54
III.3 - Técnicas de recolha de dados e de apresentação dos mesmos	54
Capítulo IV – Interpretação dos resultados / Apresentação da proposta.....	59
IV.1 – Análise PEST do concelho de Castelo de Paiva.....	59
IV.2 – Análise de dados - Caracterização geral das OES.....	68
IV.2.1 - Respostas sociais e clientes.....	68
IV.1.2 - Recursos humanos	71
IV.1.3 - Formação profissional.....	74
IV.2 – Satisfação dos clientes.....	77
IV.3 – Perceção e boas práticas de gestão	78
IV.3.1 - Gestão e desempenho financeiro.....	78
IV.3.2 – Boas práticas – parcerias e manutenção	86
IV.3.3 – Boa prática - Plano de comunicação e marketing	89
IV.3.4 - Plano estratégico	91
IV.4 - Interpretação genérica/discussão dos dados.....	93
IV.5 – Apresentação da Proposta	99
V.5.1 – Guião de apoio à gestão estratégica.....	100
V.3.2 – Criação do Gabinete para a Promoção de Práticas Estratégicas e Sustentáveis das OES de Castelo de Paiva.....	105
CONCLUSÃO.....	111
FONTES BIBLIOGRÁFICAS	115
APÊNDICES	125

ÍNDICES ESPECÍFICOS

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Taxa de emprego por grupo etário (2011).....	63
Gráfico 2 – Desempregados registados em Castelo de Paiva segundo o grupo etário em fevereiro de 2018.....	64
Gráfico 3 – Desempregados registados em Castelo de Paiva segundo o género em fevereiro de 2018.....	64
Gráfico 4 – Desempregados registados em Castelo de Paiva segundo o nível de escolaridade em fevereiro de 2018.....	64
Gráfico 5 – Número de habitantes do concelho por grupo etário.....	65
Gráfico 6 – Serviços - crianças e jovens.....	68
Gráfico 7 – Serviços – população adulta.....	69
Gráfico 8 – Serviços – família e comunidade.....	69
Gráfico 9 – Serviços – grupo fechado.....	70
Gráfico 10 – Indivíduos que usufruem dos serviços existentes, por género.....	70
Gráfico 11 – Distribuição por idade dos RH.....	72
Gráfico 12 – RH – tipo de vínculo contratual.....	72
Gráfico 13 – RH – Habilitações literárias.....	73
Gráfico 14 – Voluntários – sexo e faixa etária.....	73
Gráfico 15 – Voluntários – distribuição por tipo de funções.....	74
Gráfico 16 – Voluntários – distribuição por habilitações literárias.....	74
Gráfico 17 – Percentagem de RH com formação.....	75
Gráfico 18 – Número de horas mensais de formação.....	76
Gráfico 19 – Existência de indicadores do grau de satisfação dos clientes.....	77
Gráfico 20 – Metodologia para avaliação de necessidades e expetativas.....	78
Gráfico 21 – Custo médio por cliente/mês.....	80
Gráfico 22 – Receita média por cliente/mês.....	81
Gráfico 23 – Custo médio versus Receita média.....	81
Gráfico 24 – Receitas: distribuição por fonte.....	82
Gráfico 25 – Custos: distribuição por área.....	84
Gráfico 26 – Existência de plano orçamental anual.....	84

Gráfico 27 – Existência de dados sobre gestão financeira	85
Gráfico 28 – Dificuldades na gestão financeira.....	86
Gráfico 29 – Motivos para o estabelecimento de parcerias.....	87
Gráfico 30 – Tipos de parcerias.....	88
Gráfico 31 – Existência de outras boas práticas	89
Gráfico 32 – Responsável pelo Plano de comunicação.....	90
Gráfico 33 – Formas de comunicação entre a direção e as chefias	91
Gráfico 34 – Periodicidade das reuniões para tomada de decisões	92
Gráfico 35 – Duração do plano estratégico	92
Gráfico 36 – Função do membro da direção presente na OES.....	93

Índice de ilustrações

Ilustração 1 - Perspetiva estrutural	34
Ilustração 2 - Perspetiva humana.....	36
Ilustração 3 - Perspetiva integrativa	37
Ilustração 4 - Quadro de relação entre as Etapas de Planeamento Estratégico de Bateman & Snell (2007) e o Modelo do Processo de Planeamento de Carvalho (2012)	101

Índice de tabelas

Tabela 1 - Respostas com diminuição/aumento de procura	71
Tabela 2 – Existência de formação nas OES, durante 2017.....	75
Tabela 3 - Percentagem de RH com formação em 2017	75
Tabela 4 - Áreas de formação (2017)	76
Tabela 5 – Razões para diversificação de fontes de financiamento	83
Tabela 6 - Dados sobre desempenho financeiro da OES	85
Tabela 7 – Dificuldades sentidas ao nível da gestão financeira	86
Tabela 8 - Boas práticas existentes nas OES.....	88
Tabela 9 - Tipos de canais de comunicação	90
Tabela 10 - Medidas/iniciativas inovadoras na área da gestão.....	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAAF - Atividades de Animação e Apoio à Família

AEC - Atividades de Enriquecimento Curricular

ANACOM - Autoridade Nacional de Comunicações

BSC - *Balanced Scorecard*

BSG - Modelo *Boston Consulting Group*

CAARPD - Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência e Incapacidade

CAE - Código de Atividade Económica

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CAT - Centro de Atendimento Temporário

CATL - Centro de Atividades de Tempos Livres

CLAS - Conselho Local de Ação Social

CNES - Conselho Nacional para a Economia Social

ERPI - Estrutura Residencial para Idosos

FAMOSO - Flexível, Abrangente, *Market-Oriented*, Sustentável e Operacionalizável

GNR- Guarda Nacional Republicana

GPPEs - Gabinete para a Promoção de Práticas Estratégicas e Sustentáveis das OES de Castelo de Paiva

GSDGE - Grelhas Síntese da Utilização das Dimensões de Gestão Estratégica

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P.

IES - Instituições do Ensino Superior

IIES - Iniciativas de Empreendedorismo e Inovação Social

INE – Instituto Nacional de Estatística

INSCOOP - Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

OES - Organizações de Economia Social

ONG - Organização Não Governamental

ONU - Organização das Nações Unidas

OSFL – Organizações sem fins lucrativos

PE - Plano Estratégico

PEST - Política, Económica, Social e Tecnológica

PIB - Produto Interno Bruto

PL. Orçamental - Plano Orçamental

PME - Pequenas e Médias Empresas

POAPMC - Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas

PSP - Polícia de Segurança Pública

RH - Recursos Humanos

RNCCI - Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados

SAD - Serviço de Apoio Domiciliário

SMARTER - Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes, Temporizados, Extensíveis das competências e Recompensadores

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

TBL - *Triple bottom line*

TDT - Televisão Digital Terrestre

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

UCDM - Unidade de Internamento de Curta Duração

UMDR - Unidade de Média Duração e Reabilitação

INTRODUÇÃO

Perante o panorama atual vivido em Portugal, as OES sentem-se desafiadas por problemas não só sociais, como ambientais e económico-financeiros. A resposta às necessidades sociais deve ser vista como prioridade, mas, para tal, é urgente que estas organizações se tornem sustentáveis e viáveis a longo prazo, de modo a dar continuidade às suas respostas com qualidade e eficácia. Neste sentido, urge fomentar práticas concertadas com os objetivos das organizações, sendo implementadas de forma adequada à realidade de cada organização. Deve existir um planeamento da estratégia de sustentabilidade para que sejam definidos objetivos claros, quantificáveis, concretizáveis e passíveis de serem apreendidos por todos os colaboradores.

Perante isto, este estudo permitirá analisar a existência e forma de implementação das ferramentas de gestão estratégica utilizadas pelas OES de Castelo de Paiva, no sentido de perceber e analisar o trabalho que tem sido desenvolvido, para garantirem a sua sustentabilidade. Assim, será possível identificar possíveis lacunas nas práticas das OES, que serão objeto de discussão, para a realização de uma proposta final. Ou seja, além da identificação da existência dessas ferramentas na OES, queremos também perceber qual o grau dessa utilização e se têm um efetivo impacto no funcionamento da organização.

Inicialmente, apresentaremos a estrutura da dissertação. De seguida, realizaremos o enquadramento teórico sobre o conceito e o setor das Organizações da Economia Social, a Gestão e o Planeamento Estratégico e a Sustentabilidade nas OES.

Iremos apresentar ainda o desenho metodológico que indicará os instrumentos de recolha de dados selecionados: o questionário e uma ficha de caracterização, aplicados a todas as OES do concelho de Castelo de Paiva. A análise dos dados extraídos do questionário e da ficha de caracterização será realizada através da abordagem aos seguintes tópicos: respostas sociais e clientes, recursos humanos, formação profissional, satisfação dos clientes, perceção e boas práticas de gestão, gestão e desempenho financeiro, parcerias e manutenção, Plano de comunicação e marketing e Plano estratégico.

A interpretação genérica/discussão dos dados dar-nos-á dados relevantes que justificarão a apresentação da proposta que será realizada através da descrição do guião de apoio à gestão estratégica e do Gabinete para a Promoção de Práticas Estratégicas e Sustentáveis

das OES, no concelho de Castelo de Paiva, doravante designado de GPPES. Esta proposta terá ainda por base a realidade do meio envolvente, através da apresentação da análise PEST (Análise Político-legal, Económica, Sociodemográfica e Tecnológica) do mesmo concelho.

Este será o caminho percorrido ao longo do nosso estudo, procurando ser mais um contributo para o conhecimento da sustentabilidade das OES e para o apoio à definição de mecanismos e metodologias que viabilizem o seu funcionamento no futuro.

CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

I.1 – Identificação e justificação da escolha do estudo

O tema de investigação deve ser selecionado através das seguintes etapas: “escolher uma área relevante e de interesse do investigador, explorar a bibliografia, identificar tópicos de interesse, assegurar os requisitos básicos para a realização da investigação e discutir o tema de investigação com o professor, orientador e os colegas” (Haro, et al., 2016, p. 11).

Através das experiências profissionais em algumas OES, fomos sentindo a necessidade de implementar ferramentas e práticas que conduzissem as organizações à qualidade e eficiência, a longo prazo e, conseqüentemente à melhoria da sua sustentabilidade. Embora a componente financeira seja relevante, também se verificou a necessidade de uma boa gestão que pudesse ter em conta todos os fatores e dimensões da Economia Social para a combinação de ferramentas úteis e eficazes.

Com a leitura de alguma bibliografia, identificamos alguns estudos nesta área, sendo que foram contributos para a elaboração desta dissertação. Realizamos ainda conversas intencionais com alguns diretores e membros da equipa técnica de algumas organizações a fim de perceber qual a sua opinião quanto ao contributo deste estudo, tendo tido um *feedback* positivo face ao mesmo. Foram ainda discutidas opiniões com vários colegas e professores do mestrado para delinear o tema específico.

Perante tudo isto, o tema selecionado para a dissertação de mestrado é o seguinte: “A implementação de ferramentas de gestão estratégica nas Organizações da Economia Social: Um estudo sobre as organizações sociais do concelho de Castelo de Paiva”.

Com o panorama atual, as OES devem identificar novas práticas que permitam a sua sustentabilidade, explorando o domínio social, financeiro e ambiental. Trata-se de uma forma de relacionar a gestão estratégica com a sustentabilidade, verificando assim o impacto da gestão nas IPSS.

I.2 - Delimitação do âmbito de estudo

A delimitação do âmbito de estudo “não deve ser nem demasiado abrangente nem demasiado restrito...exigindo sucessivos refinamentos” (Haro, et al., 2016, pp. 11-12)

Toda a investigação necessita de uma delimitação de um campo de interesse, muitas vezes associado aos interesses pessoais e profissionais do indivíduo que levará a cabo a investigação (Fortin, 2000)

A consulta de literatura publicada anteriormente permitiu um melhor e mais fácil “processo de planificação, implementação, interpretação e difusão dos resultados da investigação” (Coutinho, 2011, p. 55). Assim, ao nível da delimitação concetual, o nosso estudo centrar-se-á na exploração e caracterização das OES, quer ao nível da União Europeia, quer em Portugal, aprofundando um pouco no que concerne ao contexto das IPSS. Iremos abordar o tema da Gestão e Planeamento Estratégico em OES, referindo o papel dos gestores neste tipo de organização. Será ainda explanado o conceito da Sustentabilidade nas OES, no que diz respeito às suas dimensões e desafios atuais.

Podemos definir pesquisa “como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”, através da utilização de procedimentos científicos (Gil, 1999, p. 42). Permite assim alcançar novos conhecimentos com base na realidade, tendo uma intencionalidade. “Toda a pesquisa tem início com algum tipo de problema”, e por isso mesmo determina uma necessidade de estudo e investigação (Gil, 1999, p. 49)

Para a realização deste estudo apresentamos, maioritariamente, aspetos da metodologia quantitativa, dado que pretendemos apresentar resultados quantificáveis na maioria das informações tratadas. Mencionamos desde já a possibilidade de utilizarmos também aspetos qualitativos, portanto, temos presente a triangulação, sendo que este aspeto será retomado mais à frente aquando da explicação relativa à opção metodológica.

Em termos de delimitação geográfica, optámos por realizar este estudo em todas as OES do concelho de Castelo de Paiva, não só pela proximidade geográfica da nossa área de residência, mas também pela existência de algum contacto já realizado com estas organizações, garantindo assim uma maior viabilidade da concretização do estudo.

Foi realizado um levantamento das OES existentes no concelho, através da listagem de dezembro de 2017, realizada pelo Instituto da Segurança Social, tendo sido identificadas as seguintes OES:

- Associação dos Reformados Pensionistas Idosos de Pedrido
- Centro Social do Couto de Mineiro do Pejão
- Centro Social Paroquial de Bairros

- Santa Casa da Misericórdia de Castelo de Paiva
- Centro Social de Santa Maria de Sardoura
- Associação de Solidariedade Social de Bairros "Os Cucos"
- Centro Social de Real
- Associação dos Familiares das Vítimas da Tragédia de Entre-os Rios
- Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Castelo de Paiva
- Centrum F - Centro de Solidariedade Social de Fornos
- Associação Solidariedade Social Profissional, Contabilidade, Economia, Gestão e Auditoria
- Associação Social Cultural e Recreativa de S. Gonçalo de Nojões
- Associação para a Promoção Social e Profissional de Castelo de Paiva
- Centro Social Sol Nascente - Castelo de Paiva
- Centro Social e Cívico Viver S. Martinho (Segurança Social, 2017)

Embora tenhamos esta lista de IPSS existentes no concelho de Castelo de Paiva, foram selecionadas apenas dez, sendo as que possuem respostas sociais em funcionamento no momento da realização do presente estudo.

I.3 - Relevância e pertinência do estudo

Fortin (2000) diz-nos que “a argumentação deve assentar numa estrutura lógica, reforçada pela evidência do problema” (p.68). Devemos iniciar por apresentar o problema na sua generalidade, posteriormente explicar os fatos, contrastando com vários pontos de vista já existentes, justificando que existem ainda aspetos a explorar.

“Justificar a questão da investigação é explicar porque se quer estudar esta questão e porque ela é importante para nós” (Fortin, 2000, p. 69). Portanto, para a realização deste estudo exploramos todos os argumentos possíveis para demonstrar a sua pertinência para nós mesmos, como também para as outras pessoas.

O tema desta tese foi selecionado com base na necessidade emergente de tornar as organizações sustentáveis, para que consigam dar respostas sociais cada vez mais eficientes e de qualidade, dando continuidade aos seus serviços e esforçando-se por se alargar a outras áreas que permitam isto mesmo. Ou seja, só com a garantia de políticas

direcionadas para a sustentabilidade, as OES conseguirão explorar todas as possíveis oportunidades para responder às necessidades sociais.

Castelo de Paiva, sendo um concelho rural, com uma distância considerável relativamente à cidade mais próxima, deve investir em serviços de qualidade contínua que permitam fazer face à elevada taxa de envelhecimento existente, tendo ocorrido um aumento de 67,4% em 2001 para 125,5% em 2016 (Pordata, 2018a)

Devemos mencionar que embora o número de desempregados tenha vindo a diminuir no concelho de Castelo de Paiva, em 2017 ainda se registou um número de 885,8 desempregados inscritos no Centro de Emprego, sendo que consideramos as OES fundamentais no emprego de muitos paivenses (Pordata, 2018b).

Para além disto, parece-nos importante valorizar a pertinência dos conhecimentos e ferramentas adquiridas durante o Mestrado em Gestão das Organizações Sociais. Esta dissertação é também uma forma de promover o papel da gestão na área social, permitindo refletir sobre esta problemática.

Será uma ferramenta útil para todos aqueles que quiserem saber mais acerca das práticas de gestão estratégica, possibilitando a aplicação das ferramentas apresentadas, para garantirmos a sustentabilidade das OES em Portugal. Poderá ser ainda uma forma de sensibilização para a necessidade de promovermos a inovação aliada às práticas de gestão que garantam a eficácia e a qualidade.

I.4 - Questão de partida, hipóteses e variáveis

Adebo (1974) citado por Fortin (2000) diz-nos que um problema de investigação “é uma situação que necessita de uma solução, de um melhoramento ou de uma modificação” (p. 48). Nas palavras de Mace (1968) citado por Fortin (2000), “esta situação problemática surge quando é constatado um desvio entre uma situação julgada insatisfatória e a situação desejável” (p. 48).

Ainda segundo Fortin (2000), devemos considerar alguns aspetos na construção e realização da nossa questão, sendo eles: “a atualidade da questão, a exequibilidade do projeto, o significado e a importância da questão para a disciplina, e a operacionalização da questão” (p. 58).

Para este estudo, o problema foi formulado através das seguintes questões de partida: "Quais e de que forma estão a ser implementadas as ferramentas de gestão estratégica nas OES de Castelo de Paiva? Estará a sua utilização ligada a uma preocupação efetiva com a sustentabilidade?" Estas questões surgem assim da transposição de um tema de interesse para uma questão (Fortin, 2000).

Portanto, esta questão foi uma forma de identificarmos as vantagens e desvantagens da utilização das ferramentas de gestão estratégica nas OES, permitindo não só perceber a sensibilidade/perceção que os quadros dirigentes têm para estas temáticas, mas também tentar verificar quais as possíveis práticas já existentes, e de que forma têm sido implementadas.

Pretendemos colocar as seguintes hipóteses realistas, sendo que terão a possibilidade de serem testadas. Incluem a população e as variáveis em estudo. A análise de dados posterior irá permitir confirmar ou rejeitar as hipóteses apresentadas (Haro, et al., 2016).

H1) A sensibilidade dos corpos dirigentes para a utilização das ferramentas de gestão estratégica contribui para o controlo e conhecimento real das OES;

H2) A utilização de uma metodologia de avaliação das necessidades adequada e abrangente contribui para manter ou aumentar o número de clientes de uma determinada resposta social;

H3) A preocupação com a sustentabilidade futura faz com que as OES estejam cada vez mais empenhadas no contributo dos voluntários;

H4) Existe uma fraca utilização de ferramentas de gestão estratégica nas OES, o que conduz à débil aposta na diversificação de fontes de financiamento.

Definimos também as variáveis que podem ser classificadas como “independentes, dependentes, moderadas, mediadoras e estranhas (ou parasita)” (Haro, et al., 2016, p. 30).

- a) Número de trabalhadores remunerados;
- b) Número de voluntários;
- c) Tipologia de contrato dos trabalhadores remunerados;
- d) Tipologia de distribuição dos voluntários;
- e) Número de horas realizadas de formação profissional;
- f) Tipo de metodologia de avaliação das necessidades e expectativas dos clientes;
- g) Tipo de indicadores de satisfação dos clientes;

- h) Tipos de “boas práticas” concretizadas pelas OES;
- i) Parcerias estabelecidas;
- j) Tipo de objetivos no estabelecimento de parcerias;
- k) Fontes de receitas da IPSS;
- l) Fontes dos custos da IPSS;
- m) Resultados do desempenho financeiro;
- n) Dificuldades na gestão financeira;
- o) Tipos de canais de comunicação;
- p) Tipo de ferramentas de gestão estratégicas utilizadas.

I.5 - Objetivos gerais e objetivos específicos

Para a concretização do estudo, identificamos os seguintes objetivos gerais e objetivos específicos:

1. Descrever o panorama atual das OES ao nível social e financeiro.
 - a. Apresentar o conceito, características e tipos de OES;
 - b. Identificar quais os indicadores de vulnerabilidade ao nível socioeconómico das OES, na atualidade, em Portugal;
 - c. Projetar e sistematizar os novos desafios e necessidades sentidas pelas OES, em Portugal.
2. Reconhecer o papel e a aplicação possível da gestão estratégica nas OES.
 - a. Caracterizar e enquadrar cientificamente o conceito de gestão estratégica;
 - b. Perceber qual a importância atribuída e o conhecimento acerca da implementação de ferramentas de gestão estratégica, da parte dos diretores das IPSS em estudo;
 - c. Identificar as práticas e ferramentas de gestão estratégica utilizadas nas IPSS em estudo.
3. Analisar a importância da sustentabilidade nas OES, na atualidade, em Portugal.
 - a. Identificar e descrever as dimensões da sustentabilidade/gestão usadas no âmbito das OES;
 - b. Explorar a existência de iniciativas com o objetivo de promover a independência financeira;

- c. Perceber a capacidade de implementação das ferramentas de gestão estratégica das OES, com o intuito de propor um conjunto de ferramentas/iniciativas adequadas à sua realidade organizacional e transacional, capazes de promover uma maior sustentabilidade.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

II.1 - Organizações da Economia Social

II.1.1 – O conceito e a sua evolução na União Europeia e em Portugal

O conceito mais recente de economia social tem como referência a Carta dos Princípios da Economia Social, da *Social Economy Europe*, sendo que esta associação representa a economia social a nível europeu. Os seus princípios baseiam-se na ideia da sobrevalorização do indivíduo e da sociedade em detrimento do capital; “adesão livre e voluntária”; “controlo democrático pelos seus filiados (exceto as fundações, que não possuem membros associados)” (Comité Económico e Social Europeu, 2017, p. 6); ter em conta não só os interesses dos filiados como também o interesse geral; valorização e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade; “autonomia de gestão e independência em relação aos poderes públicos” (Comité Económico e Social Europeu, 2017, p. 6); utilização dos excedentes na concretização dos objetivos de desenvolvimento sustentável bem como na realização de serviços de interesse para os filiados ou de interesse geral (Comité Económico e Social Europeu, 2017).

O sistema de valores e princípios de conduta das associações populares, que se foi definindo ao longo da história do movimento cooperativista, serviu de base à formação do conceito moderno de economia social, estruturado em torno de cooperativas, mutualidades, associações e fundações (Comité Económico e Social Europeu, 2017, p. 7)

No ano de 1997, na União Europeia, que contava com 15 países, as associações integravam 6,3 milhões de pessoas empregadas e, em 2005, na União Europeia já com 25 países, apresentavam 4% do PIB (Produto Interno Bruto) do espaço comunitário. A partir de 1980 estas fundações cresceram bastante em todos os Estados Membros (Comité Económico e Social Europeu, 2015).

Nas últimas décadas, a economia social tem tido um impacto positivo no tratamento dos novos problemas sociais. Para além disto, tem contribuído para o “desenvolvimento económico sustentável e estável, adequando os serviços às necessidades, valorizando as atividades económicas ao serviço das necessidades sociais, lutando por salários mais justos e uma redistribuição da riqueza, corrigindo os desequilíbrios do mercado laboral” (Comité Económico e Social Europeu, 2015, p. 7).

Podemos referir os países da União Europeia onde o conceito de economia social é bastante reconhecido, sendo eles Espanha, França, Portugal, Bélgica e Luxemburgo. Existe um “maior reconhecimento por parte das autoridades públicas e dos meios científicos e académicos, bem como do próprio setor da economia social” (Comité Económico e Social Europeu, 2017, p. 13). Devemos destacar que França é indicado como o lugar de origem deste conceito e Espanha, no ano 2011, aprovou a primeira lei nacional europeia dirigida à economia social (Comité Económico e Social Europeu, 2017).

Por sua vez, mencionamos os países em que o nível de reconhecimento do conceito referido apresenta um nível moderado, como a “Itália, Chipre, Dinamarca, Finlândia, Suécia, Letónia, Malta, Polónia, Reino Unido, Bulgária, Grécia, Hungria, Irlanda, Roménia e Eslovénia” (Comité Económico e Social Europeu, 2017, p. 13). Nestes países, o conceito de economia social coexiste com outros conceitos, como por exemplo o de setor sem fins lucrativos. No caso do Reino Unido, verifica-se um baixo nível de sensibilização para a economia social, mas uma política por parte do governo de auxílio às empresas sociais (Comité Económico e Social Europeu, 2017).

Para além destes, convém ainda mencionar os países em que o reconhecimento do conceito de economia social é reduzido ou inexistente, sendo eles “Áustria, República Checa, Estónia, Alemanha, Letónia, Lituânia, Malta, Países Baixos, Eslováquia e Croácia” (Comité Económico e Social Europeu, 2017, p. 13). Nestes países o conceito de economia social é muitas vezes substituído por conceitos como “setor sem fins lucrativos” ou “setor do voluntariado” (Comité Económico e Social Europeu, 2017, p. 13) Alguns conceitos como os de “economia circular” ou “economia colaborativa” são cada vez mais reconhecidos na maioria dos países da União Europeia (Comité Económico e Social Europeu, 2017, p. 13).

Portugal, sendo o país onde este estudo decorreu, é identificado como um dos países onde é dado um maior reconhecimento ao conceito de economia social. A maioria dos trabalhos que relatam a história da economia social no país focam “o século XII dando como exemplos as mercearias, as confrarias leigas e eclesiásticas, as bolsas de comércio, as companhias das naus, as mútuas de gado, os celeiros comuns, as casas de misericórdia, os grémios, os montepios ‘casas de penhoras’ (Estivill, 2017, p. 21), entre outras.

Nas palavras de Fernandes (2016), o movimento da Economia Social iniciou-se com o funcionamento das Misericórdias no século XV, fundadas pela Rainha D. Leonor, estas organizações manifestaram uma notável expansão, até mesmo nas Colónias Portuguesas.

No século XIX, emergiram movimentos de associativismo, sendo eles o mutualismo, o cooperativismo e o sindicalismo, aliados a uma atitude mais pró-ativa por parte das pessoas, em solucionar os problemas sociais. O movimento cooperativo manteve-se até à Implantação da República. Mesmo após a Revolução do 25 de Abril, poucas foram as mudanças sentidas no setor da economia social, continuando a existir uma grande dependência das organizações face ao Estado. Em 1983 foi criado o estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS) (Fernandes, 2016).

A partir dos anos 2000, verificou-se uma grande mudança, permitindo novos avanços no sentido da democracia portuguesa, fazendo-se sentir também no setor da economia social através de várias iniciativas, como o surgimento da Confederação Nacional das Instituições de solidariedade (2001) em substituição da União das IPSS. Em 2009, o Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP) é convertido na Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), sendo a primeira plataforma institucional que representa o Estado e as entidades do setor da economia social. A CASES veio ainda a integrar o Conselho Nacional para a Economia Social (CNES), criado em 2011 (Fernandes, 2016).

A evolução histórica da economia social portuguesa caracteriza-se por uma grande presença da Igreja Católica, sendo que noutros países estes movimentos não tiveram um impacto tão forte (Quintão, 2011). Estivill (2017) diz-nos que para além da Igreja Católica, podemos associar outros aspetos à sua história como o desenvolvimento característico do capitalismo, que remete para uma grande dependência externa, um fraco mercado interno, bem como a existência de pequenas iniciativas de cariz informal e artesanal. Podemos ainda identificar outros aspetos, como o período de poder tirânico e a insistência em fomentar uma sociedade providência em que a família e as mulheres desempenhavam um papel indispensável.

Segundo Quintão (2004) existe uma variedade de denominações utilizadas como sinónimas tais como Economia Solidária, Terceiro Sistema, Organizações Não Governamentais, Setor das Organizações não lucrativas ou voluntárias, entre outras denominações. Contudo, segundo Namorado (2017), em Portugal, do ponto de vista jurídico e político, verifica-se

que foi a expressão “economia social” a mais relevante e utilizada, sendo que funciona como base de instituições bem como de políticas públicas.

Nos últimos trinta anos, com o surgimento de outros conceitos sinónimos, a economia social é obrigada a definir e delimitar a sua identidade. Embora existam organizações que se ajustam às definições formalizadas juridicamente, como as cooperativas, mutualidades e fundações, existem outras com estatuto jurídico próprio como as IPSS e as Misericórdias, sendo que estas não existem noutros países (Quintão, 2004).

A partir dos anos oitenta do século passado, temos assistido a um aumento da utilização do conceito de economia social na sociedade portuguesa, como é possível verificar tanto na vida académica como nos meios de comunicação. Este aumento deve-se ainda à influência dos diversos congressos sobre a economia social que se realizaram, tendo como organizadoras as presidências rotativas da União Europeia (Estivill, 2017).

II.1.2 - O setor da Economia Social na atualidade em Portugal

De acordo com a Lei de Bases de Economia Social – Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, a economia social diz respeito ao conjunto das atividades económico-sociais, implementadas pelas seguintes entidades: as Cooperativas, as Associações mutualistas, as Misericórdias, as Fundações, as IPSS não contempladas atrás, as Associações com campo de atuação cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, as entidades com ligação aos subsectores comunitário e autogestionário, e ainda outras entidades dotadas de personalidade jurídica que considerem na sua atuação os princípios orientadores da economia social e constem da base de dados da economia social (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio).

Segundo o Conselho Nacional para a Economia Social, as OES apresentam as seguintes características comuns: não são públicas nem apresentam organização formal; detêm capacidade de decisão; a sua filiação é livre; a distribuição de excedentes entre os filiados ou usuários é realizada em função da sua atividade em prol da organização; a atividade económica visa satisfazer as necessidades dos seus filiados e o funcionamento interno rege-se por princípios democráticos. Algumas destas características estão já mencionadas acima acerca do conceito de economia social, no contexto da União Europeia (Conselho Nacional para a Economia Social, s.d.).

Nas palavras de Fernandes (2016), a economia social tem sido uma área estratégica determinante em Portugal. Através da conta satélite lançada em 2013, foi possível verificar que em Portugal há mais de 55 mil instituições e que estas contribuem para cerca de 2,8% do Valor Acrescentado Bruto, superior a muitos outros setores como o setor das telecomunicações. Estas instituições são também “responsáveis por 5,5% do emprego remunerado em Portugal, superando outros setores de atividade relevantes, como a saúde ou área de financeira e de seguros” (Fernandes, 2016, p. 5). A conta satélite foi novamente lançada em 2016 com dados mais avançados, sobre o ano 2013, sendo, mais uma vez, uma parceria entre a CASES e o Instituto Nacional de Estatística (INE).

Atualmente são criadas várias medidas de inovação social e modernização assentes nos princípios de solidariedade, subsidiariedade, proporcionalidade e participação, permitindo dar resposta aos desafios do presente e do futuro (Fernandes, 2016).

O quadro comunitário Portugal 2020 destaca um programa em particular para a inclusão social e o emprego, sendo que no que diz respeito à Economia Social, devemos ter em conta a capacitação dos membros das organizações no sentido de os formar e preparar para uma gestão eficaz que faça frente aos desafios sentidos pelas organizações (Fernandes, 2016).

A iniciativa Portugal Inovação Social está “dividida em quatro programas de financiamento: capacitação para o investimento social, parcerias para o impacto, títulos de impacto social e fundo para a inovação social” (Fernandes, 2016, p. 6). Todas estas medidas contribuem para a prospeção da economia social, em direção a um futuro sustentável.

Segundo Namorado (2017), as OES necessitam, cada vez mais, de se afirmar e determinar a sua identidade. Contudo, o mesmo autor refere que dentro das OES cabem organizações com características distintas, e por isso, embora todas elas tenham princípios comuns como a cooperação, a reciprocidade e a solidariedade, devem respeitar-se as características de cada uma.

Em Portugal, num contexto social onde prevalece a lógica capitalista, a economia social encontra-se entre duas lógicas: a lógica do lucro e uma lógica de reciprocidade e teleologicamente solidária. As OES necessitam do capital para que possam ser socialmente úteis, tendo em conta as especificidades de cada organização. A qualidade dos seus serviços constitui o seu princípio fundamental, fazendo parte da sua própria identidade.

Portanto, é diferente daquilo que se passa nas empresas capitalistas sendo que nestas aquilo que é produzido é um algo rentável e conseguido através da reprodução do capital (Namorado, 2017).

Do ponto de vista do financiamento, as OES, embora pretendam a sua autonomia ao nível financeiro, mantêm uma grande dependência das contribuições do Estado para a sua sobrevivência, principalmente nas atividades que procuram responder à satisfação de necessidades sociais. Assim, torna-se indispensável assegurar a transparência total da utilização do dinheiro público com a contratualização de objetivos bem como controlo, mantendo uma avaliação de qualidade que desenvolva uma maior eficiência na gestão dos recursos conseguidos. Sem esta dependência do Estado, as OES têm a possibilidade de obter o seu financiamento através de quatro fontes, sendo elas fontes privadas, fundos públicos, rendimentos derivados da venda de bens e serviços bem como das contribuições garantidas pelos próprios utilizadores (Observatório da Economia Social Portuguesa, 2011).

Ao nível das mudanças neste setor, priorizamos aquelas que têm sido realçadas como imperiosas no setor da economia social, dada a conjuntura atual. As OES têm um papel indispensável a desempenhar nas políticas nacionais, e por isso mesmo as suas opiniões devem ser tidas em conta nos departamentos governamentais e nas instâncias de concertação social e económica, principalmente quando o assunto for relacionado com a economia social. Para tal foi criada a Confederação da Economia Social Portuguesa (CESP), uma instância de representação que deve ser utilizada em prol do desenvolvimento e crescimento da economia social. As OES, sendo parceiros económicos, devem ser integradas e não discriminadas (Congresso Nacional de Economia Social 2017: Recomendações, 2017).

No âmbito das políticas públicas, é necessária a criação de programas de desenvolvimento da economia social que procurem, principalmente, fazer face aos problemas das pessoas mais desfavorecidas, em situação de fragilidade social, tendo em conta o artigo 5º da Lei de Bases da Economia Social (Congresso Nacional de Economia Social 2017: Recomendações, 2017).

Para além disto, a investigação sobre a economia social deve ser desenvolvida, mediante a criação de um acervo de documentação que sustente essa investigação, sendo que esta deve

estar ao dispor de todos aqueles que necessitem, através de meios eficazes (Congresso Nacional de Economia Social 2017: Recomendações, 2017).

Deve ainda existir um trabalho mais participado e de maior cooperação entre todos, por exemplo através da criação de programas que garantam o desenvolvimento local dos territórios, em parcerias organizadas de forma concertada com o poder local. O investimento na cooperação deve ainda estar presente no âmbito europeu e internacional (Congresso Nacional de Economia Social 2017: Recomendações, 2017).

Podemos indicar ainda a necessidade da criação de um programa financeiro que potencie o acesso às novas tecnologias de comunicação e gestão, bem como a partilha de boas práticas desenvolvidas (Congresso Nacional de Economia Social 2017: Recomendações, 2017).

II.1.3 – Identidade e legislação das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)

Tendo em conta que o nosso estudo está focado nas organizações da economia social, devemos fazer uma breve análise e caracterização geral das IPSS, enquanto forma jurídica mais utilizada por essas organizações. Sendo assim, iniciamos com uma definição legal. Com base no Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro:

São instituições particulares de solidariedade social, adiante designadas apenas por instituições, 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 (artigo 1.º)

As IPSS são instituições sem finalidade lucrativa, constituídas por iniciativa de particulares, com o objetivo de fomentar a solidariedade e a justiça entre os indivíduos, sendo que não são administradas nem pelo Estado, nem por uma autarquia (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social a, s.d.).

Os principais objetivos destas instituições são: prestar apoio a crianças, jovens e família; proteção na velhice e invalidez, bem como em situação de falta ou redução de meios de subsistência ou ainda de incapacidade para o trabalho; proteção e fomento da saúde; prestar educação e formação profissional aos cidadãos; auxiliar as populações nos casos de problemas habitacionais (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social a, s.d.).

Atualmente, o regime jurídico das IPSS consta no Decreto-lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro tendo sido alterado pelos Decretos-lei números 9/85 de 9 de janeiro, 89/85 de 1 de abril, 402/85 de 1 de outubro, e 29/86 de 19 de fevereiro (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social b, s.d.).

Recentemente, foi publicado um diploma, Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro que resultou de várias alterações do estatuto acima citado, e que, resumindo, abrange a reformulação da definição de IPSS, apelando ao cumprimento dos princípios orientadores da economia social, determinados na Lei de Bases da Economia Social, Lei n.º 30/2013 de 8 de maio. Para além disto, podemos referir ainda outras alterações: separação evidente entre os objetivos principais e instrumentais; inserção de normas que permitam um controlo mais reforçado e ativo dos titulares dos órgãos de administração e fiscalização; restrição dos mandatos dos presidentes das instituições ou cargos equiparados apenas a três mandatos sucessivos; definição de regras mais evidentes para o alcance da independência financeira e orçamental (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social b, s.d.)

As IPSS registadas nos termos da lei recebem automaticamente a natureza de pessoas coletivas de utilidade pública, com isenção do registo e de outras obrigações definidas no respetivo regime (Art.º 8.º DL n.º 119/83 de 25 de fevereiro) (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social b, s.d.).

II.2 – Gestão e Planeamento Estratégico em OES

II.2.1 – As Organizações e a Gestão

As organizações tratam-se de “grupos estruturados de pessoas que se juntam para atingirem objetivos comuns”, sendo que estas podem ser formais ou informais (Mações, 2018, p. 34). Embora possam apresentar diferentes formas e atividades, partilham algumas características em comum, tendo uma estrutura deliberada que estabelece as atitudes e responsabilidades dos seus membros.

Importa referir ainda que “as organizações são entidades que aglutinam recursos ou capacidades, conhecimentos, experiências, competências e esforços, procurando produzir bens, serviços e ideias, que permitam satisfazer as necessidades humanas e sociais” (Carvalho, 2012, p. 28).

A organização pode ser perspectivada através de cinco partes: o **centro operacional** que compreende todos os membros que realizam o trabalho para a produção de bens e serviços; o **vértice-estratégico** representa todos os membros que estão responsáveis ao nível global da organização, como por exemplo o diretor-geral; a **linha hierárquica** está relacionada com a ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional através da cadeia de quadros da linha hierárquica com autoridade formal; a **tecnoestrutura** representa os analistas bem como o seu pessoal burocrático, sendo que estes afetam o trabalho dos restantes indivíduos; o **pessoal de apoio** compreende os indivíduos formados em unidades especializadas responsáveis pelas funções de apoio logístico (Mintzberg, 2004).

Com a globalização e a competitividade, o sucesso das organizações depende da qualidade da gestão dentro das mesmas pois são os gestores os responsáveis pela definição da estratégia e objetivos da organização como um todo, perspectivando as cinco partes definidas por Mintzberg (2004).

Devemos encarar a “gestão como o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço do outro” (Teixeira, 2013, p. 5). Prevê o trabalho em equipa no seio de uma organização, tendo como principal objetivo a consecução dos objetivos comuns.

“A gestão abarca, portanto, quatro funções fundamentais: planeamento, organização, direção e controlo” (Teixeira, 2013, p. 6):

- A função de **planeamento** indica que a gestão prevê uma ação realizada de forma antecipada para cumprir os objetivos estabelecidos previamente. Esta previsão focará elementos como as pessoas envolvidas e o seu relacionamento, os meios utilizados e a atividade a ser desenvolvida.
- Quanto à função de **organização**, permite que a gestão preveja a concretização de relações formais entre as pessoas e ainda entre estas pessoas e os recursos, de forma a atingirem objetivos comuns. Devemos ter em conta a importância de definir que a pessoa indicada possui as habilitações necessárias, e que se encontra no tempo e local certos (Teixeira, 2013).
- A função de **direção** tem implícita a ideia de que a gestão compreende um processo de determinar e influenciar o comportamento e atitudes dos outros. “A direção envolve: motivação, liderança e comunicação” (Teixeira, 2013, p. 7).

- Por último, a função de **controle** trata-se de um processo que permite a comparação do desempenho atual com *standards* estabelecidos antecipadamente, identificando as alterações corretivas necessárias (Teixeira, 2013).

II.2.2 – A Gestão e a sua evolução

Após este breve enquadramento acerca do conceito de gestão, importa explorar a sua evolução.

Nos últimos anos temos assistido a grandes transformações, tornando possível o enriquecimento da disciplina e a melhoria das organizações, beneficiando também os membros e sociedade envolvida. Na Antiguidade tivemos a presença de vários indicadores da gestão, como a atividade necessária para a coordenação de tarefas para a consecução de construções como os jardins da Babilónia ou as pirâmides do Egipto (Teixeira, 2013).

Iremos destacar as principais abordagens acerca da gestão a partir de 1900, sendo elas a perspetiva estrutural, a perspetiva humana e a perspetiva integrativa.

A **perspetiva estrutural** “engloba as teorias da gestão científica, a escola clássica, a teoria da burocracia, teoria da decisão, além da teoria organizacional anterior a 1900” (Teixeira, 2013, p. 14).



Ilustração 1 - Perspetiva estrutural

Fonte: (Teixeira, 2013)

Antes do início do século XX, a teorização sobre a gestão foi insuficiente, sendo que foi recebendo várias influências de outros ramos do conhecimento, como a filosofia na antiguidade, e a economia mais recentemente.

A **teoria da gestão científica** está relacionada com a apresentação do livro “Princípios de Gestão Científica” em 1911, de Frederick W. Taylor, sendo que este livro pretendia fornecer uma base para analisar os problemas de gestão, tendo como objetivo promover a eficiência industrial. Estas e outras ideias relacionadas “constituíram os alicerces para a profissionalização da gestão” (Teixeira, 2013, p. 17).

Henry Fayol, conhecido como ‘o pai da moderna teoria da gestão’ foi o fundador da **Escola clássica da gestão**, pelo facto de ter sido o primeiro a sistematizar o comportamento dos gestores. Ainda hoje são conhecidas as funções da gestão, tal como acima referidas, tendo sido um contributo de Fayol. Este desenvolveu a sua teoria baseada numa perspetiva geral, vendo a organização como um todo.

A **teoria da burocracia** está ligada a Max Weber pelo seu estudo sobre as organizações europeias durante o século XIX, associando a forma ideal de organização às seguintes características: “a ordem, o sistema, a racionalidade, a uniformidade e a consistência” (Teixeira, 2013, p. 19). Para Weber, a burocracia permite um tratamento ordenado e de supervisão, imparcial entre todos os empregados, tendo em conta que são atribuídas funções mediante as suas capacidades e habilidades.

Por sua vez, a **teoria da decisão** teve impacto graças a um trabalho realizado por Herbert Simon e James G. March, que enfatiza o facto de que as pessoas tomam decisões tendo em conta algumas opções, e não avaliando todas as opções possíveis, procurando a solução satisfatória e não a melhor solução (Teixeira, 2013).

A **perspetiva humana** teve em conta a insatisfação dos trabalhadores e a sua resistência à mudança, uma vez que estes problemas não tiveram uma resposta eficaz com os contributos das teorias anteriores. Esta perspetiva engloba a escola das relações humanas, a escola das dinâmicas de grupos e a liderança (Teixeira, 2013).



Ilustração 2 - Perspetiva humana

Fonte: (Teixeira, 2013)

A **escola das relações humanas** relaciona a satisfação do funcionário, no seu trabalho com a produtividade, sendo que os sentimentos e os comportamentos podem influenciar aquilo que produz (Teixeira, 2013).

Devemos também referir que a **escola das dinâmicas de grupos**, criada por Kurt Lewin sugere a importância da discussão em grupo no trabalho, sobre novos métodos, dando ainda a possibilidade dos funcionários aplicarem-nos, com alguma liberdade (Teixeira, 2013).

A **liderança**, por sua vez, surgiu na década de 50, e está ligada aos estudos de Bales e Douglas McGregor. Estes distinguiram dois tipos de líderes: o líder de tarefa (ênfata os objetivos do grupo em termos de produtividade) e o líder social (indica a importância da cooperação entre os membros da equipa de trabalho). McGregor desenvolveu as teorias X e Y que percecionam de forma diferente o comportamento das pessoas. A teoria X diz-nos que os trabalhadores encaram o trabalho como um sacrifício, sendo que preferem ser controladas. A teoria Y refere que os trabalhadores “gostam de assumir responsabilidades e preferem o autocontrolo” (Teixeira, 2013, p. 22).

A **perspetiva integrativa** comporta a escola sociotécnica, a teoria dos sistemas, a teoria da contingência e a abordagem da gestão pelos ‘papéis’ desempenhados pelos gestores. Esta perspetiva integra as perspetivas estrutural e humana (Teixeira, 2013).



Ilustração 3 - Perspetiva integrativa

Fonte: (Teixeira, 2013)

A **escola sociotécnica**, desenvolvida pelo Instituto de Tavistock, na década de 1950, defende que o sistema técnico, isto é, o equipamento e os métodos de trabalho, influenciam o sistema social (as relações e os comportamentos humanos) (Teixeira, 2013).

Por sua vez, a **teoria dos sistemas** ligada aos estudos de Daniel Katz e Robert Kahn, encara a organização como um sistema aberto em que existe uma interação entre as variáveis do ambiente que nela existe (Teixeira, 2013).

A **teoria da contingência**, sendo uma teoria recente, enfatiza que as atitudes e comportamentos dos gestores dependem das circunstâncias em que estão envolvidos, relacionando o processo da atividade com as características da própria situação (Teixeira, 2013).

Por último, a **teoria sobre os papéis desempenhados pelos gestores**, sendo também uma teoria recente, deve-se a Henry Mintzberg. Diz-nos que os gestores não atuam mediante as funções da gestão, mas como se fossem atores, mediante a representação de dez papéis diferentes agrupados em três grandes grupos: Interpessoal, Informacional e Decisional (Teixeira, 2013).

“ O crescente desenvolvimento das tecnologias da informação e a importância das pessoas que as dominam conduzirão, estão a conduzir já, a novas formas de organização”. (Teixeira, 2013, p. 27).

Desde o século XXI, verificamos que as funções e responsabilidades dos gestores têm mudado devido ao surgimento de novos problemas e desafios sentidos pelas organizações. Podemos enumerar alguns fatores mais preponderantes, como por exemplo as novas

tecnologias da informação que proporcionam aos gestores o acesso a mais e melhor informação acerca de temas que possibilitem aperfeiçoar as suas capacidades e habilidades. Outro fator é a globalização, que oferece novas oportunidades às organizações tais como o alargamento a novos mercados. Devemos ainda mencionar a diversidade cultural que obriga os gestores a entenderem diferentes costumes e modelos culturais. O empreendedorismo, por sua vez, coloca-se como um desafio ao permitir assumir o risco de novas oportunidades de negócio. Colocam-se vários desafios, destacando-se neste trabalho o de “construir e manter vantagem competitividade sustentável” (Mações, 2018, p. 47).

II.2.3 - Tarefas e competências do gestor

Drucker (1999) diz-nos que desde o fim dos anos de 1940 ou do início dos anos de 1950, várias são as técnicas de gestão importantes que se limitam apenas a fazer de forma diferente aquilo que já se faz, tal como o *downsizing*, *outsourcing*, entre outras. A forma de fazer acaba por tornar-se um desafio que leva muitas vezes ao fracasso da organização. Na realidade, as coisas certas podem estar a ser feitas, mas sem resultados positivos aparentes (Drucker, 1999).

O autor acima citado fala-nos da teoria do negócio, presente em todas as organizações. Esta teoria remete para um conjunto de pressupostos acerca do ambiente da organização (sociedade e a sua estrutura, o mercado, o cliente e a tecnologia), a missão específica da organização e sobre as competências nucleares para realizar a missão da organização (Drucker, 1999).

Esta teoria apresenta algumas especificações, sendo elas: os pressupostos sobre o ambiente, a missão e as competências nucleares devem ajustar-se à realidade; estes três pressupostos devem ajustar-se uns aos outros; toda a organização deve conhecer e compreender a teoria do negócio; a teoria do negócio deve ser testada constantemente (Drucker, 1999).

Nas palavras de Drucker (1999), existem duas medidas preventivas para o fracasso da organização: o “despreendimento”, fazendo com que a organização, de três em três anos, coloque tudo aquilo que a define em causa, e estudar aquilo que envolve a organização (Drucker, 1999, p. 36).

Para que existam medidas preventivas, o gestor deve prestar atenção aos sinais de alerta, isto é, realizar um diagnóstico precoce. O êxito ou o insucesso inesperado são sinais evidentes de alerta, e para tal deve ser tomada uma ação decidida. “Os executivos eficientes não tomam muitas decisões” (Drucker, 1999, p. 43). Estes tomam as decisões importantes, procurando as constantes de uma situação, focando o pensamento estratégico e genérico.

“A tomada de decisão é o processo pelo qual os gestores respondem às oportunidades e ameaças, analisam as opções e tomam decisões sobre os objetivos e as ações a tomar” (Mações, 2018, p. 184)

No caso das organizações sem fins lucrativos (OSFL), os gestores dão ênfase e iniciam a sua ação pela definição da missão e pela ação que devem tomar para a concretizar, definindo as estratégias para atingir as suas metas (Drucker, 1999).

Teixeira (2013) diz-nos que os gestores devem pautar as suas ações pela eficiência e eficácia, embora que um gestor possa ser eficiente sem ser eficaz quando consegue produzir através da utilização de vários recursos disponíveis, mas não cumpre com os seus objetivos finais.

Este autor refere ainda que os gestores devem apresentar três tipos de aptidões: “aptidão conceptual, aptidão técnica e aptidão em relações humanas (Teixeira, 2013, p. 12).

A aptidão concetual trata-se da habilidade de compreender todas as ideias gerais e abstratas e aplicá-las em situações, apercebendo-se do funcionamento da instituição como um todo. A aptidão técnica refere-se à capacidade para utilizar conhecimentos acerca de outras áreas complementares, métodos ou técnicas, como por exemplo em engenharia, economia ou outros. A aptidão em relações humanas compreende habilidades na comunicação e motivação do outro, compreendendo os comportamentos e atitudes dos diferentes indivíduos (Teixeira, 2013). Também Mações (2018) nos fala acerca destes três tipos de capacidades, designando-as como capacidades concetuais, capacidades humanas e capacidades técnicas.

Estes três tipos de capacidades dependem do nível organizacional do gestor na organização, por exemplo, os gestores de topo, com responsabilidades ao nível estratégico, devem fomentar as suas capacidades concetuais, tendo em conta que “o seu desempenho depende da sua capacidade para formular estratégias e tomar decisões que afetam toda a organização” (Mações, 2018, p. 41).

Devemos ter em conta que a implementação da estratégia pode obter dificuldades e por isso mesmo, deve existir um controlo estratégico que permita perceber eventuais falhas no progresso da estratégia e definir medidas corretivas (Bateman & Snell, 2007).

Mações (2018) sintetiza as funções dos gestores da seguinte forma: planeamento, organização, direção e controlo, tal como Teixeira (2013) nos refere acerca das funções da gestão. “Para o sucesso de uma organização, todas as funções de gestão devem ser executadas de forma integrada e não sequencial” (Mações, 2018, p. 39).

II.2.4 - Conceito e características da Gestão Estratégica/Planeamento Estratégico na Economia Social em Portugal

A importância do planeamento formal nas organizações tem crescido desde a década de 1990, sendo que até mesmo empresas pequenas vão adotando algum tipo de planeamento nas suas ações (Bateman & Snell, 2007). Este planeamento formal é verificado maioritariamente em países mais desenvolvidos (Carvalho, 2012).

Importa referir que “o planeamento estratégico envolve decisões sobre metas e estratégias de longo prazo da organização” (Bateman & Snell, 2007, p. 122). No fundo, a estratégia está associada a um padrão de ações que permitam atingir os objetivos estabelecidos, definindo os recursos a serem utilizados.

Carvalho (2012) diz-nos que o planeamento estratégico deve apresentar características que se sintetizam no acrónimo FAMOSO (Flexível, Abrangente, *Market-Oriented*, Sustentável e Operacionalizável). O planeamento deve ser revisto anualmente, incluir todos os colaboradores e áreas funcionais, estar orientado para o mercado, visar a sustentabilidade e orientar os planos de atividades das organizações.

Os gestores devem ser os responsáveis pela elaboração e execução do plano estratégico, ainda que muitas vezes a implementação não seja realizada pelos mesmos. Com o passar do tempo, muitos gestores passaram a delegar tarefas de planeamento noutros membros da organização, passando a existir um novo termo: gestão estratégica que “envolve gerentes de todas as partes da organização na formulação e implementação das estratégias e metas estratégicas” (Bateman & Snell, 2007, p. 126).

De uma forma resumida, inicialmente a organização deve definir claramente os seus objetivos, as atividades, o público-alvo, os serviços e/ou produtos, bem como os valores.

Esta definição de vários pontos estratégicos irá orientar a análise do ambiente externo, como por exemplo do setor de atividade ou dos *stakeholders*, promovendo o alcance de algumas previsões e tendências futuras. Ainda durante esta avaliação, inevitavelmente, ocorre a avaliação do ambiente interno, isto é, das principais áreas funcionais no interior da organização, como a situação financeira. Depois desta análise interna e externa, os gestores terão as informações necessárias para realizarem a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que será a base da formulação da estratégia (Bateman & Snell, 2007).

Numa fase posterior dá-se a implementação da estratégia de forma efetiva e eficaz, sendo que as decisões devem ser tomadas tendo em conta toda a estrutura organizacional, tornando-a o mais participada possível. Esta implementação deve envolver quatro etapas: definir as tarefas estratégicas, avaliar a capacidade da organização, elaborar uma agenda de implementação e criar um plano de implementação (Bateman & Snell, 2007).

Deve existir “uma atenção permanente à evolução dos mercados e da sociedade, permitindo prever melhor o futuro e a sustentabilidade da organização no seu seio” (Carvalho, 2012, p. 16). Este processo prevê várias vantagens para a organização, tais como identificar as necessidades e ambições dos membros, quais os recursos disponíveis, qual o custo-benefício, quais os objetivos e estratégias para os atingir, bem como saber de que forma a organização poderá avaliar os resultados (Carvalho, 2012).

Em Portugal, verifica-se ainda que não existe um processo de planeamento participado nem prestam uma grande atenção ao ambiente externo. Em muitas organizações, não são formuladas estratégias tendo em conta que não existe uma grande abordagem da gestão profissional. Muitas das organizações com as suas direções em regime de voluntariado, não preveem cenários alternativos, acomodando-se com os apoios públicos (Carvalho, 2005).

Carvalho (2005) refere algumas questões pertinentes que nos podem orientar na implementação do planeamento estratégico. Estas questões focam as seguintes orientações: a importância do empenho dos gestores ou direção da organização; o envolvimento de todo o pessoal no processo de planeamento; a definição clara da missão da organização; a análise do ambiente interno e externo; a determinação de metas a médio e longo prazo; a indicação dos objetivos de curto prazo; a formulação de estratégias para cada atividade; ajustar os planos de ação a cada público-alvo; formalizar o plano estratégico por escrito; formular cenários alternativos; a implementação do plano; a importância de cada elemento

estar informado sobre a calendarização e temporização de cada atividade, os responsáveis por cada ação, os recursos disponíveis, bem como as suas prioridades estratégicas e operacionais; a avaliação do plano de forma contínua e a aplicação de medidas corretivas, em caso de necessidade; a importância do registo formal das reações do público-alvo; a avaliação dos desempenhos individuais e coletivos bem como dos resultados das atividades, em função dos objetivos.

II.2.4.1 – Estratégias e Ferramentas em OES

A estratégia trata-se do “modo como se decide atingir um objetivo, enquanto a tática tem a ver com a forma como se leva a estratégia à prática” (Carvalho, 2012, p. 109).

As estratégias devem ser definidas em função do ambiente interno e externo da organização, de todos os *stakeholders*, de uma área científica em particular, dos produtos e serviços em que estamos a trabalhar, de questões ao nível financeiro ou não financeiro, de uma conceção baseada no marketing e da definição das metas e objetivos da organização (Carvalho, 2012).

Neste sentido, iremos distinguir alguns tipos de estratégias identificadas na bibliografia consultada, embora existam muitas outras.

As estratégias de base apresentadas por Michael Porter em 1980 que envolvem os custos, sendo as estratégias que dominam o mercado através da vantagem de concorrência ao nível dos custos; a diferenciação quando existe concorrência no mesmo setor mas com um produto diferente sendo importante a distinção; o nicho que se refere ao domínio de um pequeno segmento de mercado onde são relevantes as estratégias de concentração (Carvalho, 2012).

As estratégias de crescimento dividem-se em quatro subtipos: intensivas sendo que desenvolvem sempre o mesmo tipo de produto ou atividade; integrativas através da inclusão de atividades a nível vertical ou horizontal; diversificadas mediante o desenvolvimento de outros produtos ou atividades; em rede com a cooperação de outras empresas para a criação de produtos ou atividades complementares (Carvalho, 2012).

Devemos referir também as estratégias de diferenciação, mediante a apresentação de um produto ou serviço melhor do que as restantes organizações, revelando maior valor para o

cliente. “O valor distribuído ao cliente é percebido por ele como a diferença entre o valor total e o custo total da adesão a uma oferta” (Carvalho, 2012, p. 122).

As estratégias de ciclo de vida relacionam-se com as fases do ciclo de vida do mercado, na medida em que as organizações, na entrada para o mercado, devem prever as necessidades que possam surgir posteriormente, através de entrevistas a potenciais clientes e “determinando quais os benefícios/atributos e níveis preferidos em cada um, para o produto ou serviço em causa” (Carvalho, 2012, p. 127).

As estratégias de defesa e ataque posicional referem-se a três principais guias: procurar expandir a procura total do mercado, manter a sua quota de mercado e aumentar a sua quota ainda que o mercado seja constante (Carvalho, 2012).

Podemos apresentar algumas ferramentas e técnicas de gestão estratégica como a definição da missão e dos objetivos, a análise SWOT, o *Balanced Scorecard* (BSC), o Modelo *Boston Consulting Group* (BSG), o Plano Individual de Desenvolvimento, a Estrutura Matricial, o Modelo Canvas. Estas e outras ferramentas servem como modelos de apoio à fundamentação, formulação, implementação e avaliação do planeamento estratégico.

A definição da missão e dos objetivos é o primeiro passo para a formulação da estratégia.

Tem subjacente uma visão a longo prazo, e envolve a definição do que é a organização, o que se propõe fazer, em que negócio atua; os objetivos dizem respeito ao que pretende atingir através das suas atividades, em determinado(s) período(s) e em variáveis seleccionadas (Cardoso, 2003, p. 45).

A análise SWOT trata-se de um modelo de análise dos ambientes interno e externo, também útil para a formulação da estratégia. Permite à organização, a identificação das forças e fraquezas da organização, bem como as ameaças e oportunidades externas. (Carvalho, 2012)

Um outro modelo, o *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, em 1990, permite a definição de objetivos e medidas, tendo em conta os interesses e expectativas dos seus *stakeholders*, sendo agrupadas em quatro perspetivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (Filho, 2005).

O Modelo BCG (*Boston Consulting Group*) surgiu na década de 1960, define-se como um modelo de apoio à seleção de estratégias. Este modelo facilita no processo de decisão inerente aos produtos ou serviços disponibilizados, à estratégia a adotar para cada um

destes serviços e à articulação entre a estratégia global equilibrada de obtenção e a aplicação de recursos. Este modelo resulta de um conjunto de pressupostos relacionados com estas ideias (Cardoso, 2003).

O Plano Individual de Desenvolvimento permite a definição de objetivos organizacionais, funções, responsabilidades e objetivos das funções de todos os colaboradores. Este plano requer a identificação das necessidades prioritárias para alcançar os objetivos de desenvolvimento, promovendo a aquisição de novas competências. Deve existir um processo de avaliação de desempenho associado a este plano de desenvolvimento (Carvalho, 2012).

Outra das ferramentas de gestão estratégica a referir, trata-se da Estrutura Matricial, sendo que esta “combina as estruturas funcional e divisionalizada, que se cruzam e exercem funções complementares” (Cardoso, 2003, p. 134). Esta combinação é realizada através de um organograma que procura demonstrar a relação entre os gestores de produto e as áreas funcionais. O organograma poderia ser adaptado às OES, colocando como gestores de produto os vários colaboradores da organização.

O modelo *Canvas*, conhecido como *Canvanizer*, foi concebido por um dos organizadores do *Nuremberg Startup Weekend*, em 2011. Surgiu através da necessidade de criar uma ferramenta *online* gratuita, que permitisse a colaboração e participação de várias equipas de trabalho, em situação de debate ou outras. Neste momento, já existe a versão 2.0, sendo que possui um *login* de usuário com todos os recursos disponíveis (Canvanizer, s.d.).

II.2.4.2 – As funções da gestão e o seu impacto na sustentabilidade

As funções da gestão são várias, como já analisámos no início deste enquadramento teórico, pelo que iremos mencionar aquelas que se ajustam da melhor forma a este estudo e que têm impacto no desempenho da sustentabilidade das organizações, tendo em conta as funções definidas por Anheier (2005), referindo, sempre que consideremos importante, alguns contributos de outros estudos. Estas funções serão também as dimensões base do questionário aplicado às organizações do concelho de Castelo de Paiva.

a) Gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos refere-se ao conjunto de atividades que se destinam ao recrutamento, contratação, promoção, desemprego, formação e apoio ao pessoal e voluntários (Anheier, 2005).

As OES competem com outras entidades, ao nível dos recursos humanos, através de três tipos de incentivos: salários, benefícios e aspetos não salariais, sendo que tendem a apresentar melhores resultados no que diz respeito aos aspetos não salariais, como por exemplo a maior autonomia oferecida (Anheier, 2005).

Esta é uma das funções mais difíceis de um gestor, tendo em conta a necessidade de os atrair, e para isso deve “planear, recrutar, treinar, promover e remunerar os membros da organização” (Mações, 2018, p. 541).

Com as alterações nas organizações decorrentes dos novos desafios, existe uma carência de fomentar a motivação e reconhecer o valor das pessoas, seja em grupo ou individualmente. Assim, os gestores devem apostar em incentivos e estratégias como a formação, gestão das carreiras, orientação e integração, atribuição de compensações, implementação de um sistema de avaliação de desempenho, entre outras que devem ser adaptadas aos recursos humanos, no sentido de alcançar os objetivos organizacionais (Mações, 2018).

O principal objetivo da gestão dos recursos humanos “é permitir à organização identificar os pontos críticos em que é provável que ocorram faltas, excessos ou uso ineficiente do pessoal” (Mações, 2018, p. 545).

A teoria da satisfação laboral de Hackman e Oldham (1975) oferece um conjunto complementar de *insights* sobre a gestão de recursos humanos. Esta teoria identifica as várias dimensões do trabalho relacionadas com a satisfação no trabalho e o bom desempenho, por exemplo: o impacto sentido pelas pessoas; a liberdade e independência promovidas para a realização das tarefas; o *feedback* obtido pelo colaborador, isto é, as informações que recebe acerca da eficácia e a eficiência do seu desempenho (Anheier, 2005).

Esta teoria, bem como outras relacionadas, são aplicáveis também à gestão de recursos humanos voluntários, embora que estes recursos pretendam e necessitem de um tratamento bastante diferente, uma vez que não existe incentivo salarial.

b) Gestão estratégica

A gestão estratégica, tal como já mencionado, refere-se ao processo pelo qual as organizações desenvolvem e definem a sua visão, missão, programas e desempenho a longo prazo. O planeamento estratégico pretende a utilização de várias técnicas e ferramentas para conseguir uma formulação adequada e contextualizada, bem como uma implementação eficaz e eficiente, e ainda uma avaliação rigorosa. Envolve a capacidade de orientar e perspetivar a organização como um todo, mediante a utilização de estratégias, sob condições complexas (Anheier, 2005). Não nos iremos alongar neste tópico, tendo em conta a abordagem realizada à mesma temática, no ponto III.2.4.

c) Gestão financeira

As OES, tal como todas as outras organizações, têm o dever de gerir as suas finanças e colocar em prática um sistema que dê conta dos aspetos financeiros (Anheier, 2005).

A gestão financeira permite caracterizar a situação económica e financeira da empresa e a sua evolução ao longo de certo período de tempo (habitualmente de 3 a 5 anos), tendo por base o estudo das demonstrações financeiras, como o balanço, a demonstração de resultados e a demonstração de fluxos de caixa (Almeida).

O balanço dá-nos uma visão geral do estado financeiro da OES, isto é, do património da organização, numa determinada data, revelando os dados do ativos, do passivo e do capital próprio (Mações, 2018).

A demonstração de fluxos de caixa fornece um resumo dos recebimentos e dos pagamentos, ou seja, dos movimentos de caixa na organização e indica se existe liquidez e capacidade para produzir, continuando a manter os seus serviços (Mações, 2018).

No que se refere à demonstração de resultados, esta envolve a diferença entre os gastos com a produção e os ganhos que se obtém com o produto acabado, demonstrando-nos o resultado líquido do período (Mações, 2018).

Devemos referir ainda que:

o processo de análise financeira baseia-se nos rácios de liquidez, de alavanca financeira ou solvabilidade e na avaliação do equilíbrio financeiro. Os rácios de liquidez medem o equilíbrio da empresa numa ótica de financiamento a curto prazo. Os rácios de alavanca financeira destinam-se também a avaliar as consequências que as dívidas da empresa possam ter na sua atividade (Lindo, 2015, p. 15).

A Gestão financeira é necessária para informar acerca da situação financeira, não só às autoridades fiscais como a todos os *stakeholders*. Além da prestação de contas externa e interna, é vista como uma ferramenta de gestão, tanto no planeamento como na tomada de decisões, bem como para comunicar e controlar o desempenho e as operações cotidianas. O planeamento estratégico, o desempenho e o sistema financeiro estão estreitamente relacionados (Anheier, 2005).

Ainda relacionado com a função da gestão financeira, Anheier (2005) dá-nos conta da importância do marketing para a sustentabilidade das organizações. O marketing tem tido um maior impacto nas OES e tornou-se parte de um plano de negócios.

II.3 – A Sustentabilidade nas OES

II.3.1 - Conceito de Sustentabilidade

A sustentabilidade apresenta vários conceitos, contudo, apresentaremos aqui aqueles que mais se relacionam com os objetivos deste estudo.

Pojasek (2012) refere o conceito de sustentabilidade através da perspectiva da organização, de forma a indicar mudanças pertinentes no funcionamento das organizações, com vista à sustentabilidade, tendo como destinatários a sociedade, o meio ambiente, a economia, bem como as gerações futuras (Pojasek, 2012).

Nesta perspectiva, cada organização deve adotar uma abordagem pró-ativa de sustentabilidade, dada a dificuldade em definir um padrão para a sustentabilidade. Contudo, é difícil tornar operacional a sua definição de sustentabilidade, sendo que esta deve ser alinhada com a visão, missão e valores da organização (Pojasek, 2012).

Este autor relaciona a sustentabilidade com a responsabilidade, na medida em que todos os indivíduos envolvidos na organização devem promover boas práticas de sustentabilidade, tornando-se membros participantes e responsáveis. Esta responsabilidade tem impacto a três dimensões: ambiental, social e económica. Pojasek (2012) refere alguns indicadores referentes aos dois níveis: ao nível do bem-estar social foca a proteção dos direitos humanos, a importância de práticas justas, a garantia do envolvimento e a consciencialização da comunidade envolvente, entre outros. Ao nível do bem-estar económico, refere a importância do crescimento dos lucros, da melhoria da gestão bem como do comprometimento com a causa social a que a organização se propõe. Foca ainda a

importância de atitudes de transparência, no sentido de gerar confiança nos membros envolvidos (Pojasek, 2012).

O conceito de sustentabilidade ficou mundialmente conhecido, em 1987, através do relatório designado como Nosso Futuro Comum (conhecido como Relatório Brundtland), concebido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas. Neste relatório, a sustentabilidade é relacionada com a proteção ambiental, com o desenvolvimento social e económico, remetendo para a consciência da responsabilidade comum como fator de mudança, através da exploração de recursos materiais, dos investimentos financeiros e do desenvolvimento tecnológico, de forma equilibrada e justa (Comissão sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991).

Para Falconer (1999) a sustentabilidade apresenta um triplo sentido: a viabilidade das organizações, a subsistência na procura de colmatar as necessidades sociais e a complementaridade na relação estabelecida com outras organizações, grupos de ação local ou outras entidades da sociedade civil e com o Estado.

Em 1994, a sustentabilidade foi associada ao “*triple bottom line*” (frequentemente abreviado para TBL) por John Elkington. Esta designação refere-se às três dimensões da sustentabilidade, acima referidas por Pojasek (2012) (Elkington, 2004, p. 1). Este autor dá-nos conta de que atualmente estamos perante grandes mudanças que decorrem ao nível da sustentabilidade, nas organizações, através da identificação de sete indicadores: 1) a conformidade dos mercados, 2) os valores, 3) a transparência, 4) a tecnologia do ciclo de vida do produto, 5) as parcerias, 6) o tempo e 7) a gestão corporativa. Elkington (2004) diz-nos que, dado o panorama atual, devemos explorar uma abordagem muito mais abrangente. Contudo, “todas as definições carregam a noção de que o desenvolvimento sustentável é composto de três dimensões: económica, social e ambiental ou ecológica” (Claro, Claro, & Amâncio, 2008, p. 292). A dimensão económica remete para o aumento da eficiência da produção e do consumo através de uma economia em desenvolvimento através dos recursos naturais (Nascimento, 2012).

Por sua vez, a dimensão social prevê que todos os cidadãos tenham acesso aos recursos mínimos necessários para uma ter uma vida digna, de forma a alcançar a justiça social. Para tal, é necessário erradicar a pobreza e estabelecer um padrão de desigualdade aceitável, restringindo limites mínimos e máximos de acesso a recursos materiais (Nascimento, 2012).

A maioria das decisões internas das empresas exigem considerações precisas dos efeitos do ambiente externo, e o seu contexto abrange considerações ao nível social e político, para além das tradicionais considerações económicas. A sociedade passou a preocupar-se com a ecologia, a segurança, a qualidade dos produtos, sendo aspetos que também passaram a ser tidos em conta pelos gestores na estratégia utilizada na sua organização (Claro, Claro, & Amâncio, 2008).

No dia 25 de setembro de 2015, foram aprovados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, na reunião da Assembleia-Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo de erradicar a pobreza, proteger o ambiente e difundir a prosperidade e a qualidade de vida de todos, até 2030. Os 17 objetivos definidos dão particular importância nas pessoas, nos direitos humanos, na necessidade de resposta às desigualdades sociais, e ainda pretendem a promoção de ações em prol da paz, da segurança e das alterações climáticas (Direção-Geral da Educação).

II.3.2 - Os desafios face à Sustentabilidade nas OES

A sustentabilidade trata-se de um desafio que a maioria das OES tem de enfrentar e para o qual não estão preparadas. O panorama atual, tanto ao nível nacional como internacional, obriga as organizações a repensar as suas estratégias e a forma como se posicionam. O mundo contemporâneo exige o seguinte: a gestão da viabilidade financeira num panorama atual de financiamento em evolução; a competição com organizações internacionais através de parcerias de cooperação; a demonstração de valor e prestação de contas aos financiadores e demais *stakeholders* (Sontag-Padilla, Staplefoote, & Morganti, 2012).

As OES têm como missão a sustentabilidade de natureza social ou ambiental. Contudo, têm ainda de fazer face aos problemas de sustentabilidade económica. Estes problemas advêm, essencialmente, das especificidades e características deste tipo de organizações (Mendes, 2011).

As necessidades sociais como as situações de carência material, bem como dificuldades em fazer face aos compromissos financeiros, aumentaram, essencialmente, nos tempos mais recentes, resultado do contexto de crise económica que vivemos atualmente, com tendência a agravar-se. O impacto da ação das IPSS e das Autarquias, de forma isolada bem como em colaboração, têm tido resultados positivos no combate a estas situações (Sousa, s.d.).

Um dos grandes desafios é a necessidade de dar continuidade às necessidades sociais, recorrendo a uma base de apoios financeiros mais diversificada, onde os apoios públicos não são a única fonte de financiamento. A sustentabilidade das organizações requer o planeamento e concretização de estratégias a longo prazo, através de um processo contínuo, que promova tanto a redução de custos como o aumento das receitas próprias (Sousa, s.d.; Sontag-Padilla, Staplefoote, & Morganti, 2012).

Contudo, a sustentabilidade não se limita ao aumento dos recursos de que uma organização carece; ela está relacionada com o emprego desses recursos de maneira eficiente, de modo a potenciar positivamente os resultados alcançados (Falconer, 1999).

Estas organizações produzem principalmente bens e serviços com a natureza de bens públicos, como por exemplo a defesa dos direitos humanos, a redução da pobreza, entre outros. Se as organizações cumprirem a sua principal missão e tiverem como receita apenas aquilo que os utentes lhes pagam, não sobrevivem economicamente. Torna-se necessário contributos voluntários, sejam em dinheiro ou em trabalho. Envolver de forma estratégica os voluntários através da comunidade pode contribuir para a sustentabilidade das OSFL, e ainda estimular o apoio da comunidade (Sontag-Padilla, Staplefoote, & Morganti, 2012). Portanto, o enfoque na comunicação que é estabelecida entre as organizações e a comunidade, no sentido de promover a missão e serviços disponíveis junto dela, é primordial para que as entidades que a compõem possam estar disponíveis para apoiar a causa da organização.

Embora um grande número de pessoas não contribua para o bem público e usufruam da contribuição dos outros, o chamado “*free rider*”, é importante a existência da participação do Estado para forçar os consumidores a contribuir para a produção de um bem público, através do recurso aos impostos (Mendes, 2011, p. 41).

Para além da intervenção do Estado, existe ainda outra forma de fazer face a este problema: “a produção conjunta de um bem público e de bens ou serviços privados” (Mendes, 2011, p. 42). As OES estão menos sujeitas à avaliação do seu desempenho, face às organizações com fins lucrativos, por variadas razões: o valor dos seus bens e serviços não é facilmente mensurável; existe uma situação de “*decoupling*”, isto é, quem usufrui dos serviços não suporta os custos (Mendes, 2011, p. 42).

Estas organizações, na sua maioria, são criadas através de contribuições voluntárias, sem o investimento de capitais próprios. Como não têm capacidade de realizar endividamentos a

longo prazo, nem têm atividades que lhes garanta resultados positivos substanciais, acabam por não apresentar fundo de manio que garanta a sustentabilidade da organização (Mendes, 2011)

As “melhorias de gestão podem levar a resultados surpreendentes no curto prazo, em termos de eficiência no emprego dos recursos organizacionais e de eficácia nos resultados” (Falconer, 1999, p. 12). Deve existir espaço para um desenvolvimento das competências de gestão nas organizações. O panorama atual de recessão económica, bem como o aumento das expectativas de impacto e responsabilização da missão de organizações que atendem a necessidades vulneráveis requerem a adoção de práticas promissoras que cativem o investimento nesta causa (Sontag-Padilla, Staplefoote, & Morganti, 2012).

CAPÍTULO III - DESENHO METODOLÓGICO E ANÁLISE DE DADOS

III.1 - Metodologia e métodos

Importa referir que a metodologia científica consiste numa “forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, seja para explicá-lo ou estudá-lo” (Kahlmeyer-Mertens, Fumanga, Toffano, & Siqueira, s.d., p. 15). Não se trata de um conjunto de técnicas, mas prevê uma estrutura no auxílio do processo de investigação, uniformizando assim os métodos e técnicas disponíveis neste processo.

Devemos mencionar algumas diferenças entre a metodologia quantitativa e a qualitativa. A metodologia quantitativa baseia-se “na perspetiva teórica do positivismo e constitui um processo dedutivo pelo qual os dados numéricos fornecem conhecimentos objetivos no que concerne às variáveis” (Fortin, 2000, p. 322). Le Compte e Preissle (1993), citado por Fortin (2000), dizem-nos que a metodologia qualitativa tem por base a perspetiva naturalista e permite “demonstrar a relação que existe entre os conceitos, as descrições, as explicações e as significações dadas pelos participantes e investigador relativamente ao fenómeno e sobre a descrição semântica”, referindo-se prioritariamente às estatísticas probabilísticas (Fortin, 2000, p. 322).

Kaplan (1998) citado por Coutinho (2011) refere-nos que a metodologia analisa e descreve os métodos, isto é, implica a utilização de técnicas “suficientemente gerais para serem comuns a um número significativo de ciências” que passam assim a constituir um método. Acima da metodologia temos o paradigma que traduz “um sistema de princípios, crenças e valores que orienta a metodologia e fundamenta as suas conceções numa dada Epistemologia” (Coutinho, 2011, p. 23).

Para a realização do processo de investigação utilizamos a metodologia quantitativa, embora possam existir alguns momentos em que teremos de adotar alguma postura qualitativa, como poderemos perceber mais à frente. Coutinho (2011) diz-nos que atualmente existe uma enorme vontade de vários autores em aproximar “planos multi/pluri metodológicos combinando métodos quantitativos e qualitativos” (p. 34).

Portanto, utilizamos a triangulação, sendo que, segundo Lefrançois (1995), citado por Fortin (2000), a triangulação trata-se de “uma estratégia para colocar em comparação

dados obtidos com a ajuda de dois ou vários processos distintos de observação, seguidos de forma independente no seio de um mesmo estudo”, reunindo métodos quantitativos e qualitativos, embora as regras de cada um sejam respeitadas (p. 322).

III.2 - Delimitação do universo e amostras

Este estudo abrange a totalidade do número de OES do concelho de Castelo de Paiva, sendo este o nosso universo, dado o número restrito do universo (10 OES).

O questionário foi aplicado a todas as OES, tendo sido respondido por um elemento da direção, selecionado pela própria instituição, acreditando que a direção deveria apresentar, por exigência das suas funções, maiores conhecimentos para responder às questões que apresentamos, ou seja, ter um conhecimento cabal de toda a organização e seu funcionamento/desafios.

Esta opção baseou-se na ideia de que abrangendo todo o universo, conseguimos um estudo mais contextualizado e adequado à realidade do concelho de Castelo de Paiva. Da lista das IPSS disponibilizada pela Segurança Social foram selecionadas as IPSS com respostas sociais em funcionamento, no momento da realização da dissertação. Todas as instituições foram contactadas no sentido de perceber a sua situação.

Podemos referir que o universo traduz “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”, enquanto a amostra, por sua vez, trata-se de “um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (Gil, 1999, p. 100). O sujeito ou participante trata-se de cada elemento que compõe a amostra (Haro, et al., 2016, p. 133)

III.3 - Técnicas de recolha de dados e de apresentação dos mesmos

Na fase de recolha de dados inerente ao processo de investigação, podemos saber “o quê” e “como” iremos proceder à recolha dos dados. Charles (1998), citado por Coutinho (2011), diz-nos que “existem seis procedimentos distintos para recolha de dados numa investigação: notação, análise, questionário, testes e medição” (p. 99), sendo que nesta dissertação utilizamos o questionário, bem como a pesquisa de fontes.

Ghiglione e Matalon (1997), citado por Coutinho (2011), dizem-nos que embora os questionários se assemelhem à entrevista diferem pelo facto de o questionário ser autoadministrado. Pelo facto de não haver contacto pessoal, devemos ter cuidado com o tipo de questões que colocamos, o número de questões, a apresentação e formatação do questionário, ou outras características que não comprometam a sua validade e fiabilidade.

Trata-se de uma “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas” (Gil, 1999, p. 128).

O questionário (Apêndice nº 1) aplicado neste estudo foi estruturado com base em instrumentos já utilizados/validados noutra trabalho de investigação, nomeadamente: no questionário utilizado por Bruno Silva (2014), utilizado na dissertação de mestrado intitulada de “Sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor: Uma análise com base nas IPSS do concelho de Aveiro”, da Universidade de Aveiro. Contudo, foram utilizadas ainda questões dos questionários utilizados na dissertação de Sara Amaral (2014), denominada de “A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais”, da Universidade de Coimbra, bem como na dissertação de Nuno Amaral (2013) nomeada de “Da dependência e vulnerabilidade à sustentabilidade e autonomia do terceiro setor: o caso do Concelho de Santa Marta de Penaguião”, da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

A questão nº1 e nº2 foram retiradas na íntegra desta última dissertação, ainda que na questão 1 tenhamos acrescentado o tipo de organização, o Código de Atividade Económica (CAE) principal bem como os CAE secundários e o objeto. Foram acrescentadas e retiradas algumas opções na questão 2, tendo em conta o conhecimento acerca das IPSS.

A questão nº3, nº4 foram retiradas da dissertação de Sara Marques (2014), ainda que na questão nº 3 tenhamos acrescentado a identificação do número de clientes total por sexo e na questão nº4, no primeiro e segundo quadro, acrescentamos também a mesma identificação quanto aos trabalhadores remunerados, criamos um terceiro quadro com a identificação das habilitações literárias destes trabalhadores. Ainda da questão nº4, relativamente aos voluntários foram feitas as mesmas alterações.

A questão nº5, 6 e 7 foram retiradas da dissertação de Bruno Silva (2014), ainda que tenhamos colocado a questão nº7 com respostas de escolha múltipla. A questão nº8, ainda

que retirada da mesma tese, foi colocada de uma outra forma mais direta e perceptível. Todas as questões entre a nº9 e a 28 foram retiradas da dissertação de Bruno Leite (2014), à exceção da questão nº19, 22 e 27 retiradas da tese de Sara Marques (2014). Na questão nº11 e 12 foram alteradas as opções, utilizando as opções da tabela da questão nº1. Foi acrescentada a questão nº28.1 no sentido de esclarecermos quais os canais de comunicação mais utilizados. As questões entre a nº29 e a 39 foram retiradas do questionário utilizado na dissertação de Nuno Amaral (2013).

O nosso questionário contém instruções para o seu preenchimento e introdução. A linguagem utilizada nos questionários é adequada e adaptada aos diferentes destinatários (Gil, 1999).

Este tipo de técnica de recolha de dados foi usado para que possamos “obter informação qualitativa para complementar e contextualizar a informação quantitativa obtida pelas outras variáveis” (Hill & Hill, 2016, p. 95). Portanto, neste aspeto, bem como noutros possíveis, verificamos a triangulação, isto é, a presença de aspetos quantitativos e qualitativos.

As questões estão ordenadas por três temas: Caracterização geral da instituição, Satisfação dos Clientes na IPSS e Perceção sobre as “boas práticas” de Gestão nas OES. Trata-se de um questionário misto, apresentando questões fechadas, isto é, permitem responder perante um conjunto de opções de resposta, questões abertas para que a organização possa dar a sua resposta livremente, e ainda questões dependentes, uma vez que a resposta a algumas questões depende da resposta dada na anterior.

Após a estruturação do questionário, todas as OES foram convidadas a participar no estudo mediante o envio de *e-mail* e de alguns contactos telefónicos, e depois da sua aceitação, o questionário foi enviado também através de *e-mail*, em formato Excel, sendo que foi respondido neste formato, e enviado novamente para o e-mail de envio da nossa parte, ainda que tenhamos tido a necessidade que reunir com algumas OES, no sentido de esclarecermos algumas dúvidas durante o preenchimento.

O questionário aplicado neste estudo foi construído com base em três questionários já aplicados, não existindo a necessidade de realização do pré-teste para validar e “evidenciar possíveis falhas na redação do questionário” (Gil, 1999, p. 137).

A análise de dados foi realizada através da construção de uma base de dados inicial no Excel, à qual adicionámos uma análise qualitativa através do *software* Nvivo e quantitativa através do *software* SPSS. O *software* Nvivo permite avaliar, interpretar e explicar fenómenos, tendo como objetivo analisar dados não estruturados ou semiestruturados provenientes de entrevistas, pesquisas, artigos, questionários, entre outras fontes variadas. O NVivo não favorece uma metodologia em particular, este foi criado para responder a técnicas qualitativas comuns com a finalidade de analisar, organizar e partilhar dados (NVivo, 2018).

O SPSS trata-se de um *software* de tratamento de dados estatísticos, permitindo não só a análise estatística, como também o acesso e gestão de uma grande quantidade de dados, a preparação e organização dos dados para análise, a construção de gráficos e ainda a ligação a outros *softwares* (Laureano & Botelho, 2010).

Com a junção dos 2 *softwares* conseguimos aliar à quantificação dos dados tratados, uma análise qualitativa, permitindo-nos correlacionar a informação e perceber até que ponto a perceção das ferramentas de gestão estratégica tinha impacto/aplicabilidade direta nas OES do concelho em estudo.

Para além do questionário, aplicamos ainda uma ficha de caracterização que nos permitiu a análise de dados mais específicos e complementares para a caracterização de cada IPSS.

Esta ficha de caracterização é composta por catorze questões, divididas em três partes, sendo que a primeira parte é destinada à identificação e caracterização, na segunda parte são apresentadas questões relativas à organização interna, e na terceira parte são expostas perguntas relacionadas com a cooperação interinstitucional.

As questões inseridas nesta ficha (Apêndice nº 2) foram selecionadas a partir da “Ficha de caracterização das Organizações” utilizada na dissertação de Sara Amaral (2014), já mencionada. Apenas as questões relativas aos objetivos, valores e história foram retiradas do “Modelo de inquérito” de Nuno Amaral (2013), ainda que tenhamos especificado mais a questão sobre os valores, ao solicitar que identificassem os valores. Para além disto, a questão sobre a história incluída da ficha de caracterização deste estudo substitui a questão que requeria informações acerca da origem e do ciclo de crescimento/desenvolvimento da organização, utilizada no “Modelo de inquérito”.

Acrescentámos ainda a solicitação de informação relativa ao concelho, *e-mail*, distrito, telemóvel e página web, visão e freguesias que fazem parte do território de abrangência da organização. Portanto, estes dois instrumentos foram resultado de uma seleção de questões já utilizadas noutros estudos, não existindo a necessidade de os validar.

CAPÍTULO IV – INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS / APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

IV.1 – Análise PEST do concelho de Castelo de Paiva

No âmbito do contexto **político-legal**, tendo em conta que este estudo se centra nas OES, importa ressaltar alguns aspetos legais. Baseadas nos princípios orientadores da Lei de Bases de Economia Social – Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, a qual determina as bases gerais do regime jurídico da economia social, as IPSS assumem uma elevada relevância social e económica junto das comunidades onde estão inseridas, pela sua atuação contígua e humanista, benéfica para os cidadãos e menos dispendiosa para o Estado (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio).

O Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro decreta o Estatuto das IPSS. Segundo o artigo 1º do decreto supracitado, as IPSS têm como propósito dar expressão ao dever moral, solidariedade e justiça entre os indivíduos. Estes cuidados podem ser desde a proteção dos cidadãos na velhice e invalidez, a situações de falta ou diminuição de meios de subsistência; proteção na saúde, educação e formação dos cidadãos e resolução dos problemas habitacionais das populações (Decreto-Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro).

As IPSS devem obedecer a uma determinada legislação para um funcionamento adequado e legal. Enquadram-se na Portaria n.º 778/83, de 23 de Julho, a qual aprova o regulamento da inscrição das IPSS na Segurança Social; na Lei n.º 101/97, de 13 de Setembro, sendo que esta define os deveres, direitos e benefícios das IPSS e na Circular n.º 6, de 6 de Abril de 2004, tendo em conta que esta refere as alterações dos utentes nas participações da segurança social em IPSS e equiparadas com acordos de cooperação (Chichorro, 2006). Podemos ainda enquadrar várias medidas e respostas municipais, dirigidas ao terceiro setor, sendo o contexto deste estudo.

O município de Castelo de Paiva dispõe da Rede Social, sendo uma estrutura de parceria entre várias entidades, como por exemplo entidades públicas e privadas sem fins lucrativos permitindo uma melhoria da eficácia das respostas sociais (Município de Castelo de Paiva a, s.d.).

Devemos indicar a Loja Social, como resposta prestada pela Câmara, perante a procura de ajuda por parte de famílias com dificuldades económica. Trata-se de um espaço de solidariedade para com estas famílias com a parceria da Rede Social de Castelo de Paiva, situado na União de freguesias de Sobrado e Bairros (Município de Castelo de Paiva c, s.d.).

O Cheque Farmácia, outra política social, foi criado em 2014 pelo Município Paivense, sendo uma parceria entre a Câmara Municipal de Castelo de Paiva e todas as farmácias em funcionamento no concelho, que abrange todos os elementos do agregado familiar (Município de Castelo de Paiva e, s.d.).

O Projeto Micas é composto por diversas áreas de intervenção, como por exemplo desporto, saúde, cultura, lazer, gastronomia, intergeracionalidade e tecnologias da informação e comunicação, concretizadas em várias ações através de parcerias interinstitucionais. Tem como destinatários todos os elementos da comunidade paivense, embora mais dirigido para a população sénior.

Podemos apresentar o Projeto Sol, um projeto de apoio específico aos mais idosos, que direciona a sua ação no sentido de reduzir o efeito da solidão nos idosos (Município de Castelo de Paiva g, s.d.).

A medida do tarifário familiar permite a redução de 5% por cada descendente no valor dos dois primeiros escalões do tarifário variável de cada serviço como a água, lixo e saneamento. Esta redução aplica-se a famílias numerosas. Existe ainda um outro tarifário, o tarifário social, tendo como objetivo favorecer os agregados familiares que recebem rendimentos de valor igual ou inferior à retribuição mínima mensal garantida (Município de Castelo de Paiva h, s.d.).

Uma outra medida de grande relevância para a comunidade paivense, trata-se do transporte solidário. Tendo em conta a falta de transporte para os serviços e unidades de saúde, a autarquia de Castelo de Paiva lançou o transporte solidário através de um protocolo com a Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Castelo de Paiva. Desta forma, esta associação realiza o transporte dos doentes, e a Câmara Municipal sustenta os custos relativos a esses mesmos transportes (Município de Castelo de Paiva i, s.d.).

Existe ainda um Regulamento de Solidariedade Social com o objetivo de prestação de vários serviços municipais, bem como a atribuição de apoios no âmbito da ação social para

promover a independência dos indivíduos que se encontrem em situação económica precária (Município de Castelo de Paiva j, s.d.).

Do ponto de vista do contexto **económico**, o concelho de Castelo de Paiva, pertence ao distrito de Aveiro, localiza-se na Região do Norte e sub-região do Douro. Este concelho abrange uma área de 115 km², com seis freguesias atualmente: Fornos, Real, S. Martinho de Sardoura, Sardoura, União de Freguesias de Raiva, Pedorido e Paraíso e União de Freguesias Sobrado e Bairros (Município de Castelo de Paiva k, s.d.).

Trata-se de um concelho tradicionalmente rural, marcado no passado pela exploração carbonífera do Pejão. Devido a uma política municipal focada na reconversão económica local, surgiram alguns investimentos na indústria, destacando-se algumas áreas como o calçado, têxtil, madeiras e mobiliário e metalomecânica, trazendo uma maior taxa de emprego para a região (Município de Castelo de Paiva l, s.d.).

Com a construção do Porto Fluvial de Sardoura, as vias de escoamento dos produtos manufacturados foram melhoradas. Entretanto este Porto foi ampliado, permitindo a acostagem de dois cargueiros em simultâneo, sendo esta uma estrutura incluída no projeto de navegabilidade do Rio Douro, que contribuiu para a evolução da economia da região (Município de Castelo de Paiva m).

Existem alguns projetos que irão melhorar as acessibilidades, permitindo uma ligação mais rápida à Comunidade Urbana do Vale do Sousa e outras zonas e estradas de ligação a outras zonas periféricas. Podemos exemplificar estes projetos como a construção da Variante à EN 224 (IC35) (Município de Castelo de Paiva n, s.d.).

Embora sejam tomadas várias medidas, no final do mês de dezembro de 2017 foi registado um total de 1.103 indivíduos desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional (Pordata, 2018c) No ano de 2011, Castelo de Paiva apresentava 6.150 indivíduos empregados, sendo que 170 indivíduos trabalhavam no setor primário, 3.150 indivíduos no setor secundário e 2.830 indivíduos no setor terciário. As atividades predominantes da região pertencem ao setor secundário, devido a um elevado número de indústrias que empregam uma grande parte da população do concelho. O setor terciário tem, também, a seguir ao setor secundário, um peso considerável na descrição económica de Castelo de Paiva (PORDATA, 2015a)

A remuneração base média mensal em 2013 era de 625,0 euros, sendo que, apresentando valores médios, podemos indicar o seguinte: no setor da agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca tínhamos o valor 523,0 euros, o setor da indústria, construção, energia e água apresentava 594,1 euros, no setor das indústrias transformadoras tínhamos o valor de 585,4 euros, o setor da construção exibia um valor de 614,9 euros, e o setor dos serviços apresentava 688,9 euros. Sendo assim, embora os valores médios sejam pouco diferenciadores, verificamos um valor de remuneração média superior no setor dos serviços, relativamente aos restantes setores (PORDATA, 2015b)

Através do Diagnóstico Social de Castelo de Paiva (2016), verificamos que o tecido empresarial do concelho, em 2016, apresentava 826 empresas sedeadas e distribuídas de forma heterogénea pelo território, bem como pelos diferentes códigos de atividades económicas. Existe uma polarização empresarial nas duas zonas industriais do concelho com a implantação das empresas de maior dimensão: a Zona Industrial de Lavagueiras situada na União de Freguesias de Raiva, Pedorido e Paraíso que em 2016 contava com 16 empresas e a Zona Industrial de Felgueiras, situada na União de Freguesias de Sobrado e Bairros composta por 17 empresas, embora que estas representam apenas a percentagem de 4% do número total de empresas (Município de Castelo de Paiva, 2016).

Em termos do contexto **sociodemográfico**, o concelho de Castelo de Paiva, na alta Idade Média com o nome de “Pavia” pelo “rio que lhe corre a nascente” (Monterey, 1997, p. 97) teve a sua densidade populacional evoluída no século XIII, fazendo com que o território se subdividisse em várias “vilas”, “onde existiam a casa senhorial e os tugúrios dos caseiros” (Monterey, 1997, p. 97). Com as andanças do Constitucionalismo, o concelho de Paiva passou por várias fases. No ano de 1890, com o Decreto de 20 de Setembro, o Julgado de Castelo Paiva ascende à categoria de Comarca, pela ação do Conde de Castelo de Paiva que ainda por esta altura impulsionou também para o desenvolvimento das vias de comunicação, como as estradas e pontes, que levou o Município ao que temos atualmente (Monterey, 1997).

A melhoria de acessibilidades, acima referida, poderá permitir a procura de emprego em zonas periféricas com uma maior oferta de emprego face ao concelho de Castelo de Paiva. De acordo com os censos de 2011, a taxa de emprego total era de 43,8%, sendo que a faixa etária entre os 25 e os 34 anos apresentava a maior taxa de emprego com 74,6%, comparativamente a outras faixas etárias como entre os 45 e os 54 anos que apresentavam

uma taxa de 56,2%. Devemos mencionar ainda a presença de uma taxa de apenas 26,8% na faixa etária entre os 55 e os 64 anos (Pordata, 2015c)

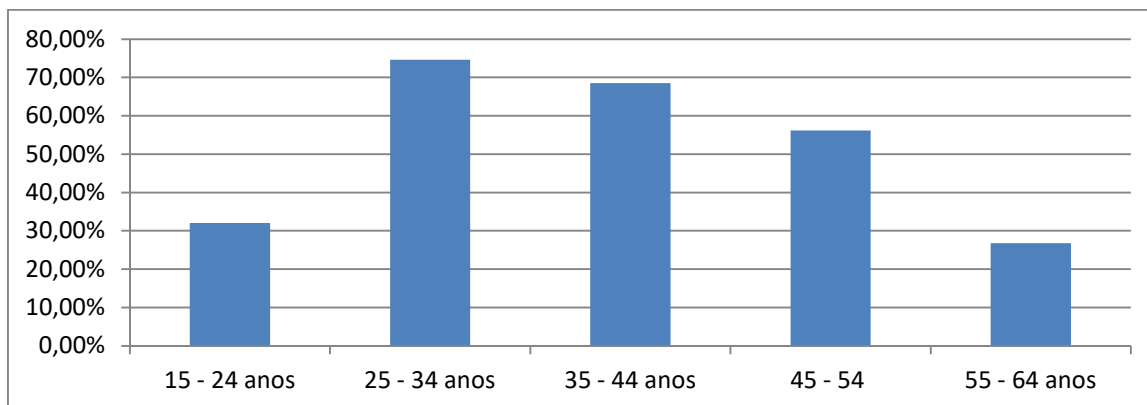


Gráfico 1 – Taxa de emprego por grupo etário (2011)

Fonte: Elaboração própria

Através das bases estatísticas do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P. (IEFP) verificamos que no mês de fevereiro de 2018 existiam 944 indivíduos desempregados registados no Centro de Emprego. Deste número a maioria são mulheres, sendo 607 face a 337 homens desempregados. Podemos indicar ainda que na mesma data, 235 indivíduos desempregados registados possuem o 2º ciclo de nível de escolaridade, 214 indivíduos têm o ensino secundário, 192 indivíduos detêm o 1º ciclo, 186 indivíduos concluíram o 3º ciclo, 60 indivíduos possuem um nível inferior ao 1º ciclo e 57 têm um nível de escolaridade do ensino superior. Ainda no mês de fevereiro de 2018 verificou-se que dos 944 indivíduos registados, 398 encontram-se no grupo etário entre os 35 e os 54 anos, sendo que o grupo etário com menos registos encontra-se entre os 25 e os 34 anos, com 130 indivíduos (Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P., 2018).

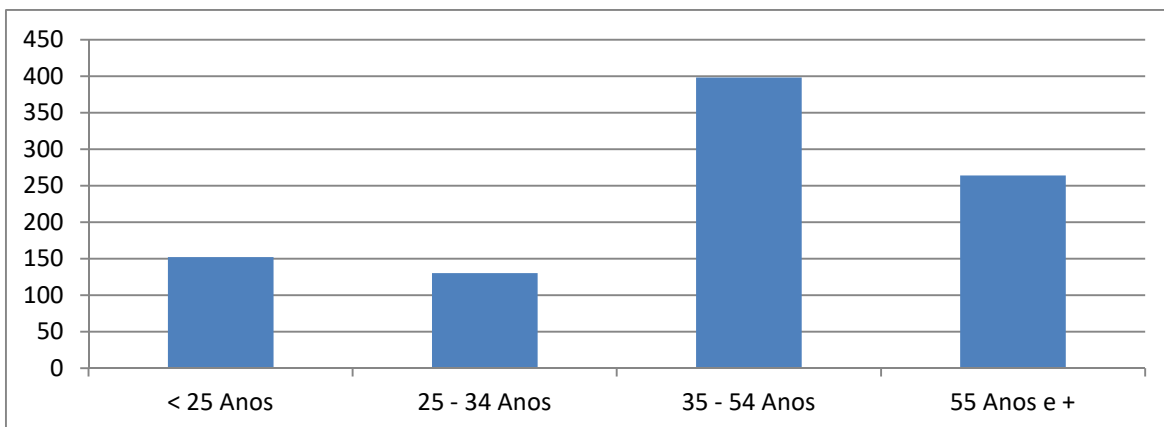


Gráfico 2 – Desempregados registados em Castelo de Paiva segundo o grupo etário em fevereiro de 2018

Fonte: Elaboração própria

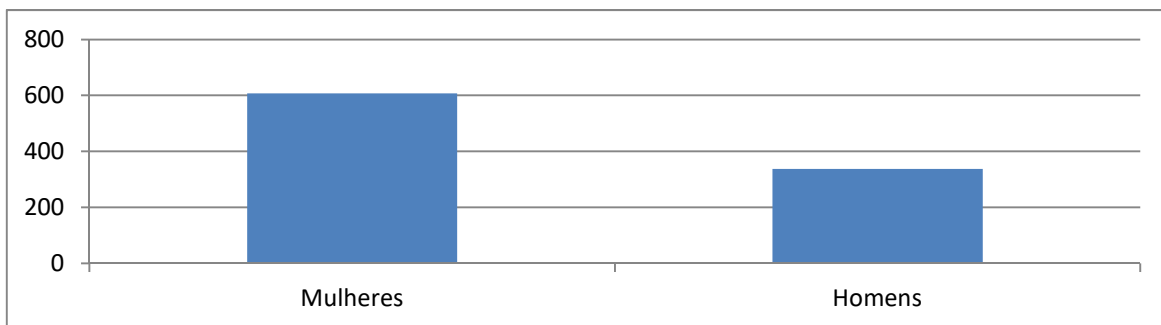


Gráfico 3 – Desempregados registados em Castelo de Paiva segundo o género em fevereiro de 2018

Fonte: Elaboração própria

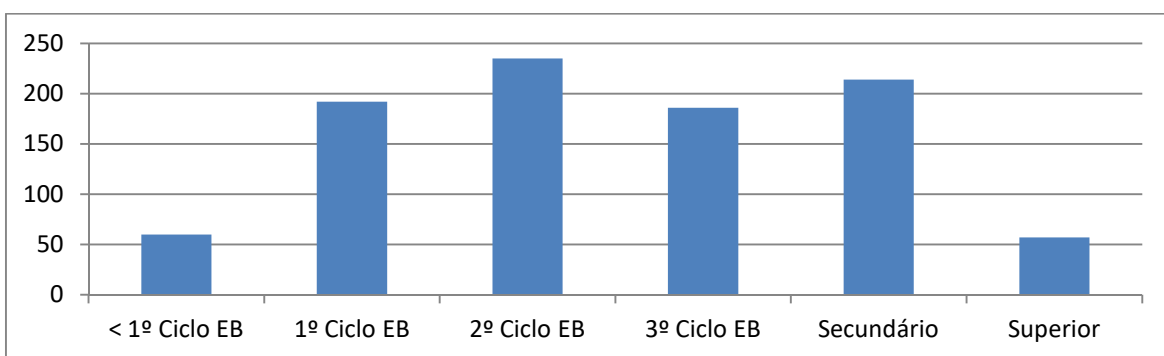


Gráfico 4 – Desempregados registados em Castelo de Paiva segundo o nível de escolaridade em fevereiro de 2018

Fonte: Elaboração própria

Estes dados permitem identificar que os indivíduos desempregados registados são maioritariamente mulheres com o 2º ciclo de escolaridade, com idades compreendidas entre os 35 e os 54 anos.

Na vertente **sociodemográfica**, o concelho de Castelo de Paiva tinha 15.889 habitantes em 2016, registando uma diminuição face a 17.338 habitante registados em 2001. Em 2016, 2.201 habitantes tinham entre 0 e os 14 anos, 10.925 habitantes tinham entre os 15 e os 64 anos e 2.763 habitantes tinham 65 ou mais anos. A proporção da diminuição do número de habitantes foi praticamente semelhante entre todos os grupos etário, entre os anos 2001 e 2016 (PORDATA, 2018d).

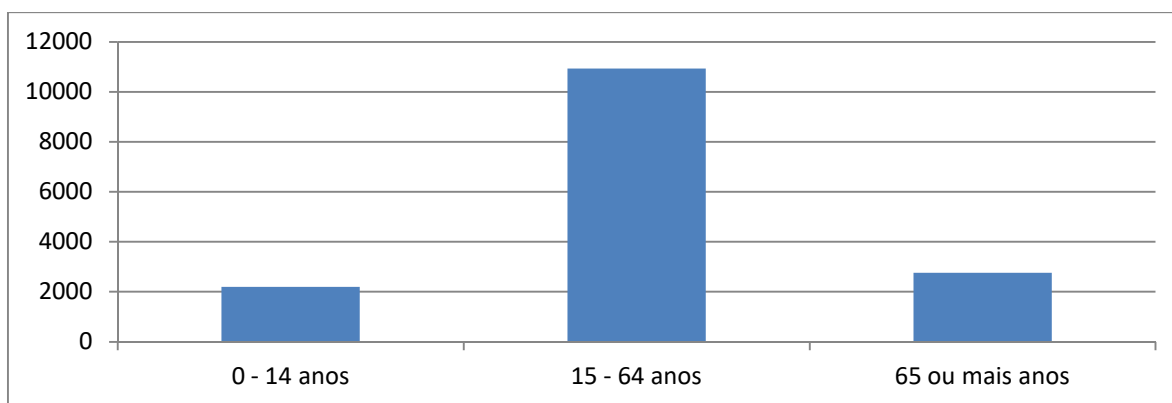


Gráfico 5 – Número de habitantes do concelho por grupo etário

Fonte: Elaboração própria

Em relação à natalidade, verificamos uma redução da taxa bruta de natalidade, sendo que em 1981 registamos 19,6% e em 2016 registamos uma taxa de 6,3% (PORDATA, 2018e). Este município apresentou em 2016, um total de 100 nados vivos, sendo que em 1981 foram registados 333 nados vivos (PORDATA, 2018f).

No que se refere à taxa de mortalidade infantil em crianças com menos de um ano de idade, por 1.000 nascimentos, podemos verificar que no ano 1960 registamos uma taxa de 70,5%, sendo que em 2016 a taxa de mortalidade se situou em 0,0%, deixando de ocorrer situações de morte ao nível infantil durante este ano (PORDATA, 2017a).

Quanto à taxa bruta de mortalidade, verificamos que não houve uma grande alteração nos últimos anos, sendo que em 1960 registou-se uma taxa de 9,9% e em 2016 foi apresentada uma percentagem de 10,4% (PORDATA, 2017b)

Podemos indicar que quanto à dimensão média das famílias, segundo os Censos, decorreu uma redução, tendo em conta que em 1960 tínhamos famílias com 4,5 indivíduos, e em 2011 registamos um valor médio de 3,0 indivíduos (PORDATA, 2015d)

Quanto ao índice de envelhecimento, segundo os Censos, verificou-se um grande aumento entre 1960 e 2011, sendo que em 1960 tínhamos um índice de 17,7%, e em 2011 é apresentado um índice de 95,8%, sendo estes valores calculados por cada 100 jovens (Pordata, 2015e). Verificamos assim um envelhecimento da população no município de Castelo de Paiva, sendo um alerta para a necessidade de resposta a esta realidade, seja através de políticas sociais, estruturas de apoio ou outras medidas. O transporte solidário, o cheque farmácia ou o Projeto Micas, já referidos, são exemplos de políticas locais que existem neste momento a decorrer face à problemática do envelhecimento.

Através dos dados dos Censos exibidos na PORDATA, verificamos que a população total residente com 15 e mais anos, em 2011 era de 14.030 indivíduos, sendo que 4.238 indivíduos tinham completado o 1º ciclo, apenas 729 indivíduos possuíam algum nível do ensino superior, e 1.466 indivíduos não tinham qualquer nível de escolaridade (PORDATA, 2015f). Denotou-se no ano de 2011, uma taxa de 30,2% da população total com 15 e mais anos, com a conclusão do 1º ciclo do ensino básico, e 10,4% desta mesma população não tem qualquer tipo de escolaridade, verificando-se um município com um baixo nível de escolaridade durante o ano 2011 (PORDATA, 2015g).

Devemos ainda referir que o concelho de Castelo de Paiva apresenta um grande número de festividades sociais e culturais que acontecem por todas as freguesias do concelho, destacando-se a Feira do Vinho Verde, do Lavrador, Gastronomia e Artesanato, a Feira Agrícola, o Festival Gerações, a Feira do Séc. XIX, a Festa de Santo Adrião, os Festejos de S. João, a Romaria de S. Domingos e a Romaria de Santa. Eufémia. Todas estas festas conservam uma tradição religiosa e pagã e atraem um grande número de visitantes, principalmente provenientes dos concelhos vizinhos (Município de Castelo de Paiva m)

Este concelho apresenta um vasto património cultural, sendo que devemos destacar as Aldeias em Xisto de Midões e Gondarém, o Anjo de Portugal, o Centro Histórico de Sobrado, o Choupal das Concas, o Conjunto da Igreja Paroquial de Real e esculturas do adro, o Edifício da Cadeia, a Ilha dos Amores, o Marmoiral da Boavista, o Miradouro de Catapeixe, o Monte de São Domingos, o Monumento ao Mineiro, o Parque de lazer de São Martinho, o Pelourinho da Raiva, a Pia dos Mouros, a Ponte do Caminho de Ferro de

Pedorido, o Portal da Serrada e o Parque Urbano da Quinta do Pinheiro. Existe a presença de vários monumentos megalíticos por todo o concelho, que podem ser identificados através da Carta arqueológica, publicada pela atividade da Câmara Municipal (Município de Castelo de Paiva n, s.d.).

Torna-se evidente a ocupação romana pela presença dos monumentos funerários medievais, como por exemplo o memorial da Boavista, e ainda a Chamada Pia dos Mouros, túmulo Hispano – Romano, situado no lugar de Curvite, na União de freguesias de Sobrado e Bairros (Município de Castelo de Paiva n, s.d.).

No âmbito do **contexto tecnológico**, devemos indicar que no ano 2016 existiam 422 computadores com ligação à internet no ensino básico e secundário, sendo que 323 computadores estão nas escolas do ensino básico e 99 computadores pertencem às escolas do ensino secundário (PORDATA, 2017c). O número médio de alunos por computador com ligação à internet no ensino básico e secundário em 2016 era de 5,4%, registando um aumento face a 2,3% no ano 2009 (PORDATA, 2017d).

Ainda no plano tecnológico importa referir que perante as obrigações de cobertura e qualidade de receção do serviço da Televisão Digital Terrestre (TDT), constituídas pela Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM) em Outubro de 2015, Castelo de Paiva passou a ter em funcionamento um novo emissor TDT na freguesia de Fornos, desde o dia 31 de Janeiro de 2018 (Município de Castelo de Paiva, 2018). O município apresenta várias iniciativas no apoio à realização do IRS em várias instalações distribuídas pelas diferentes freguesias.

No concelho existiam, em 2012, uma percentagem de 223,0% postos/acessos telefónicos por mil habitantes, sendo que se registou uma diminuição face a 2000, com uma percentagem de 318,0% (PORDATA, 2018g).

IV.2 – Análise de dados - Caracterização geral das OES

IV.2.1 - Respostas sociais e clientes

Relativamente ao número e tipo de respostas sociais, das 10 OES inquiridas¹, decidimos distinguir os serviços de apoio à infância e juventude, serviços de apoio à população adulta, serviços de apoio à família e comunidade, e serviços de apoio a grupos fechados.

Nos serviços de “apoio à infância e juventude” existe uma preponderância do número das respostas sociais “Creche” e do “Centro de Atividades de Tempos Livres” (CATL) face às restantes desta categoria, ainda que nada significativo relativamente ao Pré-escolar e outras respostas indicadas pelas IPSS, tais como Atividades de Animação e Apoio à Família (AAAF), Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC), Refeição, Transporte e Prolongamento escolar.

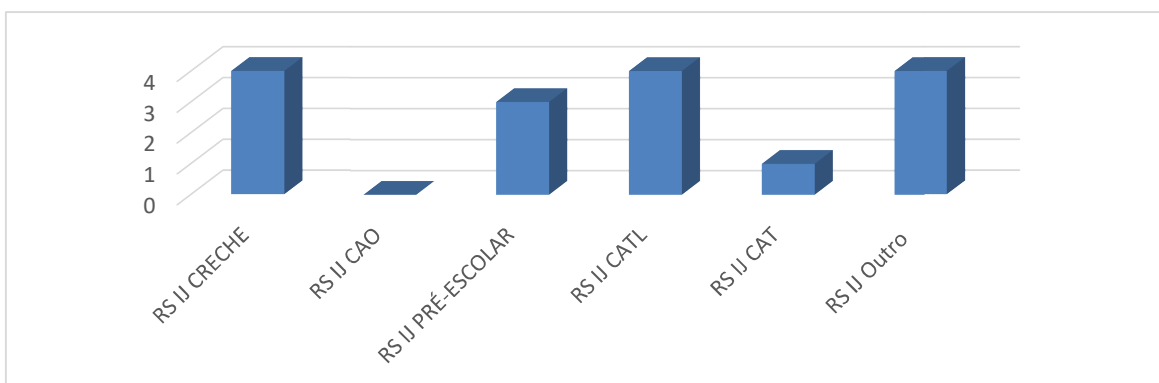


Gráfico 6 – Serviços - crianças e jovens

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à categoria dos serviços de “apoio à população adulta”, verificamos que existe um maior número de “Serviços de Apoio ao Domicílio”, ainda que exista um número quase equivalente de Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI). Foram ainda indicadas outras respostas sociais como o Centro de Convívio e o Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência e Incapacidade (doravante designado de CAARPD).

¹ Como já referimos na delimitação do universo, apenas fizeram parte do nosso estudo as OES legalmente criadas e com respostas sociais em funcionamento em fevereiro de 2018.

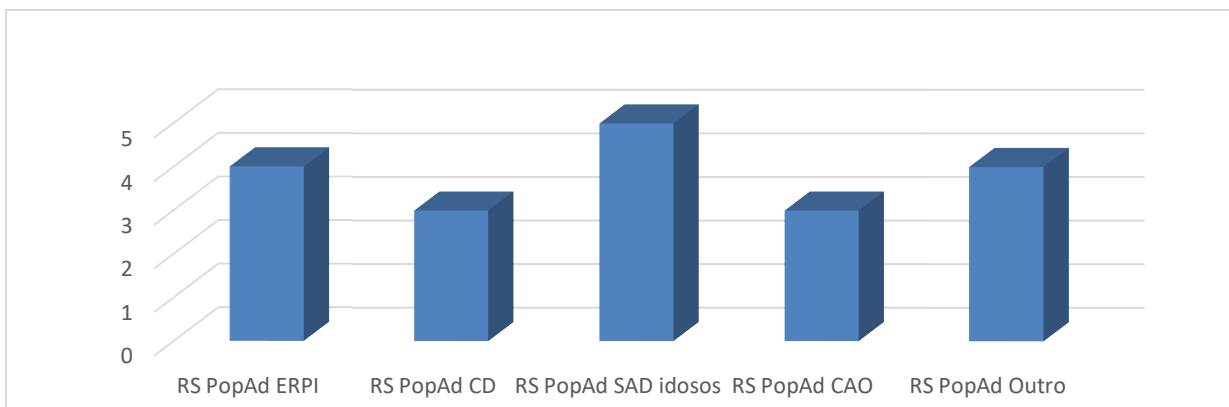


Gráfico 7 – Serviços – população adulta

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos serviços de “apoio à família e comunidade”, através da análise do gráfico *infra*, percebemos que as IPSS apresentam um maior número de respostas sociais de Atendimento/acompanhamento social, ainda que uma OES tenha indicado outras respostas, nomeadamente o Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas (POAPMC), Formação profissional e Cantinas Sociais.

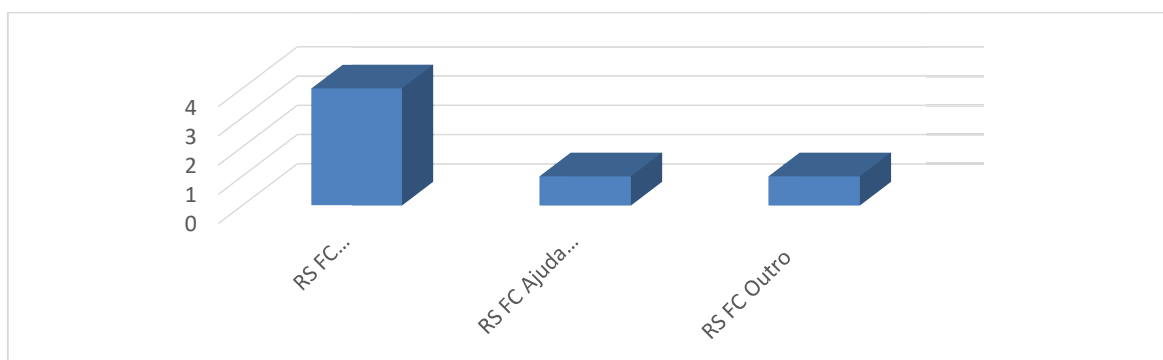


Gráfico 8 – Serviços – família e comunidade

Fonte: Elaboração própria

Por último, no que diz respeito aos serviços de “apoio a grupos fechados”, apenas uma OES indicou a existência de Unidade de Média Duração e Reabilitação (UMDR) / Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI) / Unidade de Internamento de Curta Duração (UCDM).

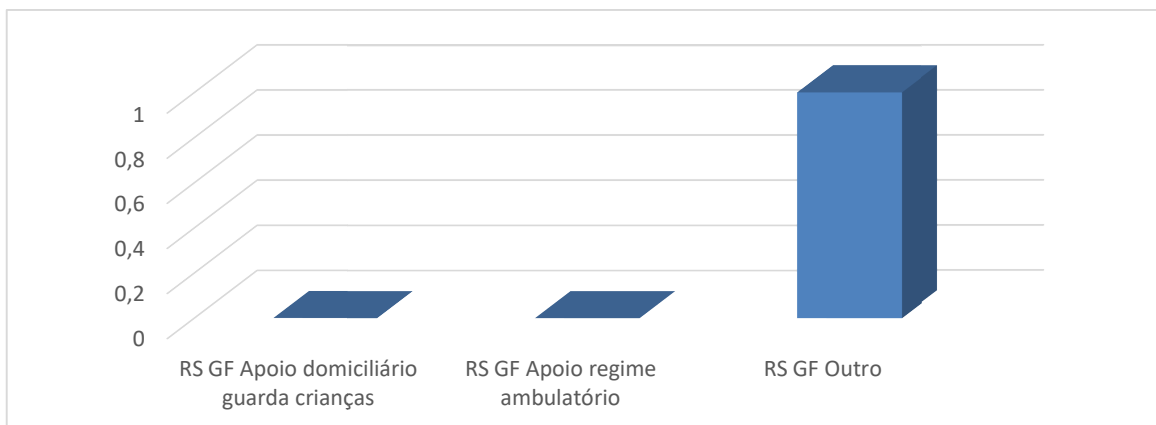


Gráfico 9 – Serviços – grupo fechado

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao número e sexo dos clientes nas diversas respostas sociais e serviços existentes, os clientes com maior expressão são as crianças do sexo feminino (354 indivíduos), ainda que os clientes idosos do sexo feminino assumam também um número significativo (318 indivíduos), face ao total de 1.833 clientes identificados pelas OES inquiridas.

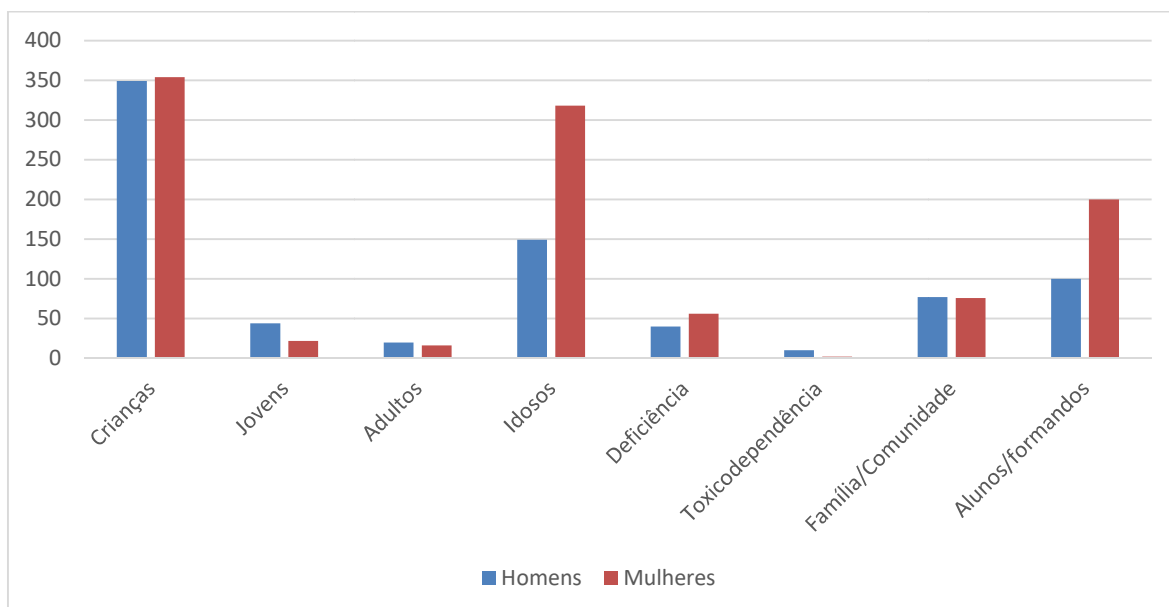


Gráfico 10 – Indivíduos que usufruem dos serviços existentes, por género

Fonte: Elaboração própria

Ainda sobre os clientes, perante as informações prestadas pelas organizações, verificamos que em 5 OES o número de clientes aumentou, em 2 manteve-se e em outras 2 o número

diminuiu, sendo que uma das organizações não respondeu a este indicador. Aferimos ainda que as respostas sociais com diminuição do número de clientes pertencem, maioritariamente, à área da “infância e juventude”, e aquelas com aumento pertencem essencialmente à área da “população adulta”. Deprendemos que este aumento se deve, sobretudo, ao aumento da taxa de envelhecimento e à diminuição da taxa da natalidade, que se sente em Castelo de Paiva, como percebemos pelos dados sociodemográficos apresentados na análise PEST do concelho de Castelo De Paiva. Esse aumento não terá, por isso, correlação direta com a capacidade das OES desenvolverem planos de comunicação/marketing efetivos e contínuos.

	“Resposta Social que registou diminuição de Clientes”	“Resposta Social que registou um aumento de Clientes”
OES 1	“AAAF”	“CATL”
OES 2	“Pré-escolar”	“ERPI”
OES 5		“Serviço de Apoio Domiciliário”
OES 6	“CATL”	“Serviço de Apoio Domiciliário”
OES 7		“CAO”
OES 8		“Prolongamento escolar”
OES 9	“Pré-escolar”	
OES 10		

Tabela 1 - Respostas com diminuição/aumento de procura

Fonte: Elaboração própria, adaptado de NVIVO 11

IV.1.2 - Recursos humanos

Relativamente aos recursos humanos, as OES apresentam um total de 496 funcionários, sendo que a maioria (154 funcionários) apresentam idades entre os 31 e 40 anos e, deste número, 133 funcionários são mulheres. Verificamos ainda que, quanto ao tipo de vínculo contratual, existe uma maioria de 327 funcionários do sexo feminino no quadro de pessoal, sendo que deste número, 110 indivíduos são apresentados apenas pela OES 8. Tal situação evidencia que a OES 8 tem uma dimensão muito superior em comparação com as restantes OES do concelho, justificando-se, por isso, o número de colaboradores mais elevado.

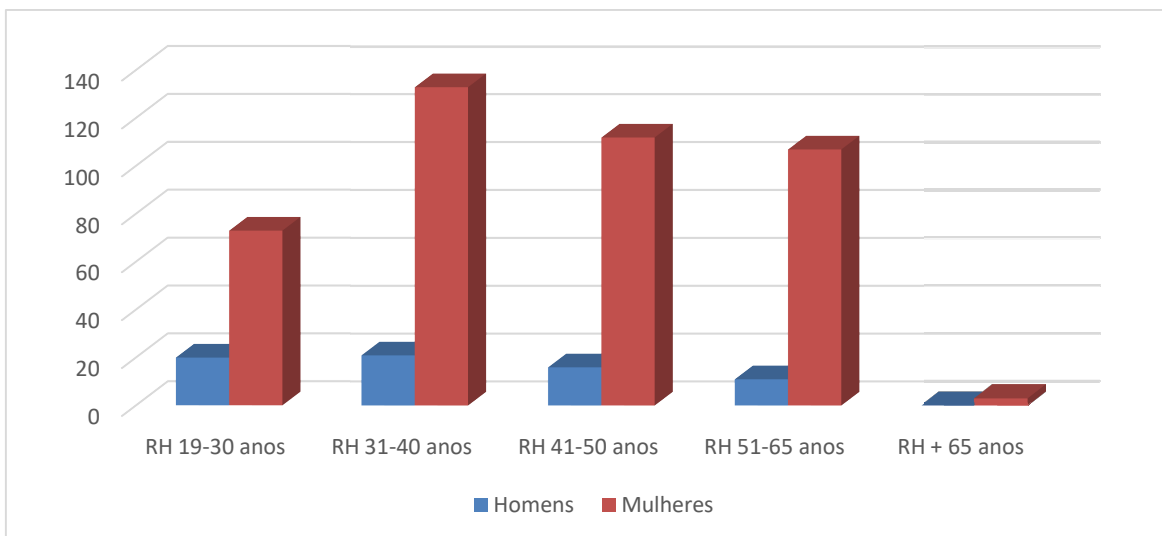


Gráfico 11 – Distribuição por idade dos RH

Fonte: Elaboração própria

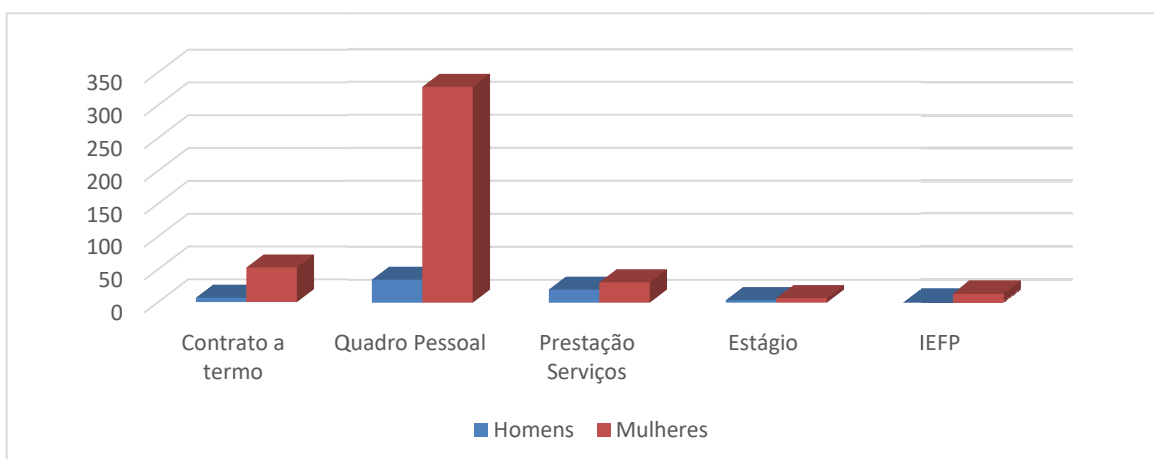


Gráfico 12 – RH – tipo de vínculo contratual

Fonte: Elaboração própria

No que se refere às habilitações literárias, os recursos humanos apresentam na sua maioria qualificações mínimas (212 indivíduos, de um total de 496 indivíduos, têm apenas qualificações até ao 9º ano de escolaridade) e apenas 19 possuem mestrado. Correlacionando o sexo com as habilitações literárias, verificamos que a população (aquela que mais sofre com o desemprego no concelho é a população feminina) tem fracas qualificações. Constatamos, assim, que os recursos humanos das OES possuem níveis de escolaridade baixos, situação que nos poderá remeter para a necessidade de apostar em recursos humanos mais qualificados, para que isso se reflita na melhoria do próprio

funcionamento diária das OES. Essa qualificação poderá, em última instância, ser colmatada através de um reforço da formação em contexto laboral, além da que já foi apresentada/realizada pelas OES.

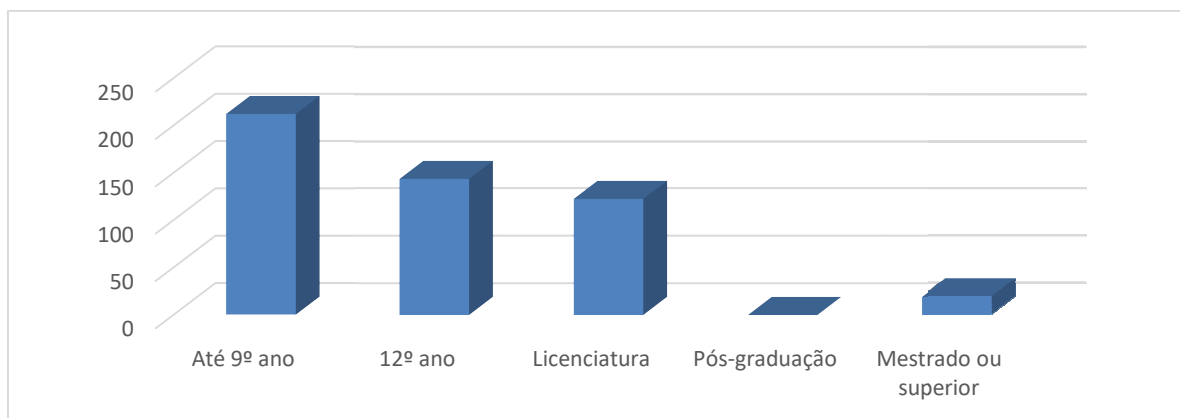


Gráfico 13 – RH – Habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

No referente ao número de voluntários apresentado pelas OES, este indicador revelou-se muito baixo, tendo em conta que as 10 OES apresentaram apenas 19 voluntárias, não existindo nenhum voluntário do sexo masculino e todas elas noutras funções não designadas. As voluntárias indicadas apresentam-se, maioritariamente, na faixa etária entre os 41 e os 50 anos.

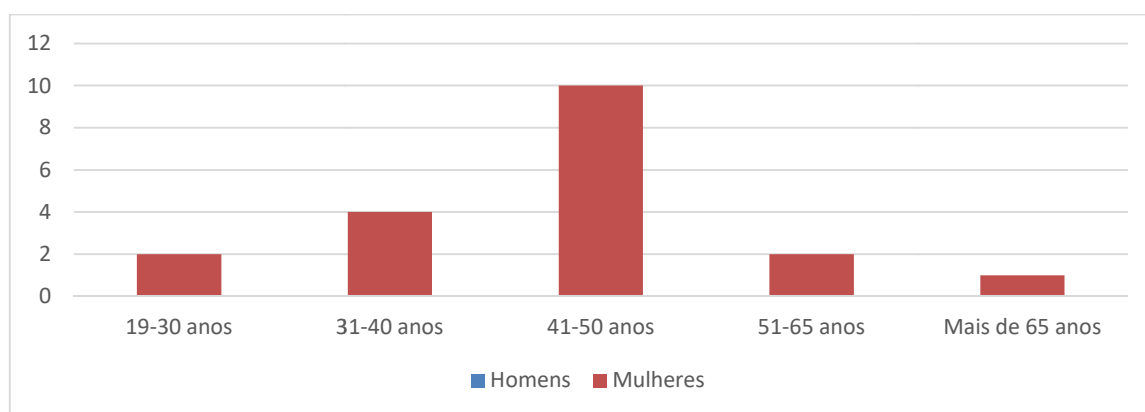


Gráfico 14 – Voluntários – sexo e faixa etária

Fonte: Elaboração própria

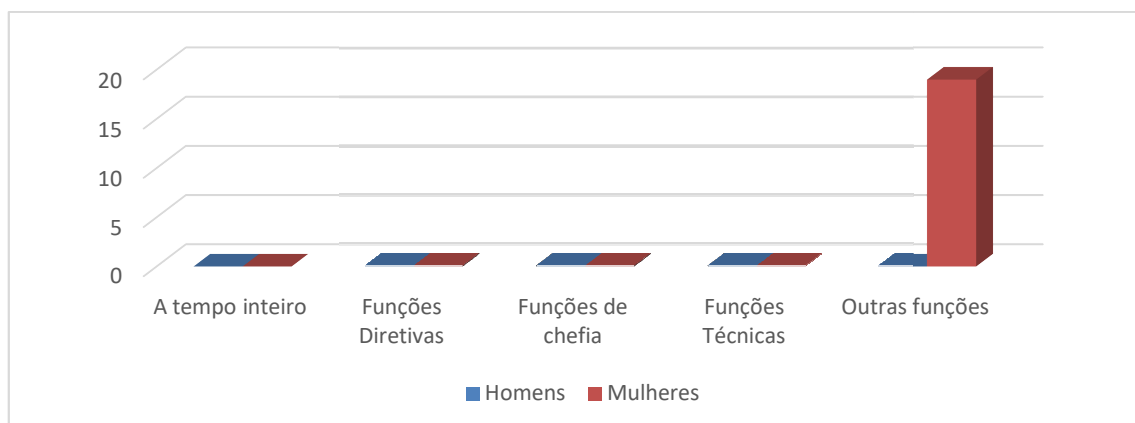


Gráfico 15 – Voluntários – distribuição por tipo de funções

Fonte: Elaboração própria

Ao nível das habilitações literárias, os voluntários apresentam, na sua maioria, qualificações até ao 9º ano (12 voluntários), refletindo, portanto, tal como os recursos humanos, baixos níveis de escolaridade.

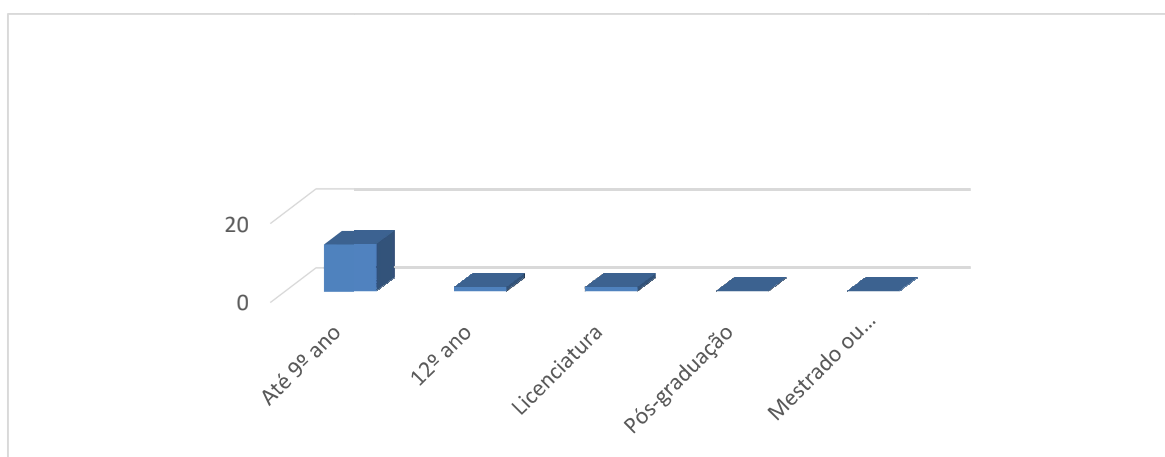


Gráfico 16 – Voluntários – distribuição por habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

IV.1.3 - Formação profissional

Todas as OES responderam de forma positiva à questão relativa à existência de formação para os recursos humanos, durante o ano 2017, à exceção de uma OES. Nas restantes OES, os dados apresentados referem que foram prestadas entre 25 e 50 horas mensais de formação.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	9	90,0	90,0	90,0
	Não	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tabela 2 – Existência de formação nas OES, durante 2017

Fonte: SPSS, 2018

A maioria das OES apresentou uma percentagem de mais de 76% funcionários participantes nas ações de formação, sendo a resposta de cinco das OES inquiridas.

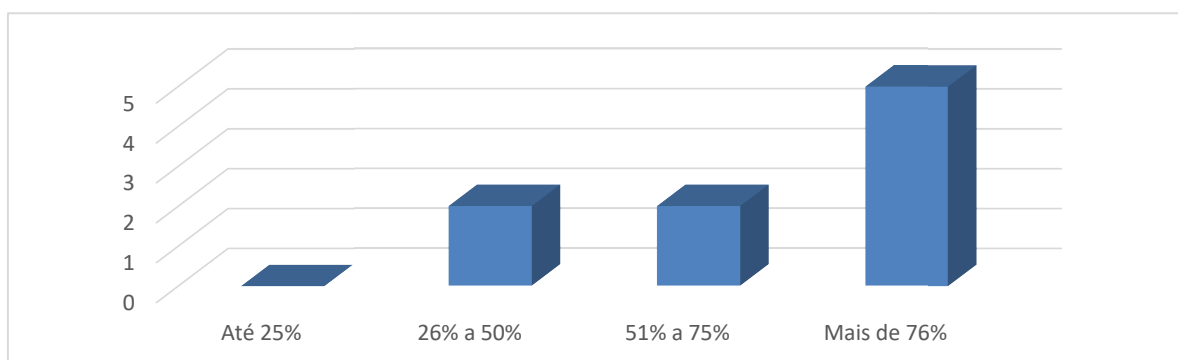


Gráfico 17 – Percentagem de RH com formação

Fonte: Elaboração própria

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	26% a 50%	2	20,0	20,0	20,0
	51% - 75%	2	20,0	20,0	40,0
	> 75%	5	50,0	50,0	90,0
	NA	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tabela 3 - Percentagem de RH com formação em 2017

Fonte: SPSS, 2018

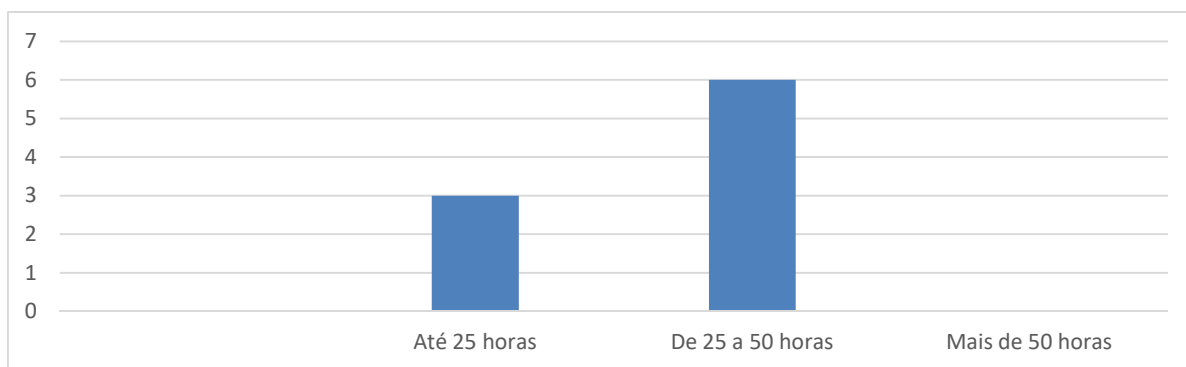


Gráfico 18 – Número de horas mensais de formação

Fonte: Elaboração própria

As OES apresentaram várias áreas de formação predominantes, sendo as mais frequentes nas áreas da infância e juventude, idosos e sistemas de gestão da qualidade. Estas áreas refletem as necessidades mais prementes de cada OES, tendo em conta que a realidade de cada OES difere e, por isso, também as suas necessidades são diferentes.

Áreas de formação fornecida aos Recursos humanos		
Área	Quantidade	Codificação
Cuidados na infância e juventude	6	“Cuidados a crianças” “Atividades Lúdico-Expressivas” “Ação educativa” “Infância” “Prestação de cuidados na infância” “Juventude e infância”
Cuidados à terceira idade	4	“Geriatria” “Cuidados a Idosos” “Geriatria” “Geriatria”
Sistemas de Gestão da Qualidade	4	“Sistemas de qualidade” “Segurança alimentar / HACCP” “Sistemas de Gestão da Qualidade” “HACCP/SHT”
Saúde	2	“Saúde” “Cuidados de saúde e higiene”
Gestão do trabalho	2	“Trabalho em equipa e relações interpessoais” “Gestão de stress”
Outras áreas	2	“Cozinha” “Apoio à comunidade”

Tabela 4 - Áreas de formação (2017)

Fonte: Elaboração própria (adaptado de NVIVO 11)

IV.2 – Satisfação dos clientes

Antes de analisarmos as práticas de gestão existentes, procurámos ainda perceber se existem mecanismos para auscultar a satisfação dos clientes, já que esse indicador pode ser crucial para o aumento ou manutenção dos clientes nas OES.

Acerca deste elemento, todas as organizações afirmam ter indicadores de satisfação dos clientes, à exceção de uma OES. Através do gráfico abaixo, verificamos que os indicadores menos utilizados são a “cortesia” e “igualdade de tratamento”, “acessibilidade” e “participação da família”.

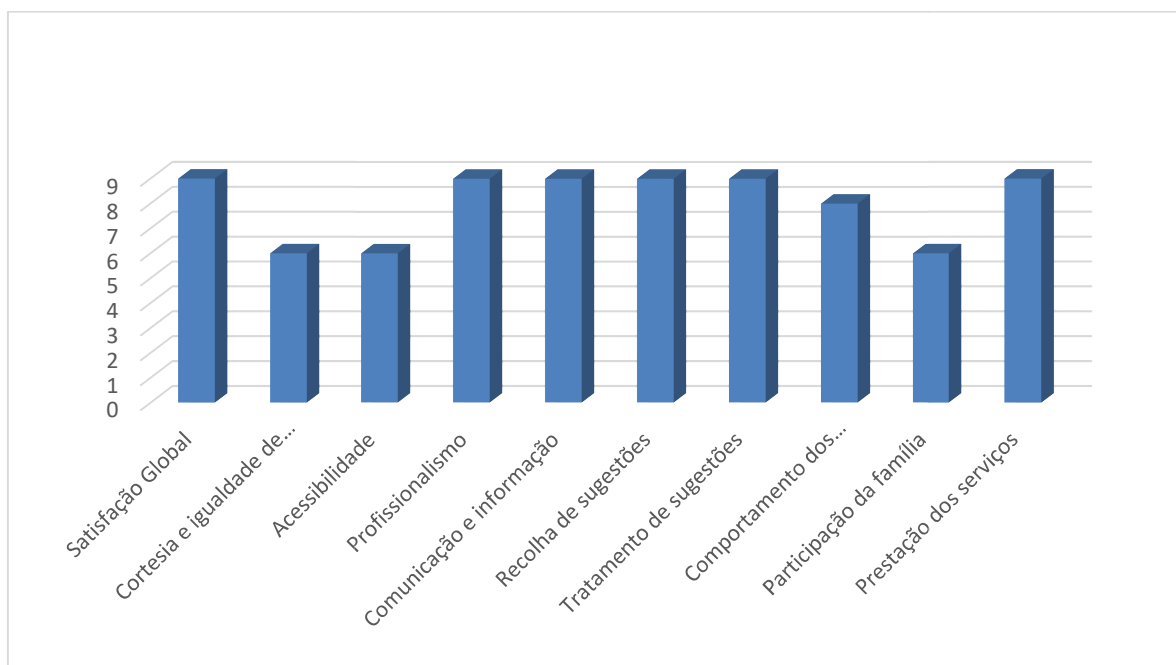


Gráfico 19 – Existência de indicadores do grau de satisfação dos clientes

Fonte: Elaboração própria

Também todas as OES indicaram que têm uma metodologia de avaliação das necessidades e expectativas dos clientes e famílias, sendo que a maioria utiliza o “questionário de satisfação”, sendo considerada na generalidade como uma ferramenta suficiente e uma forma de perceberem aquilo que devem melhorar ou dar continuidade. Sobre este aspeto, consideramos que poderão ser implementados outros mecanismos de interação/auscultação dos clientes e/ou familiares, para que o retorno seja mais fidedigno e permita um contacto mais direto e personalizado.

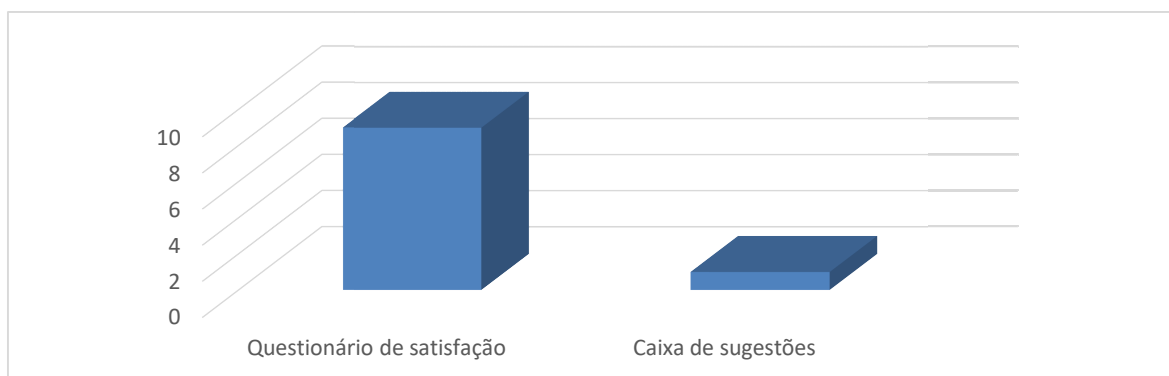


Gráfico 20 – Metodologia para avaliação de necessidades e expectativas

Fonte: Elaboração própria

De facto, a satisfação por parte dos clientes e beneficiários indiretos (parentes dos respetivos clientes) exigirá que se conheça o seu perfil, gostos, necessidades e interesses, de forma a apostar em serviços inovadores e diferenciados em relação às OES concorrentes e a garantir o preenchimento de todas as vagas disponibilizadas (tornando-as ainda, se possível, mais rentáveis).

A preocupação em conhecer cada vez melhor o nosso público-alvo, aliada a uma efetiva planificação do plano de comunicação, permitirá uma melhoria da própria imagem de cada OES na comunidade, sendo uma mais-valia na busca da sustentabilidade.

IV.3 – Perceção e boas práticas de gestão

IV.3.1 - Gestão e desempenho financeiro

IV.3.1.1 – Custos e receitas das respostas sociais

Os gastos com formação, bem como com tudo aquilo que gera despesa, fazem parte da gestão financeira de cada OES. A gestão financeira assegura e compromete a OES com a sua sustentabilidade, e por isso existem vários fatores pertinentes relativos ao desempenho financeiro que devem ser do conhecimento de cada OES para que possam gerir da melhor forma todos os custos e receitas.

Apenas 3 OES indicaram ter um “cálculo do tempo de admissão” por cliente e por tipo de resposta social. Mediante as respostas destas 3 OES, verificamos que, na área da “infância e juventude” o tempo médio é de 3 a 5 anos; na área da “população adulta”, mais concretamente em respostas sociais para idosos, o tempo médio é de mais de cinco anos;

na área da “população adulta”, nas respostas sociais indicadas por uma das OES, tais como POAPMC, Formação profissional e Cantinas Sociais - o tempo médio é de 3,75 anos; na área da “família e comunidade”, é apresentado apenas um cálculo de até 1 ano no “acompanhamento social”. Este cálculo é pertinente para que a OES possa estruturar, em média, quais os gastos e outras necessidades que terá, mediante os clientes que possuir, num dado período de tempo.

Relativamente ao cálculo do “custo médio por cliente” e “por resposta social”, também apenas 5 OES afirmam realizar este cálculo, embora a uma das OES não tenha disponibilizado os dados referentes ao mesmo cálculo.

Tendo em conta a informação das 2 OES que apresentam cálculo em relação à resposta social “Creche”, o custo médio é de 325,83€. Em relação à resposta social de “Pré-escolar”, as mesmas OES têm um custo médio de 284,13€. Na resposta social de “CATL”, apenas a OES 2 apresenta um custo médio de 100€. No que se refere à resposta social “CAT - Centro de Atendimento Temporário”, a OES que apresenta esse serviço, indica um custo médio mensal de 1400€.

Verifica-se ainda um maior número de respostas acerca do custo médio mensal por cliente nas respostas sociais para “população adulta”: a OES que apresenta dados reais, indica o valor de 750€ em ERPI e de 350€ em “SAD – Serviço de Apoio Domiciliário”; e outra OES apresenta o valor de 508,61€ na Resposta social de CAO e de 1.004,92€ no CAARPD.

Na área da “família e comunidade”, apenas uma OES apresenta o custo médio de 500€ para a resposta de “Atendimento/acompanhamento social”.

De facto, o desconhecimento do custo real mensal é uma das principais falhas identificadas na nossa análise.

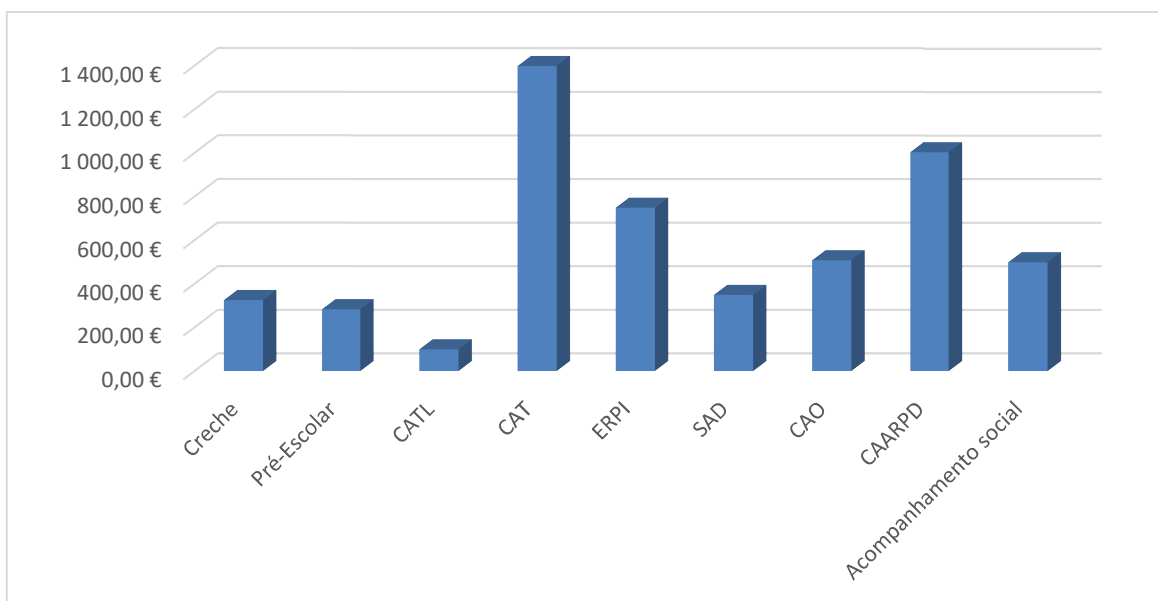


Gráfico 21 – Custo médio por cliente/mês

Fonte: Elaboração própria

Apenas as 4 OES que transmitiram os dados acerca do custo, forneceram também dados sobre a receita média por cliente/mês. Na área da “infância e juventude”, mais concretamente na resposta social da “Creche”, a OES 2 apresentou um valor de 315€, enquanto que a OES 9 indicou um valor de 250,14€. Na resposta social do “Pré-escolar”, a OES 2 definiu um valor de 220€, e a OES 9 revelou ter como receita 183,05€. A OES 2 indicou ainda um valor de 50€ na resposta social do “CATL”. No que se refere à resposta social “CAT”, a OES que apresenta esse serviço, indica um valor de receita igual ao do custo médio mensal: 1400€.

Na área da “população adulta”, a OES 2 mencionou a receita de 800€ no que diz respeito à resposta social “ERPI”, e 450€ em “SAD para idosos”. A OES 7 apresentou 508,61€ referente à resposta social de “CAO” e 1.004,92€ no “CAARPD”. Em relação ao “Atendimento/acompanhamento social”, não foram apresentados dados.

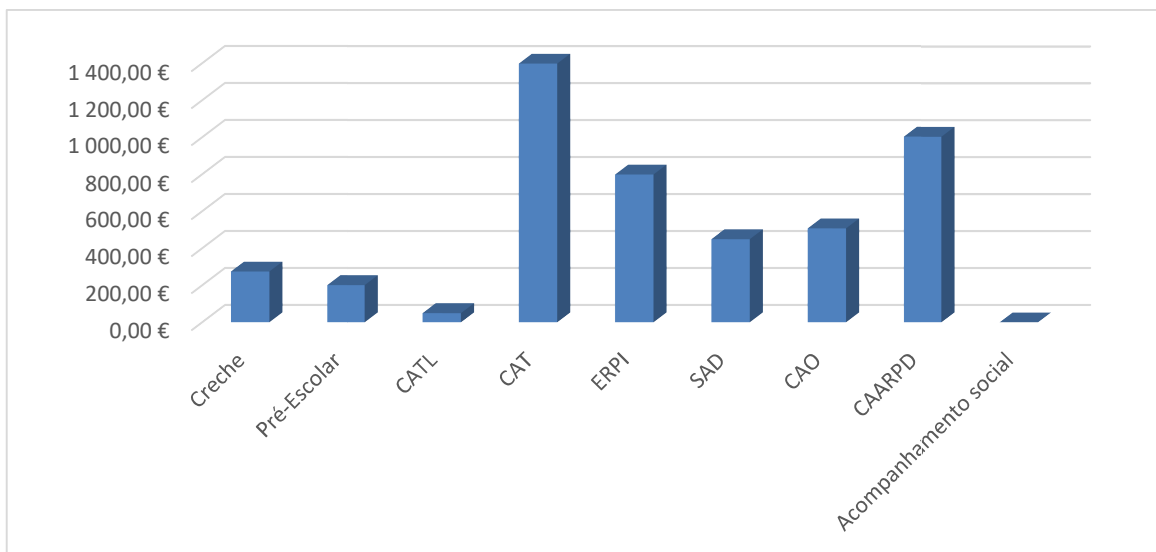


Gráfico 22 – Receita média por cliente/mês

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta os valores indicados acima, verificamos que a resposta social “CAT” apresenta o maior custo e receita média, e o “CATL”, por sua vez, o menor custo e receita média. Podemos ver ainda, conforme indica o gráfico *infra*, que quase todas as respostas têm um custo acima da receita média, à exceção da “ERPI” que demonstra um valor de receita ligeiramente acima da média dos custos.

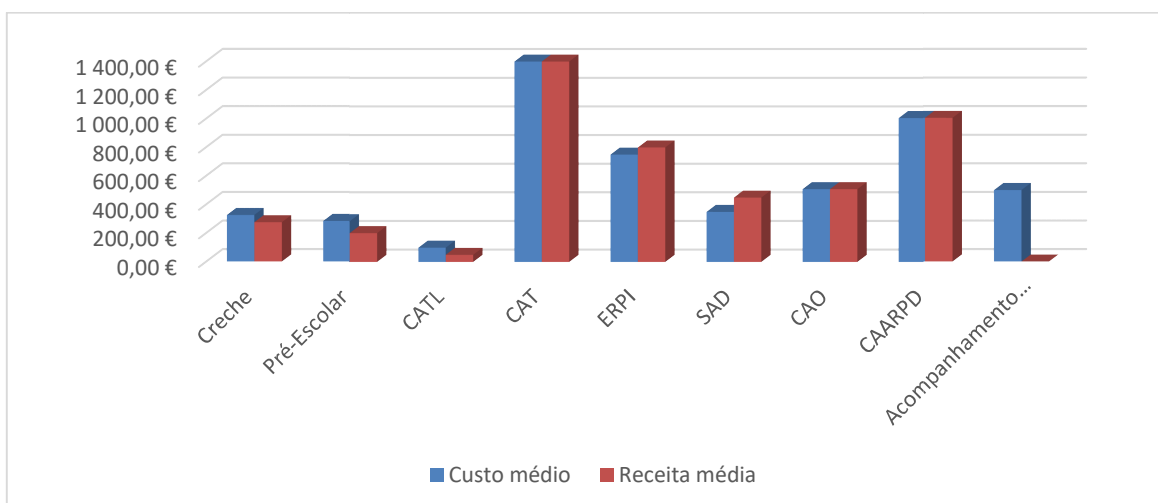


Gráfico 23 – Custo médio versus Receita média

Fonte: Elaboração própria

Apesar dos dados suprarreferidos, surge-nos como preocupante o facto de metade das OES inquiridas não apresentarem os valores de custos e receitas médios, o que evidencia a ausência de conhecimento da OES ao nível da sustentabilidade financeira, ou indisponibilidade para cederem estes dados.

IV.3.1.2 – Fontes de receita e distribuição de custos

Relativamente à percentagem atribuída, pelas diferentes organizações, às fontes das suas receitas, identificamos um peso significativamente elevado do “Estado”, correspondente a 55,02%, ainda que tenham atribuído, em média, 21,80% a serviços prestados pela OES.

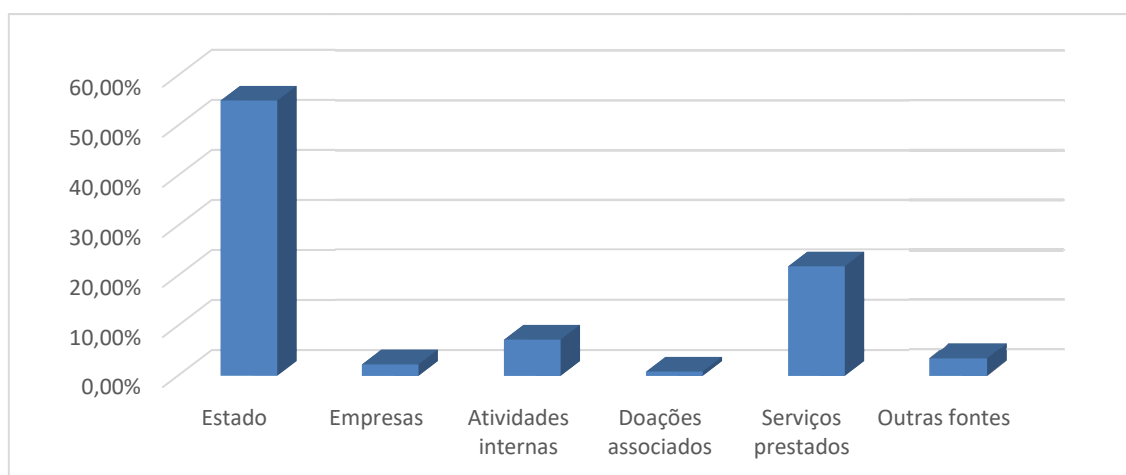


Gráfico 24 – Receitas: distribuição por fonte

Fonte: Elaboração própria

Apenas 6 OES consideram que as empresas cooperam, através de donativos de material de escritório, bens alimentares e monetários, equipamentos e roupas. 7 OES indicam ser extremamente importante a diversificação das fontes de financiamento (atribuindo o número máximo da escala de importância – “5”), ainda que duas organizações tenham atribuído o número 3 e o 4 (ver Apêndice nº 2).

Somente uma OES afirmou não ter desenvolvido atividades para garantir receitas próprias. As restantes organizações indicaram algumas atividades como venda de trabalhos manuais em feiras, candidaturas a vários projetos externos e exploração agrícola.

Estas situações permitem-nos deduzir que, embora escasso, existem já alguns esforços por parte das OES para diversificação de fontes de financiamento, de forma a criar receitas próprias e não depender apenas do Estado.

Razões para diversificação de fontes de financiamento		
Definição	Nº de ocorrências	Codificação
Dificuldades de sustentabilidade	2	<p>“A instituição não é auto sustentável sem apoios”</p> <p>“Para que possam cumprir o objetivo da sustentabilidade”</p>
Garantir o pagamento custos fixos / gestão diária da OES	4	<p>“para a gestão da associação”</p> <p>“manter a estrutura e funcionar sem dificuldades”</p> <p>“para conseguir assumir os compromissos de curto/médio prazo (pagamento a fornecedores, pagamento ao pessoal)”</p> <p>“Para manter a qualidade e prazos”</p>
Garantir a manutenção de serviços/atividades específicos	1	<p>“Porque sem o apoio das empresas não seria possível manter as tardes de convívio em funcionamento”</p>
Garantir autonomia	2	<p>“Porque permite que a Instituição não dependa exclusivamente de uma fonte de receita”</p> <p>“consiga autonomia”</p>
Outras	3	<p>“Há poucas oportunidades de financiamentos”</p> <p>“O Estado acaba por ter um papel importante no financiamento, pela sua obrigação perante a proteção social”</p> <p>“a sociedade também deve colaborar tendo em conta a responsabilidade social”</p>

Tabela 5 – Razões para diversificação de fontes de financiamento

Fonte: Elaboração própria (adaptado de NVIVO 11)

Tendo em conta as dificuldades que as OES identificam na gestão financeira (ver gráfico 28 *infra*), verificam-se já algumas preocupações nesta área, embora as iniciativas para angariação de fundos/recursos/receitas sejam ainda incipientes e sem grande reflexo no orçamento geral de funcionamento.

Quanto à distribuição dos custos por área, verificamos que existe uma grande discrepância entre as percentagens atribuídas às diferentes áreas, sendo que os recursos humanos, com uma percentagem de 53%, continuando a constituir a maior área de custos das organizações.

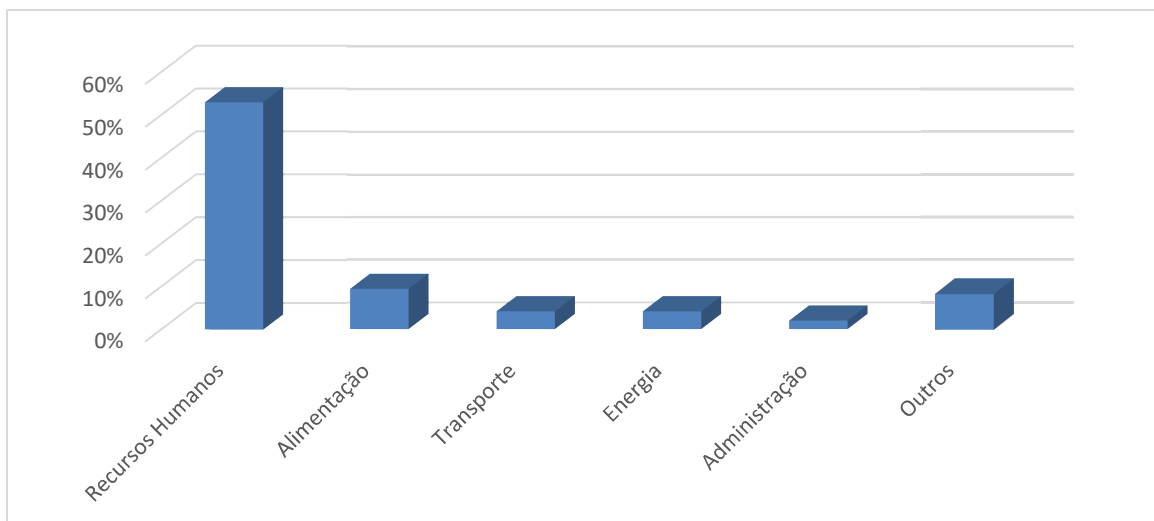


Gráfico 25 – Custos: distribuição por área

Fonte: Elaboração própria

IV.3.1.3 – Boa prática – plano orçamental e controlo

De todas as organizações, apenas uma OES indicou que não possui um plano orçamental. As restantes afirmam ter essa boa prática implementada, sendo elaborado para um prazo de 12 meses. Todavia, apesar do controlo deste plano ser realizado pela maioria das OES, as mesmas afirmam não ter resultados específicos relativos ao seu desempenho financeiro.

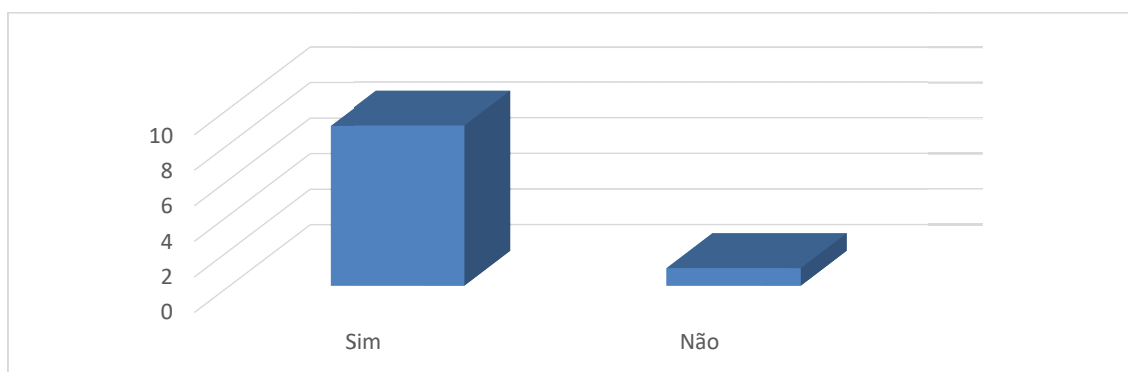


Gráfico 26 – Existência de plano orçamental anual

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à existência de dados sobre gestão financeira, verificamos pouca discrepância na utilização dos dados indicados pelas diferentes organizações, ainda que a

divulgação pública do relatório de contas e a prestação de contas aos financiadores sejam os mais utilizados.

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Existência de dados de desempenho financeiro	Existência de dados sobre desempenho financeiro	7	18,4%	87,5%
	Grau execução orçamental	6	15,8%	75,0%
	Grau de realização objetivos financeiros	5	13,2%	62,5%
	Resultado auditorias financeiras	5	13,2%	62,5%
	Prestação contas a financiadores	8	21,1%	100,0%
	Divulgação pública relatório contas	7	18,4%	87,5%
Total		38	100,0%	475,0%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Tabela 6 - Dados sobre desempenho financeiro da OES

Fonte: SPSS, 2018

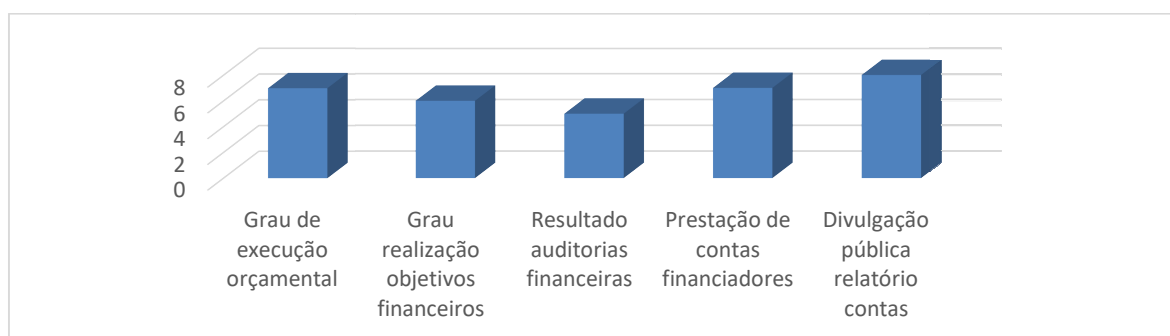


Gráfico 27 – Existência de dados sobre gestão financeira

Fonte: Elaboração própria

Procurámos ainda identificar as principais dificuldades que as OES têm no respeitante à gestão financeira. De todas as OES, apenas a OES 5 não indicou nenhuma dificuldade. Das restantes respostas, verifica-se que, na sua maioria, as OES têm dificuldade em obter/encontrar recursos suficientes para cobrir as despesas correntes e na própria gestão dos recursos financeiros.

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Dificuldades Gestão Financeira	Dificuldades em relação à gestão financeira: gerir recursos financeiros	6	18,8%	66,7%
	Dificuldades em relação à gestão financeira: preparar projetos	3	9,4%	33,3%
	Dificuldades em relação à gestão financeira: atender exigências de financiador	3	9,4%	33,3%

Dificuldades em relação à gestão financeira: recursos insuficientes para cobrir despesas	7	21,9%	77,8%
Dificuldades em relação à gestão financeira: cumprir prazos/cronograma	1	3,1%	11,1%
Dificuldades em relação à gestão financeira: conseguir novos associados/doadores	4	12,5%	44,4%
Dificuldades em relação à gestão financeira: falta RH qualificados	2	6,3%	22,2%
Dificuldades em relação à gestão financeira: falta informação fontes de recursos	2	6,3%	22,2%
Dificuldades em relação à gestão financeira: entender manuais de financiadores	2	6,3%	22,2%
Dificuldades em relação à gestão financeira: controlar fluxo de caixa	2	6,3%	22,2%
Total	32	100,0%	355,6%

Tabela 7 – Dificuldades sentidas ao nível da gestão financeira

Fonte: SPSS, 2018

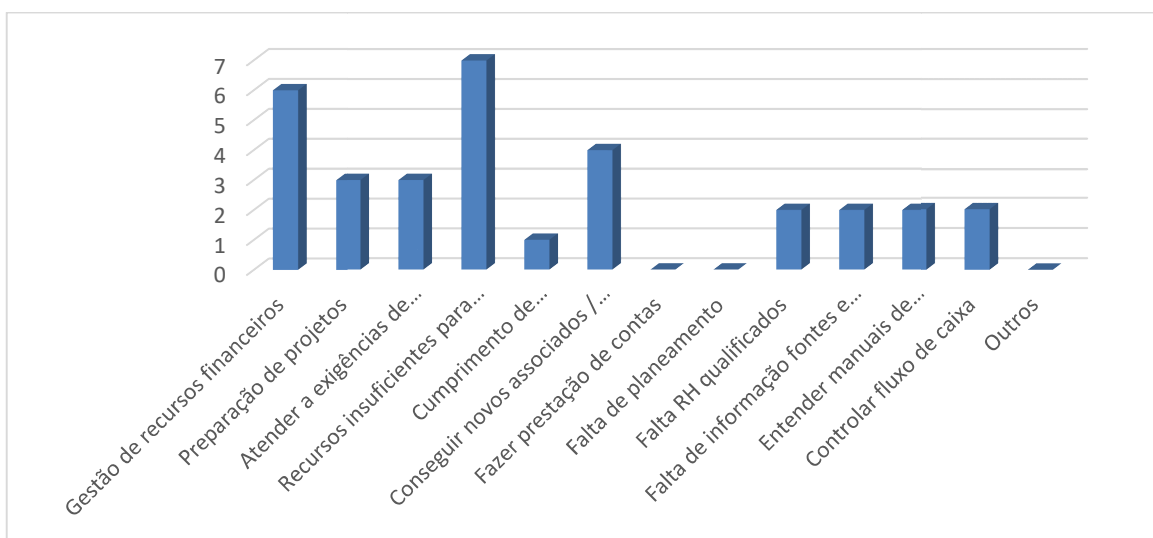


Gráfico 28 – Dificuldades na gestão financeira

Fonte: Elaboração própria, adaptado de SPSS

IV.3.2 – Boas práticas – parcerias e manutenção

Tendo em conta os dados dos inquéritos e das Grelhas Síntese da Utilização das Dimensões de Gestão Estratégica (doravante designada de GSDGE) (ver Apêndice nº 5), quase todas as OES estabelecem parcerias, à exceção de uma. A OES 5 não revelou a existência de qualquer parceria nem indicou quais os objetivos que a motivam a estabelecer parcerias. Das respostas dadas pelas restantes organizações, podemos apurar que as organizações pretendem estabelecer parcerias, principalmente, para realizar projetos, partilhar experiências, conhecimentos, infraestruturas e recursos materiais.

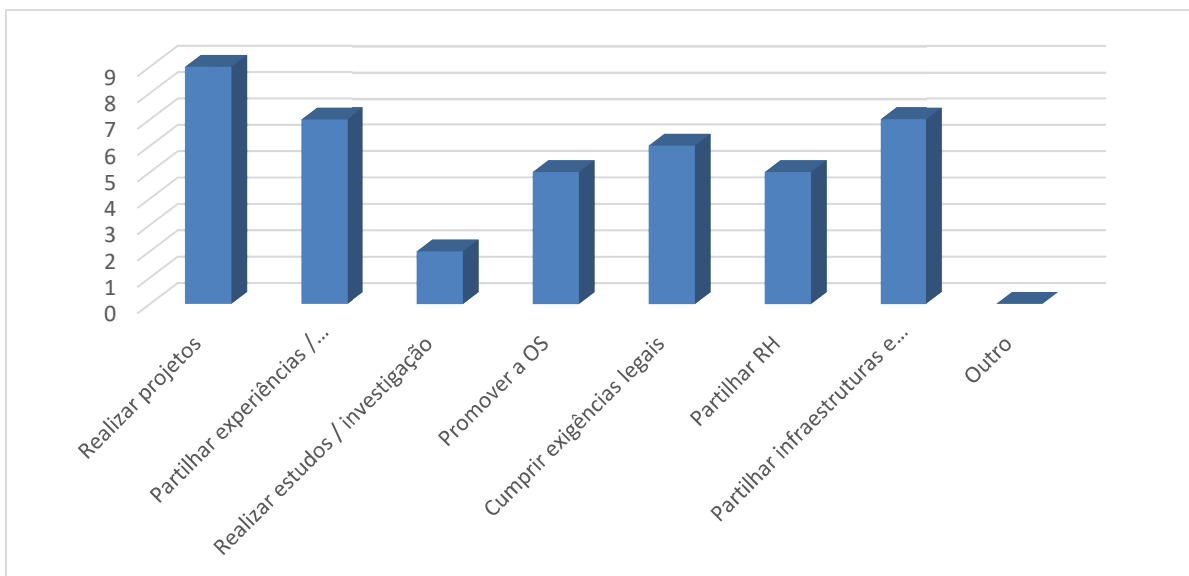


Gráfico 29 – Motivos para o estabelecimento de parcerias

Fonte: Elaboração própria

Verificamos ainda que, embora a OES 5 não tenha respondido, todas as outras organizações indicaram que estabelecem parcerias com entidades diversas, sendo IPSS e ONG, autarquias, escolas, hospitais e centros de saúde.

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Boas práticas existentes	Boas práticas "parcerias e comunidade": Hospitais e centros saúde	7	9,0%	77,8%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": IPSS e ONG	9	11,5%	100,0%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": Autarquias	9	11,5%	100,0%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": Escolas	7	9,0%	77,8%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": IES	4	5,1%	44,4%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": Forças de segurança ou militares	5	6,4%	55,6%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": Bombeiros	6	7,7%	66,7%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": Associações recreativas e desportivas	5	6,4%	55,6%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": PME locais	4	5,1%	44,4%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": Empresas nacionais e multinacionais	3	3,8%	33,3%
	Boas práticas "Plano de manutenção das instalações"	7	9,0%	77,8%
	Boas práticas "Sistema deteção contra intrusão e vigilância"	3	3,8%	33,3%
	Boas práticas "Sistema deteção contra intrusão e vigilância" aprovado por autoridade competente	2	2,6%	22,2%

Boas práticas "Utilização de TIC na gestão e funcionamento"	7	9,0%	77,8%
Total	78	100,0%	866,7%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Tabela 8 - Boas práticas existentes nas OES

Fonte: SPSS, 2018

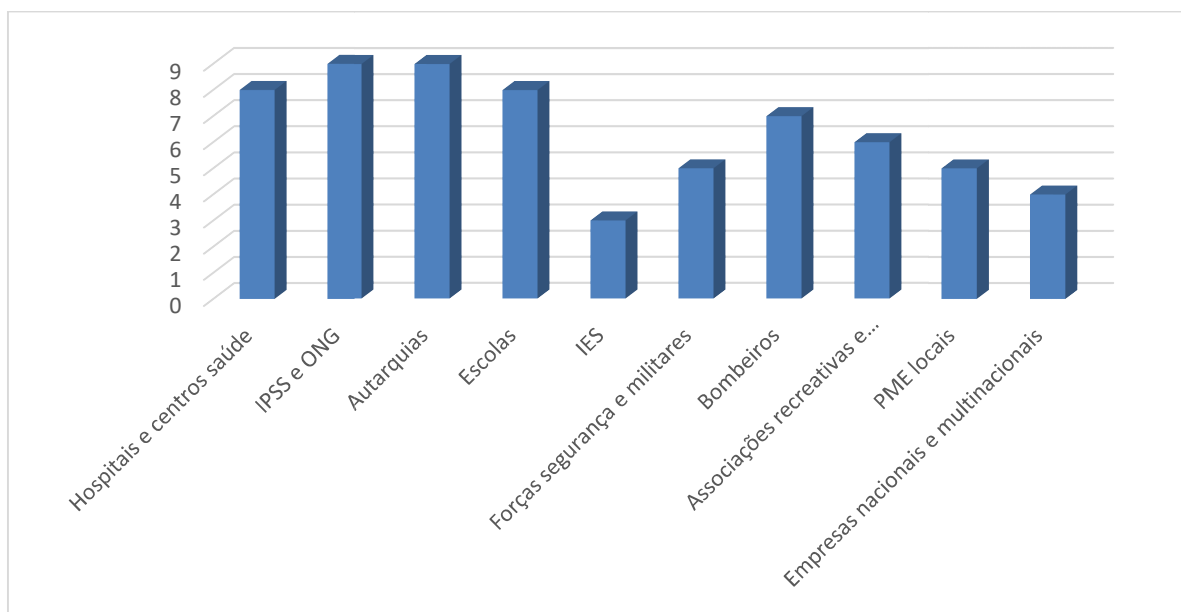


Gráfico 30 – Tipos de parcerias

Fonte: Elaboração própria

As parcerias são essencialmente de cariz local e para resolver situações quotidianas e rotineiras, não se verificando um esforço para que dessas parcerias resultem melhorias a médio e longo prazo na sustentabilidade da OES e da sua gestão.

Para além das parcerias, conseguimos ainda identificar a existência de outras boas práticas, sendo que a maioria das organizações apresenta o “Plano de manutenção das instalações” e utiliza “tecnologias da informação e comunicação na sua gestão e funcionamento”.

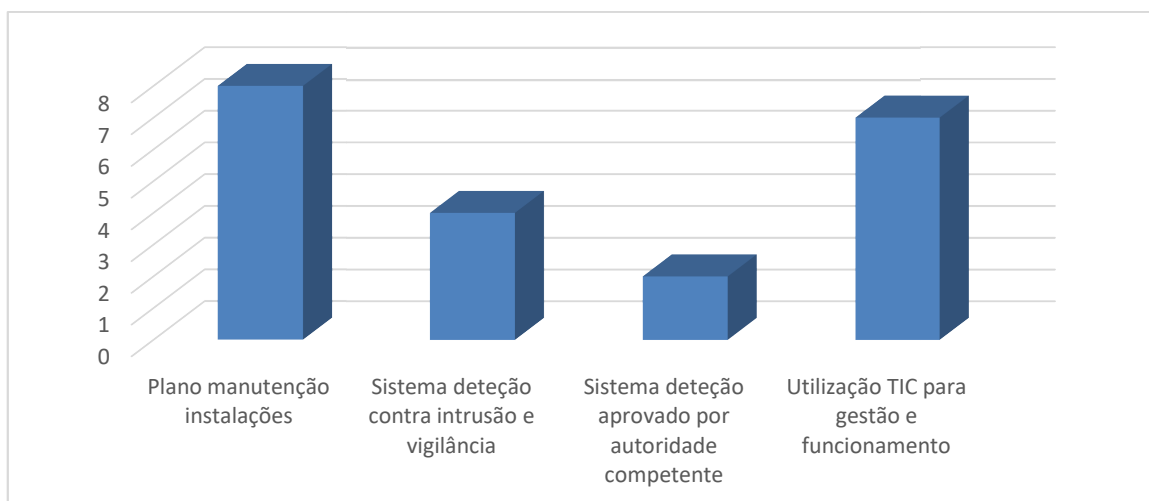


Gráfico 31 – Existência de outras boas práticas

Fonte: Elaboração própria

IV.3.3 – Boa prática - Plano de comunicação e marketing

As boas práticas estendem-se até à forma positiva como cada OES comunica dentro dela própria e com o exterior. Tendo em conta que pensar em gestão estratégica de uma organização exige também que o plano de marketing/comunicação e o plano de gestão sejam projetados e analisados de forma integrada, verificamos que 7 organizações afirmam ter plano de marketing social/plano de comunicação (ainda que de forma incipiente), através da utilização vários meios/canais de comunicação: *site*, blog, jornal da IPSS, panfletos, divulgação em eventos da comunidade e redes sociais, procurando desenvolver assim um trabalho de maior proximidade e comunicação com a comunidade envolvente. Essas atividades são desenvolvidas essencialmente pelos Diretores técnicos, os quais se encontram já sobrecarregados com outras tarefas/funções.

Tipos de canais de comunicação utilizados		
Tipo de canal	Nº de ocorrências	Codificações
Website institucional	5	“Site”
		“Site”
		“Site”
		“Internet (página da IPSS)”
		“Site”
Redes sociais	3	“Facebook”
		“Facebook”

		“página do Facebook”
Canais de distribuição impressos próprios	3	“jornal da IPSS”
		“Flyers”
		“Panfletos”

Imprensa local	0	---
Outros	1	“Divulgação em eventos da comunidade”
		“pessoal”

Tabela 9 - Tipos de canais de comunicação

Fonte: Elaboração própria (adaptado de NVIVO 11)

Torna-se evidente a necessidade de um plano de comunicação integrado e predefinido que permita estabelecer, desde logo e de forma continuada, os canais e objetivos de comunicação, bem como o agendamento de alguns momentos pré-estabelecidos para que sejam discutidos assuntos vários. 5 OES indicaram que possuem este plano, sendo que a sua execução e controlo são realizadas pela diretora técnica e apenas numa organização são feitas pelo Presidente de direção.

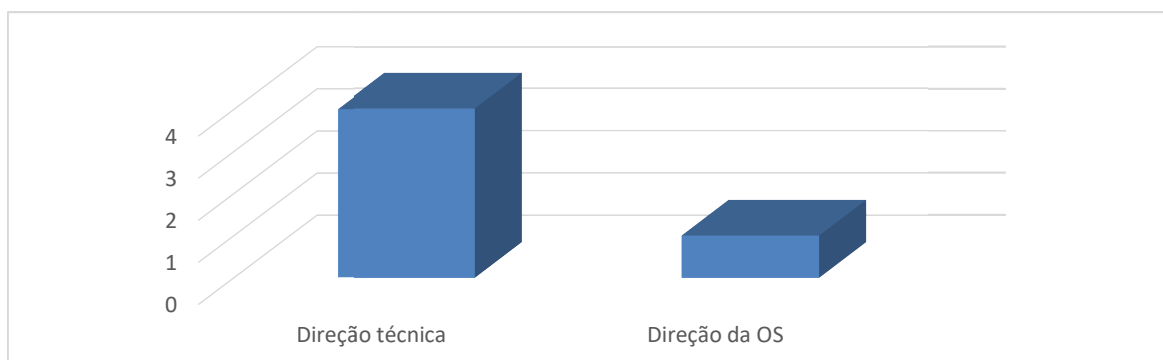


Gráfico 32 – Responsável pelo Plano de comunicação

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às formas de comunicação interna, entre direção e chefias, verificamos uma preponderância das reuniões formais e dos contactos telefónicos, ainda que os encontros presenciais assumam um valor praticamente semelhante, sendo pertinentes para que as relações humanas entre estes níveis hierárquicos, com funções de decisão, se mantenham e revelem mais presentes e confiantes.

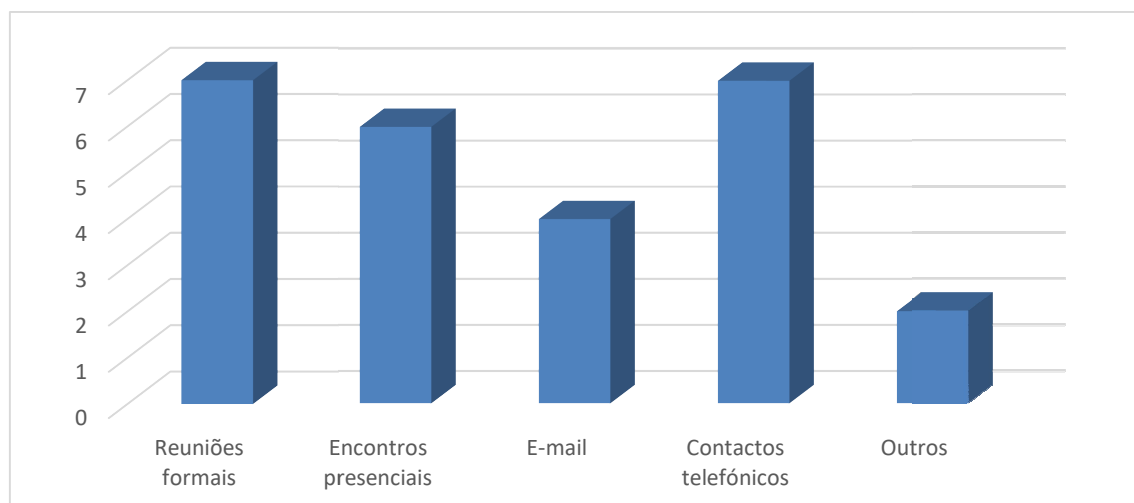


Gráfico 33 – Formas de comunicação entre a direção e as chefias

Fonte: Elaboração própria

IV.3.4 - Plano estratégico

Com base nas GSDGE (Apêndice nº 5), que se relacionam com todos os pontos abordados durante esta análise, embora mais especificamente com o tópico do plano estratégico, iremos analisar e interpretar a utilização e a presença de vários aspetos e instrumentos de gestão estratégica nas OES. Esta análise relaciona os dados retirados dos inquéritos e das fichas de caracterização preenchidas pelas OES, apresentando uma síntese geral. Ou seja, a este nível procurámos triangular os dados estatísticos e qualitativos analisados em ambos os instrumentos de recolha de informação e construímos uma grelha síntese para cada OES.

Praticamente todas as organizações afirmaram ter visão, missão, organograma e valores, ainda que algumas definições de visão se encontrem desadequadas/desajustadas, e uma OES apresente uma missão completamente mal estruturada e desadequada. Quanto aos objetivos, todas as OES apresentaram os seus, sendo que uma delas refere que são iguais à visão. Contudo, os objetivos não apresentam metas, à exceção da OES 10, embora também estes possam ser melhorados.

Apenas 4 OES indicaram que têm plano estratégico, na maioria com a duração de 12 meses, ainda que uma destas OES não tenha indicado a duração. A elaboração, bem como o acompanhamento e controlo do plano é feito, geralmente, por elementos da direção e direção técnica. A avaliação do plano é realizada apenas por três OES. Estas evidências

demonstram que o grau de utilização destas medidas é fraco e apenas deriva de exigências relacionadas com as entidades financiadoras e não resulta efetivamente duma vontade das direções das OES em apostar em gestões mais profissionalizadas.

Todas as OES indicaram que as decisões de gestão são tomadas pelo “Órgão Diretivo” e as reuniões para que essas decisões de gestão sejam tomadas são, na sua maioria, mensais, sendo que uma das OES indicou que as reuniões são marcadas de forma variável.

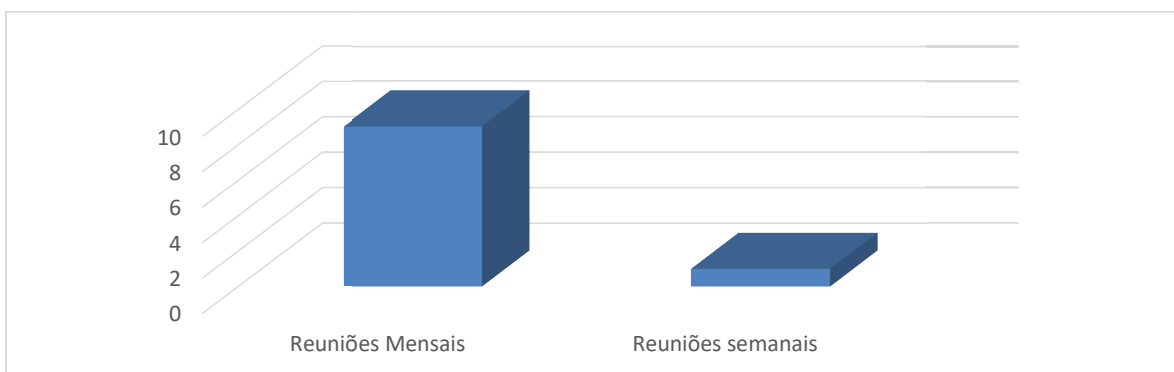


Gráfico 34 – Periódidade das reuniões para tomada de decisões

Fonte: Elaboração própria

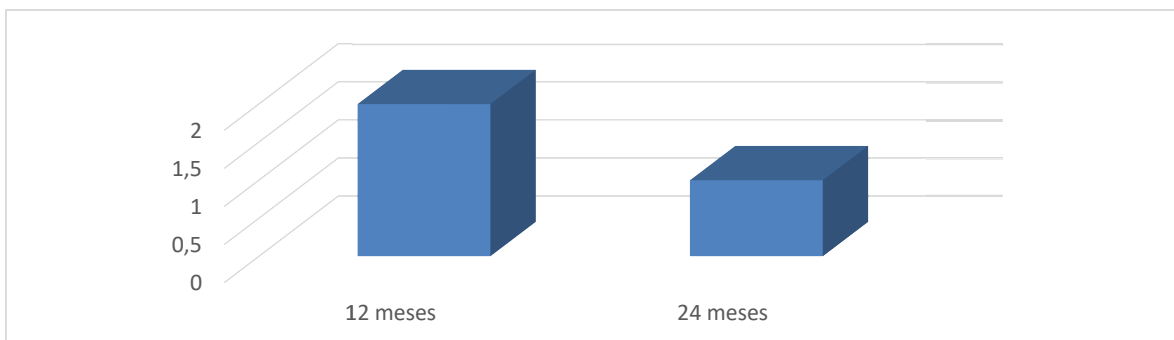


Gráfico 35 – Duração do plano estratégico

Fonte: Elaboração própria

A maioria das OES indicou também que o “Órgão Diretivo” tem um membro ou representante com poderes de gestão em permanência na organização, sendo que das 6 OES que indicaram ter este representante, duas identificaram o “Presidente de Direção”.

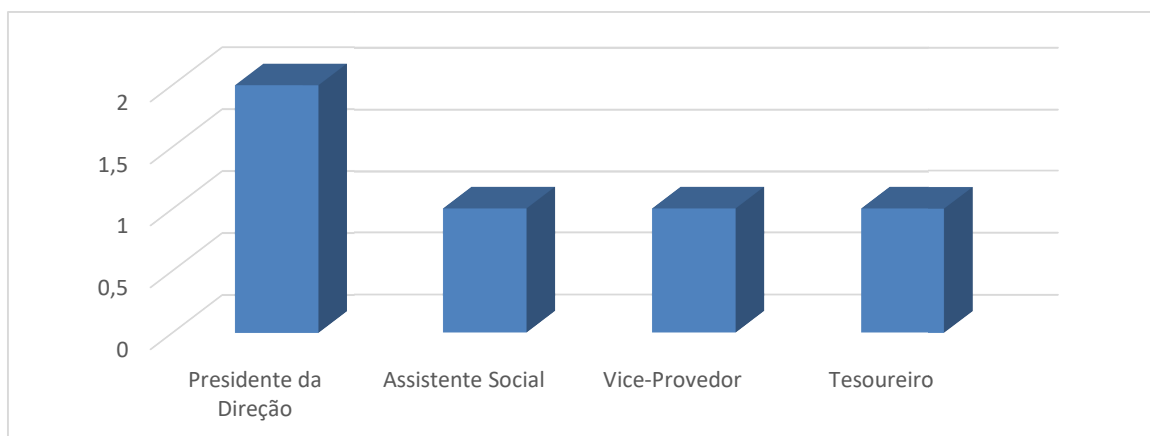


Gráfico 36 – Função do membro da direção presente na OES

Fonte: Elaboração própria

A permanência de membros da direção nas OES é um elemento muito importante para que, no futuro, exista a convicção da necessidade de corpos diretivos com formação em gestão, qualificados para os cargos que desempenhem e viabilizem a implementação de todas as ferramentas necessários para a sustentabilidade organizacional. A gestão diária e a planificação a médio e longo prazo têm de passar a ser reais e não podem apenas ser suportadas pela ação das direções técnicas (chefias intermédias).

IV.4 - Interpretação genérica/discussão dos dados

Com base nos dados analisados, percebemos que as OES incluídas neste estudo apresentam resultados idênticos, revelando a existência, na sua maioria, das ferramentas de gestão estratégica, ainda que muitas delas possam estar desadequadas e serem alvo de melhorias. Ou seja, embora as ferramentas de gestão estratégica existam, elas derivam, na sua maioria, por imposições burocráticas/legais, sendo o seu grau de impacto no funcionamento da organização incipiente, com impacto na sua sustentabilidade.

Tendo em conta a hipótese 1 - **a sensibilidade dos corpos dirigentes para a utilização das ferramentas de gestão estratégica contribui para o controlo e conhecimento real das OES**, apreendemos que embora exista um grande número de OES que afirmem utilizar estas ferramentas, existem várias faltas de respostas em questões que remetem para aspetos como o custo e receita média por clientes. Por exemplo, a OES 4 não apresentou indicadores sobre o grau de satisfação dos Clientes, nem respondeu à questão sobre o

progresso do número de clientes nos últimos cinco anos. De facto, ao longo do nosso estudo, percecionámos que a utilização das ferramentas de gestão, embora presente, é feita de forma muito rudimentar. A falta de conhecimento e de sensibilidade para a importância de uma gestão profissional das OES reduz a capacidade das mesmas procurarem alternativas de sustentabilidade e de rentabilizarem os recursos ao seu dispor.

O nosso estudo corrobora a ideia apresentada por Carvalho (2005) ao afirmar que, em Portugal, as OES apresentam algumas ideias sobre o planeamento estratégico, mas revelam um baixo nível de concretização e avaliação. Frequentemente, a falta de uma visão, missão e objetivos definidos e adequados traduzem dificuldades na própria gestão dos recursos, sejam eles financeiros, humanos ou materiais. A isto acrescentamos a incapacidade generalizada de falta de conhecimento a nível orçamental com possível impacto no controlo orçamental, de uma comunicação planificada e de uma definição clara de objetivos que incluam a dimensão temporal e a quantificação das metas a alcançar.

Devemos referir ainda que a maioria das OES afirmam utilizar determinadas ferramentas, mas não respondem às questões que estejam relacionadas com a forma como esta ferramenta é colocada em prática, permitindo-nos perceber que existe alguma falta de conhecimento acerca delas, à forma como podem potenciar a eficiência organizacional, bem como sobre o procedimento inerente à sua prossecução. Carvalho (2005) diz-nos que as OES apresentam, na sua maioria, um planeamento estratégico devido à necessidade de exporem “orçamentos, contas anuais, planos de atividades e alguns projetos aquando das eleições diretivas” (Carvalho, 2005, p. 87). Todavia, essas práticas não são feitas nem controladas de forma sistemática e continuada.

Para além disso, a maioria das OES afirmam não apresentar plano estratégico. Bateman e Snell (2007) dizem-nos que o processo de gestão estratégica é composto por seis componentes: “1) definição da missão, da visão e das metas; 2) análise das oportunidades e ameaças externas; 3) análise das forças e fraquezas internas; 4) análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças); 5) implementação da estratégia, e controlo estratégico” (Bateman & Snell, 2007, p. 126). Portanto, o plano estratégico traduz-se no conjunto de vários instrumentos que as OES afirmam já possuir, ainda que indiquem não possuir plano estratégico.

Portanto, verificamos que o facto de as OES utilizarem as ferramentas e instrumentos não indica, necessariamente, que possuam controlo e conhecimento real das OES, o que

comprova a premência dos corpos diretivos deterem formação/conhecimentos ao nível da gestão estratégica.

A hipótese 2 definida no início do nosso trabalho diz-nos que **a utilização de uma metodologia de avaliação das necessidades adequada e abrangente contribui para manter ou aumentar o número de clientes**, tendo em conta que permite identificar as necessidades dos clientes, possíveis melhorias, bem como os aspetos a manter, dentro das diferentes respostas sociais.

Todas as OES afirmaram ter uma metodologia de avaliação das necessidades através da aplicação do inquérito ou da caixa de sugestões, sendo considerada pelas OES, como uma ferramenta suficiente e uma forma de perceberem aquilo que devem melhorar ou dar continuidade. Indicaram ainda que têm vários indicadores sobre o grau de satisfação dos clientes. Face a isto, consideramos que poderão ser implementados outros mecanismos de interação/auscultação dos clientes e/ou familiares, para que o retorno seja mais fidedigno e permita um contacto mais direto e personalizado. De facto, se o conhecimento acerca das reais necessidades dos clientes não for fidedigno e efetivo, as OES não conseguirão encontrar políticas e iniciativas que os mesmos clientes vejam como importantes e necessárias para a melhoria do seu bem-estar e da sua qualidade de vida. Isto é, as OES não conseguirão diferenciar os seus serviços.

Embora exista a aplicação de uma metodologia de avaliação das necessidades, duas das OES indicaram que nos últimos 5 anos os seus clientes diminuíram. Seria pertinente perceber quais as razões desta diminuição e o que tem sido feito pelas OES para reverter esta situação.

De acordo com Costa, Nakata e Calsani (2013) “o alcance da satisfação do cliente é o resultado de um treinamento focado no cliente em satisfazer suas necessidades e superar suas expectativas” (p. 62). De facto, é pertinente que exista uma forma de analisar o nível de satisfação de cada cliente, para percebermos aquilo em que poderemos melhorar, no sentido de manter ou aumentar os clientes.

Para além da metodologia de avaliação das necessidades, o inquérito aplicado dá-nos conta de outra forma de tentar manter ou aumentar o número de clientes: o plano de marketing/comunicação. Trata-se de uma ferramenta importante para perceber como a organização deve abordar os seus clientes, membros, bem como todos os *stakeholders*. (Anheier, 2005). Permite compreender as necessidades do meio envolvente e encontrar

estratégias para que sejam satisfeitas, sendo que os membros da comunidade podem tornar-se beneficiários dos seus serviços.

Além de existirem (em algumas tipologias de serviços) OES concorrentes, não se verificou quaisquer preocupações por parte das OES pelo aumento da sua notoriedade face à comunidade envolvente. Tal situação reflete-se na pouca preocupação no desenvolvimento de planos de comunicação/marketing integrados e contínuos. Esta incapacidade evidencia que as OES não compreendem que este fator pode influenciar diretamente a sua capacidade de angariar diferentes fontes de financiamento (*mecenato e fund raising*), bem como a sua capacidade de reforçar a atratividade para novos clientes. Ou seja, ainda que as OES não tenham fins lucrativos, elas têm de conseguir-se distinguir-se e garantir a sua manutenção no mercado para continuar a responder às necessidades sociais. Não é pelo facto de os clientes e beneficiários dos serviços não serem aqueles que pagam diretamente pelos serviços (na maioria das situações), que as OES não têm de se preocupar em saber comunicar com eles e com a comunidade envolvente, confirmando a imprescindibilidade dos serviços que prestam.

Relativamente à hipótese 3 - **a preocupação com a sustentabilidade futura faz com que as OES estejam cada vez mais empenhadas no contributo dos voluntários**, verificamos que a maioria das OES atribuem uma grande importância à diversificação de financiamento, referindo várias razões como: “a instituição não é auto sustentável sem apoios; porque permite que a instituição não dependa exclusivamente de uma fonte de receita e consiga autonomia; as fontes de financiamento são extremamente importantes para a gestão da associação, para conseguir assumir os compromissos de curto/médio prazo (pagamento a fornecedores, pagamento ao pessoal); para que possam cumprir o objetivo da sustentabilidade; para manter a qualidade e prazos, manter a estrutura e funcionar sem dificuldades”. Todavia, essa consciencialização com a necessidade de diversificação de fontes de financiamento não se reflete na angariação de voluntários (verificado até mesmo na fraca aposta no plano de comunicação).

Para Falconer (1999) a sustentabilidade refere-se à “capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos - de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos” (Falconer, 1999, p. 18).

Embora as OES demonstrem preocupação com a sustentabilidade, ela não se reflete no número de voluntários que apresentam, tendo em conta que apresentam apenas 19 voluntárias. Seria importante perceber se existe algum trabalho executado pelas OES, no sentido de angariar novos voluntários. As estratégias de motivação face aos voluntários devem basear-se numa relação de incentivos em compromisso com a causa social e com benefícios de carreira a longo prazo. (Anheier, 2005).

As OES deveriam, assim, explorar a importância do voluntariado, e perceber as razões inerentes ao facto de terem apenas voluntárias e apenas numa faixa etária, com fracas habilitações literárias. Dado o número elevado de jovens desempregados, o voluntariado pode ser uma resposta para eles, permitindo o contacto com o mercado de trabalho e o acesso também a formação específica. Pode ainda ser uma forma de promoção da sustentabilidade da própria OES, como uma mais-valia e um contributo para a dinâmica da organização.

Quanto à hipótese 4 - **Existe uma fraca utilização de ferramentas de gestão estratégica nas OES o que conduz à débil aposta na diversificação de fontes de financiamento**, podemos perceber que, tal como já referido, a maioria das OES utiliza muitas das ferramentas estratégicas e ainda dão enfoque à importância da diversificação de fontes de financiamento. Todavia, o grau de compromisso com as exigências inerentes à utilização dessas ferramentas é fraco, o que se traduz num impacto quase nulo na mudança do modelo de gestão das OES. Por esse motivo, percebemos a urgência da mudança real de paradigma na atuação das OES, como por exemplo diversificar mais o tipo de entidades parceiras, como as Pequenas e Médias Empresas (PME) locais e empresas nacionais, tendo em conta o baixo número de respostas positivas referentes à existência de parcerias com estes, e até porque 6 OES indicaram que as empresas se têm demonstrado dispostas a cooperar com a instituição. Qualquer organização (com ou sem fins lucrativos) deseja que a sua atuação na área da responsabilidade social seja notada e realçada. Essa publicitação é uma forma de angariar cada vez mais financiadores/patrocinadores da atividade das OES. Também nesta área existe ainda muito a fazer.

Ainda acerca das fontes de financiamento, a excessiva dependência do Estado por parte das OES exige uma mudança de paradigma por parte dos gestores, dando continuidade aos serviços prestados ao exterior, através da procura de outras fontes de financiamento. Tal situação exigirá a qualificação dos quadros médios e superiores em diversas áreas, bem

como o reforço das parcerias com entidades de diferentes índoles. Um dos grandes desafios das OES será a necessidade de dar continuidade à satisfação das necessidades sociais, recorrendo a uma base de apoios financeiros mais diversificada, onde os apoios públicos não sejam a única fonte de financiamento (Sousa, s.d.; Sontag-Padilla, Staplefoote, & Morganti, 2012).

Atualmente, a inovação social e o empreendedorismo devem estar presentes na gestão de uma OES, em busca de novos horizontes e formas de construir um futuro sustentável.

Apesar de 9 das OES terem identificado várias atividades para obter receitas próprias, estas são pouco diversificadas e incipientes. Existe uma baixa percentagem média do valor das receitas provenientes dos serviços prestados e noutras receitas das OES.

Embora quase todas as OES tenham indicado ter plano orçamental, e terem dados sobre o desempenho financeiro, a maioria delas apresenta dificuldades na gestão financeira principalmente por não terem recursos que façam face às despesas, ou seja, a maioria das OES relaciona as dificuldades de gestão financeira apenas com o facto de terem fraca liquidez para responder às despesas quotidianas. A informação financeira torna-se importante pela “sua capacidade para responder às necessidades da empresa, devendo ainda ser adequada e oportuna, e reduzir ao máximo o grau de incerteza relativamente às decisões a tomar” (Rosa, 2013, p. 49).

Preocupa-nos o facto de metade das OES inquiridas não apresentarem os valores de custos e receitas médios. Isto evidencia ausência de conhecimento da OES ao nível da sustentabilidade financeira quotidiana e da perceção acerca das medidas que podem ser implementadas para melhorar a gestão destes recursos, garantindo o pagamento das despesas diárias. Seria pertinente que todas as OES possuíssem conhecimentos acerca destes valores para que possam realizar uma gestão financeira o mais eficaz possível.

Portanto, verificamos que, embora as OES, na sua maioria, afirmem implementar algumas “Boas práticas de gestão estratégica”, estas não são implementadas de forma adequada, completa e eficaz, trazendo poucos benefícios para as mesmas e traduzindo-se em resultados incipientes e apenas casuísticos. Seria pertinente que estas “Boas práticas” se disseminassem por todas as OES, e fossem melhoradas numa perspetiva de obter o máximo de ganhos para todos.

Algumas OES não responderam a várias questões, sendo que, provavelmente resultou de duas razões: por não quererem dar conhecimento sobre aquela informação a outras partes, ou então por efetivo desconhecimento.

As OES têm noção da importância da sustentabilidade e da aplicação das ferramentas de gestão estratégica; contudo, muitas vezes, utilizam as ferramentas apenas como resposta a requisitos legais. Seria pertinente que as ferramentas fossem utilizadas de uma forma complementar, e por isso, é evidente a importância da realização do plano estratégico que prevê desde o imediato o objetivo principal das OES: a promoção da sustentabilidade, e assim, toda a sua ação é dirigida à consecução deste grande objetivo. Devem traçar um caminho a seguir, que seja sentido, compreendido e aceite por todos aqueles que fazem parte da OES.

IV.5 – Apresentação da Proposta

Além do suprarreferido, devemos indicar ainda, que tendo em conta os resultados das GSDGE que permitem um diagnóstico inicial para a concretização do nosso gabinete, identificamos algumas situações específicas que necessitam de uma intervenção, ainda que todas as OES, à exceção da OES 10, necessitem da realização dos objetivos com metas.

Quanto à OES 1, OES 3, OES 4, OES 6, OES 7, OES 9 e a OES 10, existe uma necessidade de conceber um plano estratégico. Todas as OES, à exceção da OES 10, precisam que o plano estratégico tenha em conta a reformulação dos objetivos para que se traduzam em metas, sendo que devem ser ainda realizados os objetivos da OES 5.

Apenas a OES8 possui uma missão adequada, e a visão na OES 2, OES 3, OES 6 e OES 7 existe e está adequada. Verifica-se assim uma enorme necessidade de melhorar e realizar as visões e missões apresentadas pela maioria das OES.

Existe ainda a necessidade de serem concebidos planos de marketing/comunicação, na OES 1, OES 2, OES 4. Ou seja, embora tenhamos dados que indiciam que não existe uma efetiva planificação de um plano de comunicação/marketing integrado e contínuo nas OES, aquelas que referimos são as que não identificaram qualquer iniciativa nesta área. Devemos ainda realizar o plano orçamental para a OES 4.

Portanto, o gabinete que queremos propor iria apresentar-se como uma resposta à necessidade de explorar e repensar as práticas de gestão estratégica existentes, no sentido

de melhorar a capacidade de gestão e promover a sustentabilidade das OES do concelho de Castelo de Paiva.

Com base na análise dos dados, percebemos que as OES analisadas neste estudo apresentam resultados muito semelhantes, através das suas respostas. Assim, consideramos importante desenvolver uma proposta de ação capaz de: 1) evidenciar às OES a importância da efetiva utilização das ferramentas de gestão estratégica; 2) ajudar as mesmas organizações a alcançar melhores resultados ao nível da sustentabilidade, através de um apoio técnico e especializado.

Nesse sentido, a nossa proposta apresenta duas partes. Na primeira parte, apresentamos um guião de apoio onde apresentamos um conjunto de etapas para a implementação do planeamento estratégico através da utilização de várias ferramentas estratégicas. Na segunda parte, apresentamos uma proposta de ação para a criação de uma plataforma de interação (gabinete) e apoio especializado ao qual todas as OES poderão ter acesso. Acreditamos que, desta forma, o reforço do apoio especializado e continuado conduzirá ao aumento da sustentabilidade organizacional.

V.5.1 – Guião de apoio à gestão estratégica

De todas as propostas teóricas que estudámos, considerámos desenhar um conjunto de etapas, baseadas em Bateman & Snell (2007) e em Carvalho (2012), tornando mais claro a forma de planificação, gestão, acompanhamento e controlo estratégico. Esta proposta é clara, simples e passível de ser implementadas em qualquer OES.

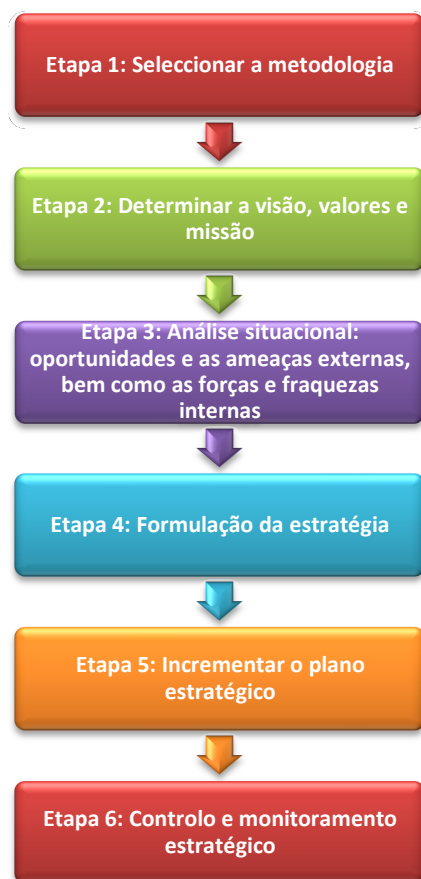


Ilustração 4 - Quadro de relação entre as Etapas de Planeamento Estratégico de Bateman & Snell (2007) e o Modelo do Processo de Planeamento de Carvalho (2012)

Fonte: Elaboração própria

Etapa 1

Nesta etapa é fulcral a definição da metodologia de implementação através do empenho de todos os colaboradores, incluindo os órgãos de direção, sendo que estes devem “marcar o ritmo, estimular à participação, mostrar abertura a todas as ideias, partilhar informação (...)” (Carvalho, 2012, p. 25).

Este guião serve como uma proposta de plano para o processo até à implementação do plano estratégico, tendo em conta que nem todas as OES se encontram na mesma fase do ciclo de vida de uma OES. Algumas podem ter iniciado a sua atividade á pouco tempo, enquanto que outras podem já ter um longo período de atividade. Portanto, é importante que cada OES analise o guião, para que possa estruturar a sua própria metodologia de implementação do plano estratégico.

Etapa 2

A Etapa 2 e 3 estão relacionadas entre si, uma vez que, para que se determine a visão, valores, missão (Etapa 2) é necessária uma análise situacional (Etapa 3), com o objetivo de que tudo seja formulado de forma adequada e conforme a realidade institucional. Para tal, é necessária uma “reflexão estratégica” de todos os envolvidos, com base na informação conseguida através da análise situacional (Carvalho, 2012, p. 195).

De seguida, apresentamos uma tabela síntese das questões às quais devemos responder para elaborar a visão, valores e missão. Estes devem ser definidos tendo em conta dois aspetos de enorme relevância: a necessidade de serem concretizáveis e de que todos os colaboradores e clientes apreendam facilmente.

Visão	Qual a razão de existirmos? Qual a nossa essência?
Valores	Que atitudes e comportamentos queremos promover e pelos quais queremos ser reconhecidos?
Missão	Quem somos? O que somos e fazemos? Como somos e como alcançamos as nossas metas? Quem queremos ser? O que queremos ser? Como queremos ser? Que imagem queremos ter perante os <i>stakeholders</i> ?

Tabela 5 - Quadro resumo da elaboração da Visão, Valores e Missão

Fonte: elaboração própria

Para além da visão, valores e missão, devem ainda ser identificadas as metas (a médio e longo prazo) e os objetivos (a curto prazo), e respetivos critérios de avaliação (Carvalho, 2012).

Tanto as metas como os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes, temporizados, extensíveis das competências e recompensadores. Estas características traduzem-se no acrónimo SMARTER (Carvalho, 2012).

Etapa 3

Nesta etapa é necessário proceder à análise situacional, de forma a identificar as oportunidades e as ameaças externas, bem como as forças e fraquezas internas.

“O êxito da gestão estratégica depende de uma avaliação completa e precisa do ambiente” (Bateman & Snell, 2007, p. 129). Nesta análise, carece de maior importância ter em conta o seguinte: perceber quais as respostas sociais já existentes, compreender o funcionamento de toda a dinâmica da área social ao nível do concelho e identificar os principais problemas sociais com carência de resposta no concelho.

Para além disto, ao nível dos recursos internos, deve existir uma análise financeira, dos recursos humanos e de marketing, de forma a que as demonstrações financeiras, os processos de seleção e recrutamento e o plano de marketing sejam revistos/consolidados/implementados. (Bateman & Snell, 2007). Caso ainda não possuam estas ferramentas, a análise dos recursos internos deixa de fazer sentido.

Depois da análise do ambiente externo e dos recursos internos da OES, teremos então informações para a concretização da avaliação situacional, através da Análise SWOT – “Comparação entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que ajudam o executivo a elaborar a estratégia” (Bateman & Snell, 2007, p. 134). Através desta análise, o diretor/gestor pode identificar os problemas estratégicos, usufruir das oportunidades, tirando partido das forças, extinguindo as suas fraquezas e combatendo as ameaças mais relevantes. Esta análise poderá ser plasmada na construção de uma matriz, onde se definam as principais estratégias e políticas para implementar, as quais servirão ainda de base à formulação da estratégia e detalhamento no *balanced scorecard*.

Etapa 4

A formulação/planeamento da estratégia prevê a identificação de várias técnicas e ferramentas para conseguir uma utilização adequada e contextualizada. Tal como já referido, envolve a capacidade de compreender a organização como um todo, mediante a utilização de estratégias e ferramentas enunciadas na etapa seguinte. (Anheier, 2005).

Normalmente, o plano estratégico é elaborado com a previsão de três anos, tendo em conta a instabilidade da realidade das OES, ainda que deva ser revisto anualmente e ajustado em função das alterações (Carvalho, 2012).

Nesta etapa, poderemos considerar a utilização de algumas ferramentas que permitem a formulação da estratégia, tais como: o *Balanced Scorecard* (BSC), o Modelo *Boston Consulting Group* (BSG), o Pano Individual de Desenvolvimento, a Estrutura Matricial, o

Modelo Canvas (já mencionadas no subcapítulo III.2.4.1 – Estratégias e Ferramentas em OES). Estas ferramentas podem servir como modelos de apoio, não só nesta etapa, como também na fundamentação, implementação e avaliação do planeamento estratégico.

“O plano de atividades, de ação, ou operacionais são aqueles que descrevem em pormenor o que se vai fazer na prática quando se implementa o plano estratégico” (Carvalho, 2012, p. 145). Portanto, permite-nos perceber as ações definidas, em função das estratégias estabelecidas.

Nesta fase, devem ser elaborados os programas operacionais, identificando “os recursos, os responsáveis pela implementação, a calendarização, a temporização e as formas de avaliação” (Carvalho, 2012, p. 26). Torna-se importante a divisão de tarefas entre os dirigentes/gestores, para que se torne o mais operacional possível (Carvalho, 2012).

Portanto, a formulação da estratégia deve ser auxiliada por um conjunto de ferramentas que permita estabelecer os objetivos e metas a atingir, através da informação alcançada nas etapas anteriores. Deve ter em conta todas as principais funções da gestão definidas por Anheier, não só a estratégica, como também a financeira e dos recursos humanos (ver no subcapítulo II.2.4.2 – As funções da gestão e o seu impacto na sustentabilidade).

Etapa 5

A implementação do plano estratégico pode decorrer de várias formas, contudo iremos identificar e explicar aquela que nos parece mais adequada á realidade de uma OES.

Assim, nesta fase deve existir a colaboração e implicação de todos, tendo em conta os conhecimentos e área profissional de cada um. Portanto, embora as metas e os objetivos sejam estabelecidos pelos diretores/gestores, as estratégias devem ser selecionadas pelos restantes colaboradores, atendendo às funções que cada um desempenha (Carvalho, 2012). Por exemplo, numa questão relacionada com a utilização de produtos de limpeza, as pessoas mais indicadas para dar o seu contributo serão os(as) empregados(as) de limpeza.

As OES devem ter uma visão mais abrangente desta implementação, “considerando estrutura organizacional, tecnologia, recursos humanos, sistemas de informação, cultura organizacional e estilo de liderança apropriados” (Bateman & Snell, 2007, p. 140).

Bateman & Snell (2007) dizem-nos que a implementação do plano estratégico deve envolver quatro etapas, ainda que estejam relacionadas entre si: a “definição de tarefas estratégicas”; a “avaliação da capacidade de uma organização”; a “elaboração de uma agenda de implementação”; a “criação de um plano de implementação” (p. 140).

Etapa 6

Para além da avaliação final, é importante que exista uma avaliação contínua, que permita aos diretores/gestores analisarem o progresso da estratégia da OES, para que, possam definir medidas corretivas face às discrepâncias identificadas (Carvalho, 2012).

Portanto, deve existir persistência no sentido de tomar as medidas necessárias para colocar o plano estratégico em prática, mas ainda assim, este plano deve ser alvo de ajustes e alterações face a eventuais necessidades da OES (Bateman & Snell, 2007).

Para que haja um sistema de controlo eficaz e flexível, devem ser criados “indicadores de desempenho, um sistema de informação e mecanismos específicos para monitorar a evolução da estratégia” (Bateman & Snell, 2007, p. 141).

Portanto, tal como já referido, este guião servirá como uma proposta de aplicação que poderá ser utilizado pelas OES, como um contributo para a construção ou ajuste do plano estratégico.

V.3.2 – Criação do Gabinete para a Promoção de Práticas Estratégicas e Sustentáveis das OES de Castelo de Paiva

Com base nos dados das GSDGE, que integram as respostas de todas as OES no que diz respeito à existência ou não de determinadas ferramentas de gestão estratégica, iremos descrever a nossa proposta, fundamentada através de um *balanced scorecard*, que segue em anexo.

Esta proposta consiste na criação de um gabinete – **Gabinete para a Promoção de Práticas Estratégicas e Sustentáveis das OES de Castelo de Paiva**. Para a sua concretização e implementação, deve existir uma parceria com a Câmara Municipal de Castelo de Paiva, no sentido de disponibilizarem recursos humanos que promovam e

coordenem esta iniciativa, bem como a ligação a todas as OES representadas na rede social do concelho.

O GPPES prevê a disseminação de práticas de sustentabilidade nas OES do concelho de Castelo de Paiva, através da aplicação efetiva das ferramentas de gestão estratégica. Para tal, pretende a concretização de um conjunto de medidas, que serão exploradas mais à frente, na Proposta de criação do GPPES (ver Apêndice nº 6).

Em termos de localização, as instalações seriam cedidas pela Câmara Municipal de Castelo de Paiva ou por outra entidade parceira, garantindo o acesso a todas as OES que queiram o apoio prestado. Contudo, caso a candidatura ao TO 3.32 - Capacitação para o Investimento Social seja aceite, as rendas e alugueres fazem parte das despesas elegíveis, sendo mais uma possibilidade para garantirmos um espaço para a concretização do gabinete.

O funcionamento do gabinete assentaria numa lógica de sustentabilidade, voluntariado, responsabilidade social e reutilização, ainda que fosse necessária a realização de uma candidatura às medidas 3.32 - Capacitação para o Investimento Social e 3.05 – Capacitação para a inclusão, a fim de fazer face a algumas despesas cruciais para o desenvolvimento da ação do gabinete.

A coordenação do GPPES ficaria a encargo de um técnico da área social (distinguido pela Câmara Municipal de Castelo de Paiva), que juntamente conosco, trabalhasse, inicialmente no sentido de angariar OES, e numa fase posterior seria dada autonomia às OES para trabalharem, em conjunto, em prol dos objetivos do gabinete.

Posteriormente, seriam realizadas reuniões com todas as OES a fim de explicar o funcionamento e os objetivos do gabinete. Deveríamos ainda realizar uma Conferência sobre Gestão nas OES, de forma gratuita, em instalações cedidas pela Câmara Municipal de Castelo de Paiva; reunir com as OES que manifestaram interesse na criação do gabinete, a fim de serem as entidades fundadoras.

Seria necessário desenvolver a participação ativa dos dirigentes associativos, através de algumas medidas pertinentes: realizar e implementar uma folha de registo de presenças em todas as iniciativas e reuniões, e distribuir tarefas para a organização das diferentes iniciativas e das reuniões (redação de relatórios, registos fotográficos, entre outros).

É evidente que deve ser realizado um trabalho de marketing, no sentido de promover a visibilidade externa do gabinete, através da criação de uma página nas redes sociais;

realização de panfletos alusivos ao gabinete para entregar nas reuniões e eventos; participação em reuniões: integrar o CLAS (Conselho Local de Ação Social), agendar uma reunião com o Presidente da Câmara, com os Gabinetes de Inserção Profissional, com a Urbe (entidade formativa de Castelo de Paiva) e com os Agrupamentos de escolas de Castelo de Paiva; participação em eventos: Feira Social e Feira das Profissões das escolas de Castelo de Paiva.

Mais uma vez, focando a sustentabilidade do gabinete, iríamos apostar na promoção de parcerias, através de deslocações até pontos de interesse para estabelecer parcerias como estabelecimentos comerciais, escolas e entidades formativas e fábricas, através da realização de protocolos de parcerias.

O plano de ação deste gabinete irá incluir um conjunto de medidas/iniciativas inovadoras na área da gestão:

Designação	Descrição
"Mais Gestão"	Criação de uma página <i>online</i> para partilha de recursos humanos e materiais entre as OES, bem como inscrição para voluntariado nas OES do concelho.
"Sobras com valor!"	Espaço de entrega de móveis, eletrodomésticos e outros bens materiais.
"Capacita-te"	Organização de formações na área da gestão das OES.
"Partilhar para Aprender"	Espaço de partilha de experiências e testemunhos dos dirigentes associativos, no âmbito da gestão bem como de partilha de informações relativas à abertura de candidaturas a financiamentos europeus.
"Juventude+Gestão"	Desenvolvimento de atividades com os jovens do concelho, na área da gestão, através do estabelecimento de parcerias com as escolas do concelho.
"Seminário sobre Gestão das Organização Sociais"	Organização de um Seminário sobre Gestão nas OES, com realização anual, e participação de outras OES supraconcelhias para partilha das suas práticas ao nível da gestão.

"Olhar para crescer"	Realização de visitas a outras OES supraconcelhias para obter conhecimentos acerca de outras práticas de gestão.
"Estrategicamente falando..."	Espaço para criação das ferramentas de gestão estratégica em falta em cada OES, de forma a criar um plano estratégico adequado, com base nas GSDGE, acima demonstradas.

Tabela 10 - Medidas/iniciativas inovadoras na área da gestão

Fonte: Elaboração própria

Durante o desenvolvimento de todo o plano de ação seria pertinente motivar e qualificar os dirigentes associativos, mediante a aplicação de questionários de satisfação, identificando as necessidades de qualificação dos dirigentes associativos para os poder qualificar, e ainda ajustar as tarefas de cada OES às competências dos seus dirigentes.

Para além disto, deveríamos desenvolver estratégias de comunicação eficazes através da identificação e implementação das formas de comunicação mais eficazes entre os dirigentes associativos, tais como redes sociais, *e-mail*, contactos telefónicos, mensagens, agenda eletrónica com acesso a todos os dirigentes associativos, entre outros.

Tal como já foi referido, o gabinete deve assentar numa lógica de sustentabilidade, através de algumas atitudes, de forma a evitar todos os custos possíveis. Iríamos tomar várias mediadas como: a negociação entre todas as OES antes de qualquer decisão no ato de aquisição, tendo em vista evitar custos, permitindo aferir a necessidade da aquisição; a promoção de práticas sustentáveis (reciclagem e reutilização de materiais, evitar impressões desnecessárias, diminuir o consumo da energia); capacitação de todos os dirigentes associativos em relação aos benefícios da sustentabilidade; evitar deslocações desnecessárias utilizando outras formas de comunicação; realização de parcerias com entidades comerciais ou outras do concelho a fim de proporcionarem doações; realização de candidaturas a programas e projetos de financiamento; sensibilização dos dirigentes associativos para a importância do serviço voluntário e do empenho de todos em prol da missão do Gabinete.

Para fazer face às despesas acima mencionadas, deveríamos realizar uma candidatura a TO 3.32 - Capacitação para o Investimento Social ou 3.05 – Capacitação para a inclusão, tendo em conta as despesas com o material de escritório descrito e ainda: material para as

formações; criação da página *online* e monitorização; material para atividades com os jovens; gastos com deslocações para reuniões; gastos com as visitas a outras associações; contratação de técnicos especializados para realização de diagnóstico inicial das OES; despesas com as estratégias de marketing; encargos com pessoal da coordenação, e outros envolvidos na conceção, desenvolvimento e avaliação das atividades.

Todo o plano de ação para implementação do Gabinete está desenvolvido no Apêndice nº 6 – Proposta de criação do GPPES, através da ferramenta do *balanced scorecard*, onde conseguimos evidenciar, não só a sua pertinência, mas também a sua exequibilidade e viabilidade.

CONCLUSÃO

Na fase final deste estudo, importa tecer algumas considerações finais acerca do problema e objetivos de estudo, bem como identificar os seus contributos, evidenciar as limitações e constrangimentos sentidos, e ainda indicar e justificar as recomendações futuras.

Inicialmente foi realizado um enquadramento teórico que permitiu analisar algumas ideias de vários autores, pertinentes para corroborar os dados do presente estudo, apresentadas de seguida.

No âmbito deste enquadramento teórico, aferimos que a economia social tem sido uma área estratégica determinante em Portugal (Fernandes, 2016). O próprio quadro comunitário Portugal 2020 destaca um programa que prevê a capacitação dos membros das OES no sentido de os formar e preparar para uma gestão eficaz (Fernandes, 2016).

Foram vários os desafios das OES identificados ao longo deste estudo, que corroboram os dados apresentados. Ao nível financeiro, as OES mantêm uma enorme dependência das contribuições do Estado para a sua sobrevivência, evidenciando uma necessidade de aumentar as suas fontes de rendimento (Observatório da Economia Social Portuguesa, 2011).

Neste sentido, verificamos que deve existir uma maior cooperação e transparência entre as OES, através de parcerias concertadas com os objetivos de todos, não só ao nível local como nacional (Congresso Nacional de Economia Social 2017: Recomendações, 2017).

Na atualidade, a sustentabilidade das OES depende da eficácia e qualidade da gestão dentro das mesmas, sendo indicada a necessidade de realizarem um planeamento estratégico que apresente características que se sintetizam no acrónimo FAMOSO (Carvalho, 2012).

Para fazer face ao desafio da sustentabilidade, identificamos algumas ferramentas/técnicas de gestão estratégica que foram abordadas ao longo dos questionários, como a definição da missão, visão, valores e objetivos; a realização do plano orçamental, plano de comunicação/marketing, do organograma; existência de uma metodologia de avaliação das necessidades e expetativas dos clientes e suas famílias e indicadores de satisfação, entre

outras técnicas e modelos de apoio à fundamentação, formulação, implementação e avaliação do planeamento estratégico.

Portanto, este estudo focou a importância de um maior conhecimento e aprofundamento sobre gestão estratégica por parte dos dirigentes/gestores das OES. Estes devem perceber e apreender, sobretudo, a forma de implementar, utilizar e avaliar as ferramentas, bem como identificar as vantagens e desvantagens das mesmas, para que possam direccionar a gestão das OES rumo à sustentabilidade.

O tema seleccionado permitiu ainda evidenciar a necessidade emergente de tornar as organizações sustentáveis, para que consigam dar respostas sociais cada vez mais eficientes e de qualidade.

Através da questão inicial “Quais e de que forma estão a ser implementadas as ferramentas de gestão estratégica nas OES de Castelo de Paiva? Estará a sua utilização ligada a uma preocupação efetiva com a sustentabilidade?”, este estudo permitiu identificar princípios, ferramentas ou procedimentos relacionados com a gestão estratégica, financeira e dos recursos humanos das OES, tendo em conta as funções da gestão definidas por Anheier (2005). Analisamos não só o facto de existirem ou não, como também a forma de implementação, relacionando alguns aspetos que nos permitiram perceber as perceções dos dirigentes/gestores acerca da gestão estratégica, e da importância dada à sustentabilidade.

Com isto, conseguimos perceber que embora as OES, na sua maioria, afirmem implementar algumas boas práticas de gestão estratégica, estas não são implementadas de forma completa, sendo pouco vantajosas para as OES, traduzindo-se em resultados quase nulos. Ou seja, embora existam planos estratégicos, os inquiridos, na sua maioria, não utilizam os mesmos para monitorizar de forma continuada o funcionamento das suas OES, não apresentam um conhecimento efetivo sobre custos e receitas, não procuram alargar o seu leque de parcerias, nem procuram inovar na análise da satisfação dos seus clientes. Todas essas alterações seriam importantes e teriam um impacto real na sustentabilidade das mesmas organizações.

As OES revelaram ter noção da importância da sustentabilidade e da aplicação das ferramentas de gestão estratégica, ainda que utilizem as ferramentas, na sua maioria, como resposta a requisitos legais. Segundo Falconer (1999) as OES devem empenhar-se na sustentabilidade através da promoção da viabilidade das organizações, da subsistência na

procura de colmatar as necessidades sociais e da complementaridade na relação estabelecida com outras organizações.

Perante isto, decidimos apresentar uma proposta através da realização do Guião de Apoio à Gestão Estratégica e de um Gabinete para a Promoção de Práticas Estratégica e Sustentáveis das OES de Castelo de Paiva, no sentido de fomentar a disseminação de práticas de gestão estratégica através de um trabalho de cooperação e participação de todas as OES do concelho, construindo um caminho rumo à sustentabilidade.

Quanto aos constrangimentos do presente estudo, devemos indicar que pelo facto de termos solicitado o preenchimento dos questionários e fichas de caracterização pelos dirigentes/gestores das respetivas OES, provocou um atraso nas respostas, sendo que todos alegaram a falta de disponibilidade imediata ou a curto prazo, embora algumas OES tenham sido mais rápidas do que outras, na sua resposta.

Para dar resposta a este constrangimento, contactamos as OES que demoraram mais na sua resposta, no sentido de agendarmos uma reunião para estarmos presentes durante o preenchimento do questionário, e esclarecer algumas dúvidas que surgissem eventualmente. Com estas reuniões conseguimos todas as respostas pretendidas e ainda preencher mais alguns dados de inquiridos que tínhamos recebido com poucas respostas.

O facto do questionário ser extenso pode ser visto como uma limitação pelos inquiridos, fazendo com que não tivessem respondido a todas as questões, ainda que o questionário tenha sido realizado com muitas questões para podermos reunir o máximo de informação possível.

O próprio tema selecionado para este estudo – “gestão estratégica” pode ser visto como um constrangimento pelo facto de representar algo ainda pouco utilizado nas OES. Trata-se de um conceito pouco usual na economia social portuguesa, e por isso mesmo, pode ser alvo de representações contraditórias dos diferentes dirigentes/gestores, interferindo nas suas respostas.

Como recomendação futura, seria pertinente que este estudo se direcionasse sobre o impacto das ferramentas de gestão estratégica nas três dimensões da sustentabilidade (social, ambiental e financeira), de forma ainda mais aprofundada e adequada. Explorar todas as condicionantes existentes para a organização e execução do planeamento estratégico. Para tal, deveríamos identificar e investigar a perceção de todos os

colaboradores acerca desse impacto, bem como analisar algumas ferramentas já existentes, como as demonstrações financeiras. Seria também importante que as próprias OES nos permitissem desenvolver um diagnóstico organizacional *in loco*, aderindo ao projeto que apresentámos como proposta de ação.

Concluindo, este estudo corrobora a ideia de Carvalho (2005), que nos indica que, em Portugal, verifica-se que não existe um processo de planeamento participado, não são formuladas estratégias uma vez que não existe uma abordagem da gestão ao nível profissional, mantendo ainda uma enorme dependência do estado, sendo um obstáculo à sustentabilidade (Carvalho, 2005).

A sustentabilidade trata-se de um desafio para o qual as OES não estão preparadas, tendo em conta que requer o planeamento e concretização de estratégias concertadas e através de um processo contínuo (Sontag-Padilla, Staplefoote, & Morganti, 2012).

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, C. M. (s.d.). *Análise de Balanços e Estudos de Indicadores Económico-financeiros. Sebenta de ação de formação, Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas*. Obtido em abril de 2018, de <http://www.clubeinvest.com/forumbolsa/forum-de-bolsa/abc-da-analise-fundamental-!!!/?action=dlattach;attach=19557>
- Anheier, K. H. (2005). *Nonprofit Organisations Theory, management, policy*. Obtido em abril de 2018, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.6420&rep=rep1&type=pdf>
- Azeitão, J., & Roberto, J. (março de 2010). *O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME*. Obtido em abril de 2018, de https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1269613558_57_68Gestao.pdf
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2007). *Administração: Liderança e Colaboração no Mundo Competitivo* (7ª ed.). (C. Freire, I. P. Santos, L. M. Yassumura, M. E. Griesi, & S. S. Cuccio, Trads.) São Paulo: McGraw-Hill.
- Canvanizer. (s.d.). *Canvanizer Questions*. Obtido em maio de 2018, de <https://canvanizer.com/faq#toggle-id-8>
- Cardoso, L. (2003). *Gestão Estratégica das Organizações* (6ª ed.). São Paulo: Editorial Verbo.
- Carvalho, J. M. (2005). *Organizações não lucrativas* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. M. (2012). *Planeamento Estratégico*. Porto: Vida Económica.
- Chichorro, A. M. (2006). *Respostas Sociais: nomenclaturas/conceitos*. Lisboa: Direção-Geral da Segurança Social, da Família e da Criança.
- Claro, P. B., Claro, D. P., & Amâncio, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração - RAUSP P*, 43, pp. 289-300. Obtido em maio de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417504001>
- Comissão sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. (1991). *Nosso futuro comum* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Obtido em maio de 2018, de

<https://pt.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>

Comité Económico e Social Europeu. (2015). *A Economia Social na União Europeia*. Obtido em abril de 2018, de <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>

Comité Económico e Social Europeu. (2017). *Evolução recente da economia social na União Europeia*. Obtido em março de 2018, de <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-pt-n.pdf>

Congresso Nacional de Economia Social 2017: Recomendações. (2018 de abril de 2017). Obtido em março de 2018, de <http://www.cases.pt/wp-content/uploads/2017/12/Congresso-Nacional-da-Economia-Social-2017-Recomenda%C3%A7%C3%B5es.pdf>

Conselho Nacional para a Economia Social. (s.d.). *A economia social*. Obtido em março de 2018, de <http://cnes.org.pt/index/economia>

Cooperativa António Sérgio para a Economia Social a. (s.d.). *Identidade das IPSS*. Obtido em abril de 2018, de <http://www.cases.pt/identidade-das-ipss/>

Cooperativa António Sérgio para a Economia Social b. (s.d.). *Legislação*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cases.pt/legislacao-4/>

Costa, C. U., Nakata, Y. U., & Calsani, J. R. (jan./jun. de 2013). Qualidade no atendimento: a influência do bom atendimento para conquistar os clientes. *Rev. Científica Eletrônica UNISEB, 1*, pp. 54-65.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.

Direção-Geral da Educação. (s.d.). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável [ODS]*. Obtido em abril de 2018, de <http://www.dge.mec.pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods>

Drucker, P. (1999). *Sobre a Profissão de Gestão* (1ª ed.). (B. Freitas e Silva, Trad.) Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Duarte, S. (2014). *Proposta de um painel de gestão estratégico numa IPSS* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto). Obtido em abril de 2018, de <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/76993>
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. Obtido em abril de 2018, de <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Estivill, J. (2017). *Os primórdios da economia social em Portugal. Contributos de Ramón de la Sagra - I Parte*. Obtido em abril de 2018, de <http://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/2819/2582>
- Falconer, A. P. (1999). *A Promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão*. Obtido em maio de 2018, de http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/andres_falconer.pdf
- Fernandes, J. M. (2016). *A Economia Social em Portugal - Necessidades, perspetivas e fontes de financiamento*. Obtido em abril de 2018, de <http://josemanuelfernandes.eu/pages/economia-social-em-portugal>
- Filho, E. H. (2005). *Balanced scorecard e a gestão estratégica* (3ª ed.). São Paulo: Editora Campus. Obtido em maio de 2018, de https://books.google.pt/books?id=10ZCPKhe-_4C&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false
- Fortin, M.-F. (2000). *O Processo de Investigação* (2ª ed.). Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Freitas, L. L. (s.d.). *Influência da implementação de uma gestão estratégica no comprometimento dos empregados em organizações do terceiro setor* (Tese de Doutoramento, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina). Obtido em abril de 2018, de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/129092>
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Haro, F. A., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., . . . Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.

- Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Infopédia. (2018). *Artigos de apoio Porto*. (P. Editora, Ed.) Obtido em abril de 2018, de [https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/\\$castelo-de-paiva](https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/$castelo-de-paiva)
- Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P. (2018). *Desemprego Registado por concelho - Estatísticas mensais*. Obtido em março de 2018, de <https://www.iefp.pt/documents/10181/7969489/SIE+-+Desemprego+registado+por+concelhos+fevereiro+2018.pdf/4cf6bce5-1cc6-4be6-a6bb-be6c3d4310c5>
- Kahlmeyer-Mertens, R. S., Fumanga, M., Toffano, C. B., & Siqueira, F. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Brasil: Editora FGV.
- Laureano, R. M., & Botelho, M. C. (2010). *SPSS: O meu manual de consulta rápida* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Lindo, P. M. (2015). A importância da análise económico-financeira na performance empresarial. Relatório de Estágio na empresa Prime Century, Lda, IPP – ESEIG, Porto. Obtido em maio de 2018, de http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7134/1/DM_PedroLindo_2015.pdf
- Lucas, F. P., & Pereira, H. C. (2009). *Gestão das IPSS com valências diversificadas: Proposta de um Modelo de Referência de Atuação Estratégica dos Dirigentes* (Dissertação de mestrado, Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, Santarém). Obtido em abril de 2018, de http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/74/1/FernandoLucas_CICES_Santarem2009.pdf
- Mações, M. (2018). *Manual de Gestão Moderna* (2ª ed.). Atual Editora.
- Marques, S. R. (2014). *A importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações sem fins lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra). Obtido em abril de 2018, de <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/27778>

- Mendes, A. M. (2011). Organizações de Economia Social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis. *Fluxos & Riscos*, pp. 29-53. Obtido em abril de 2018, de <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/8066/12.pdf?sequence=1>
- Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (3ª ed.). (A. S. Brooker, Trad.) Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Monterey, G. (1997). *Castelo de Paiva*. Porto: Babel Editores.
- Município de Castelo de Paiva. (2016). *Diagnóstico Social de Castelo de Paiva*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/download/pt/ficheiros/diagnostico-social-castelo-de-paiva-2016.pdf>
- Município de Castelo de Paiva. (fevereiro de 2018). *Novo emissor de TDT em Castelo de Paiva*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/noticias/actualidade/novo-emissor-de-tdt-em-castelo-de-paiva>
- Município de Castelo de Paiva a. (s.d.). *Rede Social*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/rede-social>
- Município de Castelo de Paiva b. (s.d.). *Comissão de Proteção de Crianças e Jovens*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/cpcj>
- Município de Castelo de Paiva c. (s.d.). *Loja Social*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/loja-social>
- Município de Castelo de Paiva d. (s.d.). *Medidas de Apoio às Vitimas dos Incêndios*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/medidas-de-apoio-as-vitimas-dos-incendios>
- Município de Castelo de Paiva e. (s.d.). *Cheque Farmácia*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/cheque-farmacia>
- Município de Castelo de Paiva f. (s.d.). *Incentivo Natalidade*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/incentivo-natalidade>
- Município de Castelo de Paiva g. (s.d.). *Projeto Micas*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/projeto-micas>
- Município de Castelo de Paiva h. (s.d.). *Tarifário Social*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/tarifario-social>

- Município de Castelo de Paiva i. (s.d.). *Transporte Solidário*. Obtido em abril de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/transporte-solidario>
- Município de Castelo de Paiva j. (s.d.). *Regulamento de Solidariedade Social*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/regulamento-de-solidariedade-social>
- Município de Castelo de Paiva k. (s.d.). *Freguesias*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/freguesias>
- Município de Castelo de Paiva l. (s.d.). *Município*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/municipio>
- Município de Castelo de Paiva m. (s.d.). *Festas e Romarias*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/festas-e-romarias-20140117-145806>
- Município de Castelo de Paiva m). (s.d.). *Festas e Romarias*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/festas-e-romarias-20140117-145806>
- Município de Castelo de Paiva n. (s.d.). *O que visitar*. Obtido em março de 2018, de <http://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/o-que-visitar>
- Namorado, R. (janeiro de 2017). *O que é a economia social? Economia Social em Textos, número 1*. Obtido em abril de 2018, de http://www.cases.pt/wp-content/uploads/2017/02/Economia_Social-em-Textos1.pdf
- Nascimento, E. P. (2012). *Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico*. Obtido em abril de 2018, de <http://www.scielo.br/pdf/ea/v26n74/a05v26n74.pdf>
- NVivo. (março de 2018). *Getting Started with NVivo 11 for Windows*. Obtido em abril de 2018, de <http://download.qsrinternational.com/Document/NVivo10/NVivo10-Getting-Started-Guide.pdf>
- Observatório da Economia Social Portuguesa. (2011). *A economia social: conceito proposto pelo OBESP*. Obtido em abril de 2018, de http://www.cases.pt/wp-content/uploads/OBESP_Conceito_de_Economia_social_09_DEZ_2011.pdf
- Pojasek, R. B. (2012). Understanding Sustainability: An Organizational Perspective. *Environmental Quality Management*, pp. 93-100. doi:10.1002/tqem.20330

- PORDATA. (2015a). *População empregada segundo os Censos: total e por setor de atividade económica*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+empregada+segundo+os+Censos+total+e+por+sector+de+atividade+econ%C3%B3mica-145>
- PORDATA. (2015b). *Remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta de outrem: total e por setor de atividade económica*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Remunera%C3%A7%C3%A3o+base+m%C3%A9dia+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+sector+de+atividade+econ%C3%B3mica-238>
- Pordata. (2015c). *Taxa de emprego segundo os Censos: total e por grupo etário (%)*. Obtido em março de 2018, de [https://www.pordata.pt/Municipios/Taxa+de+emprego+segundo+os+Censos+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+\(percentagem\)-396](https://www.pordata.pt/Municipios/Taxa+de+emprego+segundo+os+Censos+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+(percentagem)-396)
- PORDATA. (2015d). *Dimensão média das famílias segundo os Censos*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Dimens%C3%A3o+m%C3%A9dia+das+fam%C3%ADlias+segundo+os+Censos-362>
- PORDATA. (2015d). *Dimensão média das famílias segundo os Censos*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Dimens%C3%A3o+m%C3%A9dia+das+fam%C3%ADlias+segundo+os+Censos-362>
- Pordata. (2015e). *Índice de envelhecimento segundo os Censos*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/%C3%8Dndice+de+envelhecimento+segundo+os+Censos-348>
- PORDATA. (2015f). *População residente com 15 e mais anos segundo os Censos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+segundo+os+Censos+total+e+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado-69>

PORDATA. (2015f). *População residente com 15 e mais anos segundo os Censos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+segundo+os+Censos+total+e+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado-69>

PORDATA. (2015g). *População residente com 15 e mais anos por nível de escolaridade completo mais elevado segundo os Censos (%)*. Obtido em março de 2018, de [https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+segundo+os+Censos+\(percentagem\)-380](https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+segundo+os+Censos+(percentagem)-380)

PORDATA. (2015g). *População residente com 15 e mais anos por nível de escolaridade completo mais elevado segundo os Censos (%)*. Obtido em março de 2018, de [https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+segundo+os+Censos+\(percentagem\)-380](https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+segundo+os+Censos+(percentagem)-380)

PORDATA. (2017a). *Taxa de mortalidade infantil*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Taxa+de+mortalidade+infantil-371>

PORDATA. (2017b). *Taxa bruta de mortalidade*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Taxa+bruta+de+mortalidade-367>

PORDATA. (2017c). *Computadores com ligação à Internet no ensino básico e secundário: total e por nível de ensino*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Computadores+com+liga%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Internet+no+ensino+b%C3%AAsico+e+secund%C3%A1rio+total+e+por+n%C3%ADvel+de+ensino-176>

PORDATA. (2017d). *Número médio de alunos por computador com ligação à Internet no ensino básico e secundário: total e por nível de ensino*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/N%C3%BAmero+m%C3%A9dio+de+alunos+por+computador+com+liga%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Internet+no+ensino+b%C3%AAsico+e+secund%C3%A1rio+total+e+por+n%C3%ADvel+de+ensino-189>

Pordata. (2018a). *Índice de envelhecimento*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/%C3%8Dndice+de+envelhecimento-458>

Pordata. (2018b). *Desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional (média anual): total e por tempo de inscrição*. Obtido em março de 2018, de [https://www.pordata.pt/Municipios/Desempregados+inscritos+nos+centros+de+em+prego+e+de+forma%C3%A7%C3%A3o+profissional+\(m%C3%A9dia+anual\)+total+e+por+tempo+de+inscri%C3%A7%C3%A3o-228](https://www.pordata.pt/Municipios/Desempregados+inscritos+nos+centros+de+em+prego+e+de+forma%C3%A7%C3%A3o+profissional+(m%C3%A9dia+anual)+total+e+por+tempo+de+inscri%C3%A7%C3%A3o-228)

Pordata. (2018c). *Desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Desempregados+inscritos+nos+centros+de+em+prego+e+de+forma%C3%A7%C3%A3o+profissional-220>

PORDATA. (2018d). *População residente: total e por grandes grupos etários*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-390>

PORDATA. (2018e). *Taxa bruta de natalidade*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Taxa+bruta+de+natalidade-366>

PORDATA. (2018f). *Nados-vivos de mães residentes em Portugal: total e por sexo*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Nados+vivos+de+m%C3%A3es+residentes+em+Portugal+total+e+por+sexo-103>

PORDATA. (2018f). *Nados-vivos de mães residentes em Portugal: total e por sexo*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Nados+vivos+de+m%C3%A3es+residentes+em+Portugal+total+e+por+sexo-103>

PORDATA. (2018g). *Postos/acesso telefónicos por mil habitantes*. Obtido em março de 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Postos+acessos+telef%C3%B3nicos+por+mil+habitantes-410>

Portugal. *Lei n.º 30/2013 de 8 de maio*. Diário da República n.º - I Série. Lisboa.

Portugal. Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro. *Diário da República nº 221 - I Série*. Lisboa.

Quintão, C. (2004). *Terceiro Setor - elementos para referenciação teórica e conceptual*. V Congresso Português de Sociologia, *Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação*. Obtido em abril de 2018, de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54377/2/ISWP52004000122487.pdf>

Quintão, C. (abril de 2011). *O terceiro setor e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar*. *Is Working Paper. 2ª Série*. Obtido em abril de 2018, de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54358/2/ISWP22011000122410.pdf>

Rosa, S. A. (2013). *A importância da Informação Financeira nas PME: mensuração do Ativo Fixo Tangível*. Tese de Doutoramento, Departamento de ciências económicas, empresariais e tecnológicas, Universidade Autónoma de Lisboa. Obtido em abril de 2018, de <http://hdl.handle.net/11144/340>

Segurança Social. (2017). *Listagem das IPSS - 2017*. Obtido em março de 2018, de http://www.seg-social.pt/documents/10152/13140219/Listagem_ipss/8371faa4-dea5-4c03-a47f-3446f1f4c6c3

Silva, B. L. (2014). *Sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor: uma análise com base nas IPSS do concelho de Aveiro* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro). Obtido em abril de 2018, de <https://ria.ua.pt/handle/10773/16564>

Sontag-Padilla, L. M., Staplefoote, L., & Morganti, K. G. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*. Obtido em abril de 2018, de https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR100/RR121/RAND_RR121.pdf

Sousa, S. (s.d.). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. Obtido em abril de 2018, de http://www.ipi.pt/files_upload/documentation/201205081611030.Estudo_CNIS-BCP_Parcial.pdf

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

APÊNDICES

Apêndice 1 a) – Questionário utilizado

Investigação para Dissertação de Mestrado

A realização deste questionário insere-se no âmbito da realização da dissertação de mestrado "O impacto da Gestão Estratégica na sustentabilidade das organizações da economia social: um estudo sobre as IPSS do concelho de Castelo de Paiva.", que tem por objetivo geral desenvolver propostas estratégicas de sustentabilidade organizacional. As IPSS, no atual contexto, vêem-se confrontadas com exigências de elevado custo, bem como com um conjunto complexo de normas a respeitar.

Para isso, solicitamos a sua colaboração, para o preenchimento deste questionário. Toda a informação apresentada será estritamente confidencial, pois os resultados serão codificados, destinando-se apenas a tratamento académico.

<i>Caraterização geral da instituição</i>		Reservado a estatística
1. Qual o ano de fundação da Instituição?		
Tipo de organização:	<input type="text"/>	
CAE Principal:	<input type="text"/>	
CAE Secundário(s):	<input type="text"/>	
Objeto:	<input type="text"/>	
2. Qual ou quais as Respostas Sociais em que a Instituição atua?		
(assinale com uma cruz todas as Respostas Sociais em funcionamento na atualidade)		
Infância e Juventude		
Creche		<input type="checkbox"/>
Centro de Atividades Ocupacionais		<input type="checkbox"/>
Pré-escolar		<input type="checkbox"/>
CATL		<input type="checkbox"/>
CAT		<input type="checkbox"/>
Outro		<input type="checkbox"/>
Qual ou quais?	<input type="text"/>	
População Adulta		
ERPI		<input type="checkbox"/>
Centro de Dia		<input type="checkbox"/>
Lar de Idosos		<input type="checkbox"/>
Serviço de Apoio Domiciliário (Idosos)		<input type="checkbox"/>
Centro de Atividades Ocupacionais		<input type="checkbox"/>
Outro		<input type="checkbox"/>
Qual/ quais?	<input type="text"/>	
Família e Comunidade		
Atendimento/acompanhamento social		<input type="checkbox"/>
Grupo de Autoajuda		<input type="checkbox"/>
Ajuda Alimentar		<input type="checkbox"/>
Centro comunitário		<input type="checkbox"/>
Outro		<input type="checkbox"/>
Qual ou quais?	<input type="text"/>	

Grupo Fechado

Apoio Domiciliário para a Guarda de Crianças

Apoio em Regime ambulatorio

Outro

Qual ou quais?

3. Clientes**3.1 Identifique o tipo, o número, de acordo com o sexo, dos clientes.**

Tipologias	Número total	Número por Sexo	
		H	M
Crianças			
Jovens			
Adultos			
Idosos			
Pessoas c/deficiências			
Toxicodependentes			
Minorias			
Família/Comunidade			
Desempregados			
Alunos/Formandos			
Entidades Públicas			
Empresas			
Entidades do 3º setor			
Empreendedores			
Outros			
Qual ou quais?			

4. Recursos Humanos**4.1 Caracterização dos Recursos Humanos****a) Trabalhadores Remunerados/as**

Distribuição por Grupos Etários	Nº de Trabalhadores/as Remunerados/as	
	H	M
Até 18 anos		
19 – 30		
31 – 40		
41 – 50		

51 – 65		
Mais de 65		

Tipologias	Número total	Sexo	
		H	M
Com vínculo contratual (independentemente do tipo)			
No quadro de pessoal			
Trabalhadores/as independentes			
Estagiários/as			
Programas do IIEFP			

Tipologias	Habilitações literárias				
	9º ano ou inferior	12º ano	Licenciatura	Pós-Graduação	Mestrado ou superior
Com vínculo contratual (independentemente do tipo)					
No quadro de pessoal					
Trabalhadores/as independentes					
Estagiários/as					
Programas do IIEFP					

b) voluntários

Voluntários	Número de Voluntários/as	
	H	M
Até 18 anos		
19 – 30		
31 – 40		
41 – 50		
51 – 65		
Mais de 65		

Distribuição de voluntários	Número	Sexo	
		H	M
Equivalentes a trabalhadores/as a tempo inteiro			
Em funções diretivas			
Em funções de chefia/coordenação			
Em funções técnicas			
Noutras Funções			

Distribuição de voluntários	Habilitações literárias				
	9º ano ou inferior	12º ano	Licenciatura	Pós-Graduação	Mestrado ou superior
Equivalentes a trabalhadores/as					

a tempo inteiro					
Em funções diretivas					
Em funções de chefia/coordenação					
Em funções técnicas					
Noutras Funções					

5. Ao longo do ano de 2017, a instituição desenvolveu ações de formação profissional? (assinale com uma cruz, se não, avance para a questão 9)

Sim		Não	
-----	--	-----	--

6. Se sim, qual a percentagem de funcionários participantes nessas ações de formação? (assinale com uma cruz)

< 25%	
26 – 50%	
51% - 75%	
> 76%	

7. Qual o número de horas mensais realizadas pela IPSS para a formação? (assinale com uma cruz)

Menos de 25 horas	
Entre 25 e 50 horas	
Mais de 50 horas	

8. Indique quais as duas áreas com maior representatividade na formação que é realizada pela Instituição ?

1.	
2.	

Satisfação dos Clientes na IPSS

9. A instituição tem uma metodologia de avaliação das necessidades e expectativas dos Clientes e suas famílias? (assinale com uma cruz, se não, avance para a questão 10)

Sim		Não	
-----	--	-----	--

9.1 Se sim, como o faz?

--

10. Existe um cálculo do tempo de admissão por cliente? (assinale com uma cruz)

Sim		Não	
-----	--	-----	--

(Em caso não, avance para a questão 12)

11. Se sim, qual o tempo médio de admissão por cliente?

Resposta social	Até 1 ano	Entre 2 e 5 anos	Mais de cinco anos
Infância e Juventude			
Creche			
Centro de Atividades Ocupacionais			
Pré-escolar			
CATL			
Outro			
Qual ou quais?			
População Adulta			
ERPI			
Centro de Dia			
Lar de Idosos			
Serviço de Apoio Domiciliário (Idosos)			
Centro de Atividades Ocupacionais			
Outro			
Qual/ quais?			
Família e Comunidade			
Atendimento/acompanhamento social			
Grupo de Autoajuda			
Ajuda Alimentar			
Centro comunitário			
Outro			
Qual ou quais?			
Grupo Fechado			
Apoio Domiciliário para a Guarda de Crianças			
Apoio em Regime ambulatorio			
Outro			
Qual ou quais?			

12. A instituição tem dados sobre o custo médio por cliente e a receita média por cliente? (assinale com uma cruz)

Sim		Não	
-----	--	-----	--

(Em caso não, avance para a questão 13)

Resposta Social	Custo médio	Receita média
Infância e Juventude		
Creche		
Centro de Atividades Ocupacionais		
Pré-escolar		
CATL		
Outro		

Qual ou quais?		
População Adulta		
ERPI		
Centro de Dia		
Lar de Idosos		
Serviço de Apoio Domiciliário (Idosos)		
Centro de Atividades Ocupacionais		
Outro		
Qual/ quais?		
Família e Comunidade		
Atendimento/accompanhamento social		
Grupo de Autoajuda		
Ajuda Alimentar		
Centro comunitário		
Outro		
Qual ou quais?		
Grupo Fechado		
Apoio Domiciliário para a Guarda de Crianças		
Apoio em Regime ambulatorio		
Outro		
Qual ou quais?		

13. A instituição tem indicadores sobre o grau de satisfação dos Clientes? (assinale com uma cruz, em caso não, avance para a questão 15):

Sim		Não	
-----	--	-----	--

14. Em caso de resposta sim, diga quais os indicadores de “satisfação dos Clientes” utilizados? (assinale com uma cruz todas as opções que sejam utilizadas na IPSS)

Indicadores de satisfação dos Clientes	
Satisfação global	
Cortesia e igualdade de tratamento	
Acessibilidade	
Profissionalismo	
Comunicação e informação	
Recolha de sugestões	
Tratamento de sugestões	
Comportamento dos colaboradores	
Participação da família	
Prestação dos serviços	

15. Nos últimos cinco anos o número de Clientes tem aumentado, diminuído ou tem-se mantido igual? (assinale com uma cruz)

Diminuiu	Manteve-se	Aumentou

16. Que Resposta Social tem registado um maior aumento de Clientes?

--

17. Que Resposta Social tem registado uma diminuição de Clientes?

--

Perceção sobre as "boas práticas" de Gestão das IPSS

18. A instituição conta com as seguintes práticas? (assinale com uma cruz)

	Sim	Não
18.1 Existência de parcerias ativas e de interação com a comunidade		
<i>18.1.1 Hospitais e Centros de Saúde</i>		
<i>18.1.2 IPSS e ONG</i>		
<i>18.1.3 Autarquias</i>		
<i>18.1.4 Escolas</i>		
<i>18.1.5 Instituições de Ensino Superior</i>		
<i>18.1.5 PSP/GNR/Outras forças de segurança ou militares</i>		
<i>18.1.6 Bombeiros</i>		
<i>18.1.7 Associações recreativas e desportivas</i>		
<i>18.1.8. Empresas (PME) de plano local</i>		
<i>18.1.9. Empresas Nacionais e Multinacionais</i>		
18.2. Existência de Plano de manutenção das instalações		
18.3. Existência de um sistema de deteção contra intrusão e vigilância		
<i>18.3.1. Esse sistema de deteção contra intrusão e vigilância está devidamente aprovado pelas autoridades competentes</i>		
18.4. Utilização de TIC na gestão e funcionamento da Instituição		

19. Com que objetivos estabelece parcerias? (assinale com uma cruz)

Objetivos	Sim
Para realizar projetos	
Para partilhar experiências/conhecimentos	
Para realizar estudos/investigaçãoes	
Para promover a entidade	
Para cumprir exigências legais	
Para partilhar recursos humanos	
Para partilhar infraestruturas e outros recursos materiais	
Outras	

Qual ou quais?

20. Fontes de receitas

20.1 Como avalia o peso das fontes de receitas da sua Instituição?

20.1.1 Financiamento do Estado	__%
20.1.2 Doações de Empresas (mercado)	__%
20.1.3 Atividades internas (autofinanciamento)	__%
20.1.4 Doações dos associados	__%
20.1.5. Serviços prestados	__%
20.1.6 Outras receitas	__%
Total	100%

20.2 Se indicou a percentagem de outras receitas, identifique qual ou quais.

21. Avaliação do peso dos custos da sua Instituição.

21.1 Classifique numa escala (%) de 0% a 100% a proveniência dos custos da IPSS.

21.1. Custos com Pessoal (RH)	__%
21.2. Custos com alimentação	__%
21.3. Custos com Transporte	__%
21.4. Custos com energia	__%
21.5. Custos com Administração	__%
21.6. Outros custos	__%
Total	100%

21.2 Se indicou outros custos, identifique qual ou quais.

22. A organização realiza um plano orçamental? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz)

Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

Períodos contemplados: _____ meses _____ anos

23. A instituição tem resultados relativos ao desempenho financeiro da resposta social? (em caso de não, avance para a questão 24, se sim selecione os resultados alcançados)

Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Grau de execução orçamental			
Grau de realização dos objetivos financeiros			
Resultados de auditorias financeiras			
Prestação de contas aos financiadores			
Divulgação pública do relatório de contas			

24. As empresas têm-se demonstrado dispostas a cooperar com a instituição? (assinale com uma cruz, se não, avance para a

questão 25)

Sim		Não	
-----	--	-----	--

24.1. Que apoios são dados à Instituição?

--

25. Qual o grau de importância que atribui à diversificação das fontes de financiamento?

Classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, em que 1 significa nada importante e 5 muito importante.

1	2	3	4	5

25.1. Porquê?

--

26. A instituição tem desenvolvido atividades para garantir receitas próprias? (assinale com uma cruz)

Sim		Não	
-----	--	-----	--

26.1 Se sim, de que forma?

--

27. Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira:

Dificuldades	
Gerir os recursos financeiros	
Preparar os projetos nos moldes do financiador	
Atender às exigências dos financiadores	
Recursos insuficientes para cobrir as despesas	
Cumprir prazos/cronograma	
Conseguir novos associados/doadores	
Fazer a prestação de contas	
Falta de planeamento	
Falta de recursos humanos qualificados	
Falta de informação sobre fontes de recursos	
Entender os manuais dos financiadores	
Controlar o fluxo de caixa da organização	
Outras	

Qual ou quais?

28. O Marketing social tem sido uma aposta da Instituição? (assinale com uma cruz)

Sim		Não	
-----	--	-----	--

28.1 Se sim, de que forma? Que canais de comunicação são mais utilizados pela IPSS?

29. Qual é a missão da organização?

--

30. A organização tem um organograma? (assinale com uma cruz)

Sim		Não	
-----	--	-----	--

31. A organização realiza um plano estratégico? Se sim, qual o período contemplado, se não avance para a questão 35? (assinale com uma cruz)

Sim		Não	
-----	--	-----	--

Períodos contemplados: _____ meses _____ anos

32. De quem é a responsabilidade pela elaboração do plano estratégico (cargo/nível)?

--

33. Como e por quem é feito o acompanhamento e controlo do plano estratégico (cargo/nível)?

--

34. Existe avaliação do plano estratégico? Se sim, de que forma? (assinale com uma cruz)

Sim		Não	
-----	--	-----	--

34.1 De que Forma?

--

35. Por quem são tomadas as decisões de gestão? (assinale com uma cruz)

Órgão Diretivo	
Serviços Técnicos	
Outro. Qual?	

36. As reuniões para tomar as decisões são? (assinale com uma cruz)

Mensais	
Semanais	

--	--

Outra periodicidade. Qual?

37. A organização dispõe de um plano de comunicação? Se sim, quem é o responsável pela execução e controlo desse plano? (assinale com uma cruz)

Sim		Não	
-----	--	-----	--

Responsável: _____

38. Como se faz a comunicação entre o órgão diretivo e as chefias? (assinale com uma cruz)

Reuniões formais		
Encontros presenciais		
<i>E-mail</i>		
Contactos telefónicos		
Outro. Qual?		

39. O Órgão Diretivo tem um/a membro ou um/a representante com poderes de gestão em permanência na organização? (assinale com uma cruz)

Sim		Não	
-----	--	-----	--

Representante: _____

Apêndice nº 2 – Ficha de caracterização da Instituição

FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Investigação para Dissertação de Mestrado

O impacto da Gestão Estratégica na sustentabilidade das organizações da economia social: um estudo sobre as IPSS do concelho de Castelo de Paiva.

Mestranda: Joana Valente

Orientadora: Prof. Doutora Paula Marques dos Santos

A realização desta entrevista insere-se no âmbito da realização da dissertação de mestrado “O impacto da Gestão Estratégica na sustentabilidade das organizações da economia social: um estudo sobre as IPSS do concelho de Castelo de Paiva.”, que tem por objetivo geral desenvolver propostas estratégicas de sustentabilidade organizacional. As IPSS, no atual contexto, vêm-se confrontadas com exigências de elevado custo, bem como com um conjunto complexo de normas a respeitar.

Para isso, solicitamos a sua colaboração, para o preenchimento desta ficha de caracterização geral da V/ organização. Toda a informação apresentada será estritamente confidencial, pois os resultados serão codificados, destinando-se apenas a tratamento académico.

Qualquer pedido de esclarecimento deve ser feito através do envio de *email* para *****.

1. Identificação e Caracterização da Organização

1.1 Designação da Organização

1.2 Contactos

Morada:	
Localidade	Freguesia:
Concelho:	Distrito:
Telefone:	Telemóvel:
E-mail:	Web:

Data da Constituição: ____/____/____

Data de início da atividade: ____/____/____

1.3 Forma Jurídica

Associação

Cooperativa

Fundação

Misericórdia

IPSS

Outra. Qual? _____

1.4 Território de Abrangência

Freguesia(s). Qual/quais? _____

Concelho(s). Qual? _____

Outro. Qual/quais? _____

1.5 Qual a visão da organização?

1.6 Quais os objetivos da organização?

1.7 Quais os valores da organização?

1.8 Revele alguns pontos pertinentes da história da organização, de forma sucinta.

2. Organização Interna

2.1 As respostas sociais estão concentradas no mesmo espaço?

Não Sim

2.2 Em quantos espaços funcionam?

2.3 Qual a freguesia onde se situa cada uma delas?

3. Cooperação interinstitucional

3.1 Estabelece processos de cooperação/parceria com outras organizações?

Não Sim

3.2 Com que tipo de entidades tem desenvolvido essa cooperação?

- Outras entidades do 3º Sector
 Estado (central)
 Empresas
 Autarquias locais
 Universidades/Centros de investigação
 Outras. Quais?

3.3 Em termos territoriais, estabelece parcerias de que tipos?

- Locais
 Concelhias
 Supraconcelhias
 Nacionais
 Europeias/Internacionais
 Outras. Quais?

Obrigado pela colaboração!

Apêndice nº 3 – Codificação dos nós através do *software* NVIVO, versão 11

3.a) Áreas de formação mais representativas

<Internas\OSFL> - § 20 referências codificadas [7,28% Cobertura]

Referência 1 - 0,34% Cobertura

Cuidados a crianças

Referência 2 - 0,52% Cobertura

Atividades Lúdico-Expressivas

Referência 3 - 0,49% Cobertura

Ação educativa

Referência 4 - 0,31% Cobertura

geriatria

Referência 5 - 0,38% Cobertura

Cuidados a Idosos

Referência 6 - 0,47% Cobertura

Sistemas de qualidade

Referência 7 - 0,69% Cobertura

Segurança alimentar/HACCP

Referência 8 - 0,14% Cobertura

Saúde

Referência 9 - 0,46% Cobertura

Sistema de Gestão da Qualidade

Referência 10 - 0,14% Cobertura

Geriatria

Referência 11 - 0,34% Cobertura

Cuidados de saúde e higiene

Referência 12 - 0,54% Cobertura

Trabalho em equipa e relações interpessoais

Referência 13 - 0,13% Cobertura

Cozinha

Referência 14 - 0,15% Cobertura

Infância

Referência 15 - 0,17% Cobertura

Geriatria

Referência 16 - 0,33% Cobertura

Apoio à comunidade

Referência 17 - 0,67% Cobertura

Prestação de cuidados na infância

Referência 18 - 0,18% Cobertura

HACCP/SHT

Referência 19 - 0,47% Cobertura

Juventude e Infância

Referência 20 - 0,37% Cobertura

Gestão de Stress

3.b) Tipos de apoios dados às OES

<Internas\OSFL> - § 11 referências codificadas [4,87% Cobertura]

Referência 1 - 0,91% Cobertura
Donativos de material

Referência 2 - 0,91% Cobertura
Materiais e/ou equipamentos

Referência 3 - 0,50% Cobertura
Bens alimentares

Referência 4 - 0,31% Cobertura
monetários

Referência 5 - 0,24% Cobertura
produtos alimentares

Referência 6 - 0,47% Cobertura
materiais para a execução das atividades

Referência 7 - 0,26% Cobertura
Equipamentos

Referência 8 - 0,13% Cobertura
roupas

Referência 9 - 0,43% Cobertura
produtos alimentares

Referência 10 - 0,31% Cobertura
material de escritório

Referência 11 - 0,40% Cobertura
alguns donativos em numerário

3.c) Importância da diversificação das fontes de financiamento

<Internas\OSFL> - § 12 referências codificadas [6,87% Cobertura]

Referência 1 - 0,91% Cobertura
A instituição não é auto sustentável sem apoios

Referência 2 - 0,73% Cobertura
Porque permite que a Instituição não dependa exclusivamente de uma fonte de receita

Referência 3 - 0,15% Cobertura
consiga autonomia

Referência 4 - 0,90% Cobertura
Porque sem o apoio das empresas não seria possível manter as tardes de convívio em funcionamento

Referência 5 - 0,13% Cobertura
para a gestão da associação

Referência 6 - 0,51% Cobertura
para conseguir assumir os compromissos de curto/médio prazo (pagamento a fornecedores, pagamento ao pessoal)

Referência 7 - 0,91% Cobertura
Para que possam cumprir o objetivo da sustentabilidade

Referência 8 - 0,36% Cobertura
Para manter a qualidade e prazos

Referência 9 - 0,53% Cobertura
manter a estrutura e funcionar sem dificuldades

Referência 10 - 0,89% Cobertura
Há poucas oportunidades de financiamentos

Referência 11 - 0,50% Cobertura
O Estado acaba por ter um papel importante no financiamento, pela sua obrigação perante a proteção social

Referência 12 - 0,35% Cobertura
a sociedade também deve colaborar tendo em conta a responsabilidade social

3.d) Tipos de canais de comunicação utilizados

<Internas\OSFL> - § 13 referências codificadas [3,90% Cobertura]

Referência 1 - 0,24% Cobertura
Site

Referência 2 - 0,48% Cobertura
facebook

Referência 3 - 0,48% Cobertura
Facebook

Referência 4 - 0,24% Cobertura
site

Referência 5 - 0,05% Cobertura
Site

Referência 6 - 0,17% Cobertura
jornal da IPSS

Referência 7 - 0,07% Cobertura
flyers

Referência 8 - 0,11% Cobertura
panfletos

Referência 9 - 0,42% Cobertura
divulgação em eventos da comunidade

Referência 10 - 0,65% Cobertura
Internet (página da IPSS)

Referência 11 - 0,18% Cobertura
pessoal

Referência 12 - 0,15% Cobertura
Site

Referência 13 - 0,65% Cobertura
página do facebook

Apêndice nº 4 – Análise de dados – SPSS, versão 25.

Tabelas de Frequências

		Tipo de Organização			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Associação solidariedade soc	2	20,0	20,0	20,0
	IPSS	7	70,0	70,0	90,0
	SCM	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ao longo do ano de 2017, a instituição desenvolveu ações de formação profissional

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	9	90,0	90,0	90,0
	Não	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Porcentagem de funcionários participantes nessas ações de formação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	26% a 50%	2	20,0	20,0	20,0
	51% - 75%	2	20,0	20,0	40,0
	> 75%	5	50,0	50,0	90,0
	NA	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Número de horas mensais realizadas pela IPSS para a formação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	< 25 horas	3	30,0	30,0	30,0
	De 25 a 50 horas	6	60,0	60,0	90,0
	NA	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

A instituição tem uma metodologia de avaliação das necessidades e expetativas dos Clientes e suas famílias

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	10	100,0	100,0	100,0

Metodologia de avaliação das necessidades e expetativas usada

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Questionário de avaliação/satisfação	8	80,0	80,0	80,0
	Sistema de gestão da qualidade	1	10,0	10,0	90,0
	Caixa de sugestões	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Existe um cálculo do tempo de admissão por cliente?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	3	30,0	30,0	30,0
	Não	6	60,0	60,0	90,0
	NS/NR/NA	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tempo médio admissão RS IJ CRECHE

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Entre 2 e 5 anos	1	10,0	10,0	10,0
	NS/NR/NA	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tempo médio admissão RS IJ CAO

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	NS/NR/NA	10	100,0	100,0	100,0

Tempo médio admissão RS IJ PRÉ-ESCOLAR

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Entre 2 e 5 anos	1	10,0	10,0	10,0

	NS/NR/NA	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tempo médio admissão RS IJ CATL

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Entre 2 e 5 anos	1	10,0	10,0	10,0
	NS/NR/NA	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tempo médio admissão RS IJ CAT

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Entre 2 e 5 anos	1	10,0	10,0	10,0
	NS/NR/NA	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tempo médio admissão RS IJ Outro Qual

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Entre 2 e 5 anos	1	10,0	10,0	10,0
	NS/NR/NA	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tempo médio admissão RS PopAd ERPI

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Mais de 5 anos	1	10,0	10,0	10,0
	NS/NR/NA	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tempo médio admissão RS PopAd CD

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Mais de 5 anos	1	10,0	10,0	10,0
	NS/NR/NA	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tempo médio admissão RS PopAd SAD idosos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	NS/NR/NA	10	100,0	100,0	100,0

Tempo médio admissão RS PopAd CAO

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	NS/NR/NA	10	100,0	100,0	100,0

Tempo médio admissão RS PopAd Outro Qual

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Entre 2 e 5 anos	1	10,0	10,0	10,0
	Mais de 5 anos	1	10,0	10,0	20,0
	NS/NR/NA	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tempo médio admissão RS FC Atendimento/acompanhamento social

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 1 ano	1	10,0	10,0	10,0
	NS/NR/NA	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tempo médio admissão RS FC Ajuda alimentar

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	NS/NR/NA	10	100,0	100,0	100,0

Tempo médio admissão RS FC Outro Qual

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Entre 2 e 5 anos	1	10,0	10,0	10,0
	NS/NR/NA	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tempo médio admissão RS GF Apoio domicílio guarda crianças

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	NS/NR/NA	10	100,0	100,0	100,0

Tempo médio admissão RS GF Apoio regime ambulatorio

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	NS/NR/NA	10	100,0	100,0	100,0

Tempo médio admissão RS GF Outro

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	NS/NR/NA	10	100,0	100,0	100,0

A instituição tem dados sobre o custo médio por cliente e a receita média por cliente?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	5	50,0	50,0	50,0
	Não	4	40,0	40,0	90,0
	NS/NR/NA	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Custo Médio por cliente RS IJ CRECHE

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	8	80,0	80,0	80,0
	315.00	1	10,0	10,0	90,0
	336.66	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Custo Médio por cliente RS IJ CAO

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Custo Médio por cliente RS IJ PRÉ-ESCOLAR

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	8	80,0	80,0	80,0
	283.25	1	10,0	10,0	90,0
	285.00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Custo Médio por cliente RS IJ CATL

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	9	90,0	90,0	90,0
	100.00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Custo Médio por cliente RS IJ CAT

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	9	90,0	90,0	90,0
	1,400.00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Custo Médio por cliente RS IJ Outro

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Custo Médio por cliente RS PopAd ERPI

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	9	90,0	90,0	90,0
	750.00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Custo Médio por cliente RS PopAd CD

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Custo Médio por cliente RS PopAd SAD idosos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	9	90,0	90,0	90,0

	350.00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Custo Médio por cliente RS PopAd CAO

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	9	90,0	90,0	90,0
	508.61	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Custo Médio por cliente RS PopAd Outro Qual

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	9	90,0	90,0	90,0
	1,004.92	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Custo Médio por cliente RS FC Atendimento/acompanhamento social

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	9	90,0	90,0	90,0
	500.00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Custo Médio por cliente RS FC Ajuda alimentar

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Custo Médio por cliente RS FC Outro

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Custo Médio por cliente RS GF Apoio domiciliário guarda crianças

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Custo Médio por cliente RS GF Apoio regime ambulatorio

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Custo Médio por cliente RS GF Outro

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Receita média por cliente RS IJ CRECHE

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	8	80,0	80,0	80,0
	250.14	1	10,0	10,0	90,0
	300.00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Receita média por cliente RS IJ CAO

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Receita média por cliente RS IJ PRÉ-ESCOLAR

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	8	80,0	80,0	80,0
	183.05	1	10,0	10,0	90,0
	220.00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Receita média por cliente RS IJ CATL

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	9	90,0	90,0	90,0
	50.00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Receita média por cliente RS IJ CAT

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	9	90,0	90,0	90,0
	1,400.00	1	10,0	10,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

Receita média por cliente RS IJ Outro

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Receita média por cliente RS PopAd ERPI

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	9	90,0	90,0	90,0
	800.00	1	10,0	10,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

Receita média por cliente RS PopAd CD

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Receita média por cliente RS PopAd SAD idosos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	9	90,0	90,0	90,0
	450.00	1	10,0	10,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

Receita média por cliente RS PopAd CAO

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	9	90,0	90,0	90,0
	508.61	1	10,0	10,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

Receita média por cliente RS PopAd Outro Qual

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	9	90,0	90,0	90,0
	1,004.92	1	10,0	10,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

Receita média por cliente RS FC Atendimento/acompanhamento social

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Receita média por cliente RS FC Ajuda alimentar

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Receita média por cliente RS FC Outro

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Receita média por cliente RS GF Apoio domiciliar guarda crianças

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Receita média RS GF Apoio regime ambulatorio

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

Receita média por cliente RS GF Outro

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	.00	10	100,0	100,0	100,0

A instituição tem indicadores sobre o grau de satisfação dos Clientes

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	9	90,0	90,0	90,0
	Não	1	10,0	10,0	100,0

Total	10	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Nos últimos cinco anos o número de Clientes tem aumentado, diminuído ou tem-se mantido igual

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Diminuiu	2	20,0	20,0	20,0
	Manteve-se	2	20,0	20,0	40,0
	Aumentou	5	50,0	50,0	90,0
	NS/NR/NA	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Resposta Social que registou diminuição de Clientes

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido		5	50,0	50,0	50,0
	CATL	2	20,0	20,0	70,0
	Nenhuma	1	10,0	10,0	80,0
	Pré-escolar	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Resposta Social que registou um aumento de Clientes

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido		4	40,0	40,0	40,0
	AAAF	1	10,0	10,0	50,0
	CAO	1	10,0	10,0	60,0
	ERPI	1	10,0	10,0	70,0
	Prolongamento escola	1	10,0	10,0	80,0
	SAD	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Peso receitas: Estado

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,00	1	10,0	10,0	10,0
	28,00	1	10,0	10,0	20,0
	40,00	1	10,0	10,0	30,0
	50,00	2	20,0	20,0	50,0
	57,00	1	10,0	10,0	60,0
	60,00	1	10,0	10,0	70,0
	80,20	1	10,0	10,0	80,0
	90,00	1	10,0	10,0	90,0
	95,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Peso receitas: Doações empresas

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,00	5	50,0	50,0	50,0
	,50	1	10,0	10,0	60,0
	2,00	1	10,0	10,0	70,0
	3,00	2	20,0	20,0	90,0
	10,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Peso receitas: Atividade internas

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,00	4	40,0	40,0	40,0
	3,00	1	10,0	10,0	50,0
	5,00	2	20,0	20,0	70,0
	7,00	1	10,0	10,0	80,0
	17,30	1	10,0	10,0	90,0
	35,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Peso receitas: Doações associados

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,00	5	50,0	50,0	50,0
	1,00	3	30,0	30,0	80,0

	2,00	1	10,0	10,0	90,0
	3,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Peso receitas: Serviços prestados

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,00	3	30,0	30,0	30,0
	1,00	1	10,0	10,0	40,0
	2,00	1	10,0	10,0	50,0
	24,00	1	10,0	10,0	60,0
	35,00	1	10,0	10,0	70,0
	45,00	1	10,0	10,0	80,0
	50,00	1	10,0	10,0	90,0
	61,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Peso receitas: Outras receitas

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,00	6	60,0	60,0	60,0
	1,00	1	10,0	10,0	70,0
	3,00	1	10,0	10,0	80,0
	4,00	1	10,0	10,0	90,0
	25,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Peso receitas: Outras receitas Quais

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido		7	70,0	70,0	70,0
	,00	1	10,0	10,0	80,0
	Eventos	1	10,0	10,0	90,0
	Município, Junta de freguesia e donativo	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Peso custos: RH

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,00	2	20,0	20,0	20,0
	50,00	1	10,0	10,0	30,0
	52,00	1	10,0	10,0	40,0
	53,00	1	10,0	10,0	50,0
	60,00	1	10,0	10,0	60,0
	70,00	1	10,0	10,0	70,0
	74,00	1	10,0	10,0	80,0
	81,00	1	10,0	10,0	90,0
	85,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Peso custos: alimentação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,00	2	20,0	20,0	20,0
	5,00	1	10,0	10,0	30,0
	6,07	1	10,0	10,0	40,0
	7,60	1	10,0	10,0	50,0
	10,00	2	20,0	20,0	70,0
	14,00	1	10,0	10,0	80,0
	16,00	1	10,0	10,0	90,0
	25,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Peso custos: transporte

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,00	3	30,0	30,0	30,0
	1,37	1	10,0	10,0	40,0
	2,00	1	10,0	10,0	50,0

	5,00	2	20,0	20,0	70,0
	6,10	1	10,0	10,0	80,0
	7,00	1	10,0	10,0	90,0
	15,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Peso custos: energia

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,00	2	20,0	20,0	20,0
	2,00	2	20,0	20,0	40,0
	2,40	1	10,0	10,0	50,0
	5,00	1	10,0	10,0	60,0
	5,04	1	10,0	10,0	70,0
	7,00	2	20,0	20,0	90,0
	10,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Peso custos: administração

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,00	6	60,0	60,0	60,0
	1,00	1	10,0	10,0	70,0
	2,00	1	10,0	10,0	80,0
	3,52	1	10,0	10,0	90,0
	10,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Peso custos: Outros

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,00	4	40,0	40,0	40,0
	5,00	2	20,0	20,0	60,0
	6,00	1	10,0	10,0	70,0
	9,90	1	10,0	10,0	80,0
	25,00	1	10,0	10,0	90,0
	31,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Peso custos: Outros Quais

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido		5	50,0	50,0	50,0
	Aquisição de materiais de desgaste para atividades com crianças no dia a dia	1	10,0	10,0	60,0
	Encargos bancários	1	10,0	10,0	70,0
	Juros de empréstimos, Financiamento de Serviços Externos, Ferramentas, conservação de equipamento	1	10,0	10,0	80,0
	Manutenção, Leasing, prestação bancária, ampliação da escola	1	10,0	10,0	90,0
	Produtos de higiene, Segurança Social. IGP, Prestação bancária	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

A organização realiza um plano orçamental?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	9	90,0	90,0	90,0
	Não	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Período contemplado no plano orçamental

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	12 meses	9	90,0	90,0	90,0
	NS/NR/NA	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

As empresas têm-se demonstrado dispostas a cooperar com a instituição?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	6	60,0	60,0	60,0
	Não	3	30,0	30,0	90,0
	NS/NR/NA	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Grau de importância que atribui à diversificação das fontes de financiamento

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Alguma importância	1	10,0	10,0	10,0
	Importante	1	10,0	10,0	20,0
	Muito importante	7	70,0	70,0	90,0
	NS/NR/NA	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

A instituição tem desenvolvido atividades para garantir receitas próprias?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	9	90,0	90,0	90,0
	Não	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

O Marketing social tem sido uma aposta da Instituição?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	6	60,0	60,0	60,0
	Não	2	20,0	20,0	80,0
	NS/NR/NA	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Quais os canais de comunicação mais utilizados

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Website da OES	1	10,0	10,0	10,0
	Website e redes sociais	4	40,0	40,0	50,0
	Múltiplos canais	1	10,0	10,0	60,0
	NS/NR/NA	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

A organização tem um organograma?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	10	100,0	100,0	100,0

A organização realiza um plano estratégico?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	4	40,0	40,0	40,0
	Não	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Período contemplado no plano estratégico

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	12 meses	2	20,0	20,0	20,0
	24 meses	1	10,0	10,0	30,0
	NS/NR/NA	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Responsável pela elaboração do PE

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Direção técnica	1	10,0	11,1	11,1
	Gestor do SGQ ou equivalente	1	10,0	11,1	22,2
	Direção da OES e técnica	1	10,0	11,1	33,3
	Outro	1	10,0	11,1	44,4
	NS/NR/NA	5	50,0	55,6	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Omisso	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

Como e por quem é feito o acompanhamento e controle do plano estratégico

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Direção da OES	1	10,0	10,0	10,0
	Gestor do SGQ ou equivalente	1	10,0	10,0	20,0
	Direção da OES e técnica	1	10,0	10,0	30,0
	Outro	1	10,0	10,0	40,0
	NS/NR/NA	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Existe avaliação do plano estratégico?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	3	30,0	30,0	30,0
	Não	1	10,0	10,0	40,0
	NS/NR/NA	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

De que forma é feita a avaliação do plano estratégico?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido		10	100,0	100,0	100,0

Por quem são tomadas as decisões de gestão?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Órgão Diretivo	10	100,0	100,0	100,0

Periodicidade de reuniões para tomada de decisões

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Mensal	8	80,0	80,0	80,0
	Mensal e semanal	1	10,0	10,0	90,0
	NS/NR/NA	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Periodicidade de reuniões para tomada de decisões Outra Qual

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido		9	90,0	90,0	90,0
	Muito variável	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

A organização dispõe de um plano de comunicação?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	6	60,0	60,0	60,0
	Não	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Quem é o responsável pela execução e controle desse plano?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Direção da OES	1	10,0	10,0	10,0
	Direção técnica	4	40,0	40,0	50,0
	NS/NR/NA	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

O Órgão Diretivo tem membro ou representante com poderes de gestão em permanência na organização

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	6	60,0	60,0	60,0
	Não	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Indicação da função do membro ou representante

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Presidente da Direção ou equivalente	2	20,0	20,0	20,0
	Vice-presidente da Direção ou equivalente	1	10,0	10,0	30,0
	Tesoureiro da Direção ou equivalente	1	10,0	10,0	40,0

	Com funções técnicas (A.S. ou outro)	1	10,0	10,0	50,0
	NS/NR/NA	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Média de anos de funcionamento das OES

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 10 anos	1	10,0	11,1	11,1
	De 11 25 anos	4	40,0	44,4	55,6
	26 anos ou mais	4	40,0	44,4	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Omisso	Sistema	1	10,0		
	Total	10	100,0		

Múltiplas respostas

§RSIJ Frequências

		N	Respostas Porcentagem	Porcentagem de casos
RSIJ ^a	RS Infância e Juventude PRÉ-ESCOLAR	2	13,3%	28,6%
	RS Infância e Juventude CRECHE	4	26,7%	57,1%
	RS Infância e Juventude CATL	4	26,7%	57,1%
	RS Infância e Juventude CAT	1	6,7%	14,3%
	RS Infância e Juventude Outro	4	26,7%	57,1%
	Total	15	100,0%	214,3%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

§Indicadores Frequências

		N	Respostas Porcentagem	Porcentagem de casos
Indicadores de satisfação ^a	Indicador "Acessibilidade"	6	9,4%	66,7%
	Indicador "Profissionalismo"	9	14,1%	100,0%
	Indicador "Comunicação e Informação"	8	12,5%	88,9%
	Indicador "Recolha de Sugestões"	9	14,1%	100,0%
	Indicador "Tratamento de sugestões"	9	14,1%	100,0%
	Indicador "Comportamento dos colaboradores"	8	12,5%	88,9%
	Indicador "Participação da Família"	6	9,4%	66,7%
	Indicador "Prestação dos serviços"	9	14,1%	100,0%
	Total	64	100,0%	711,1%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

§RS.Pop.Ad Frequências

		N	Respostas Porcentagem	Porcentagem de casos
RS População Adulta ^a	RS PopAd ERPI	4	21,1%	50,0%
	RS PopAd CD	3	15,8%	37,5%
	RS PopAd SAD idosos	5	26,3%	62,5%
	RS PopAd CAO	3	15,8%	37,5%
	RS População Adulta Outro	4	21,1%	50,0%
	Total	19	100,0%	237,5%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

§RS.FC Frequências

		N	Respostas Porcentagem	Porcentagem de casos
RS Família e Comunidade ^a	RS FC Atendimento/acompanhamento social	4	66,7%	80,0%
	RS FC Ajuda alimentar	1	16,7%	20,0%
	RS FC Outro	1	16,7%	20,0%
	Total	6	100,0%	120,0%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

§RS.GF Frequências

N	Respostas Porcentagem	Porcentagem de casos
---	--------------------------	-------------------------

RS Grupo Fechado ^a	RS GF Outro	1	100,0%	100,0%
Total		1	100,0%	100,0%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

§BP Frequências

		N	Respostas Porcentagem	Porcentagem de casos
Boas práticas existentes ^a	Boas práticas "parcerias e comunidade": Hospitais e centros saúde	7	9,0%	77,8%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": IPSS e ONG	9	11,5%	100,0%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": Autarquias	9	11,5%	100,0%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": Escolas	7	9,0%	77,8%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": IES	4	5,1%	44,4%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": Forças de segurança ou militares	5	6,4%	55,6%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": Bombeiros	6	7,7%	66,7%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": Associações recreativas e desportivas	5	6,4%	55,6%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": PME locais	4	5,1%	44,4%
	Boas práticas "parcerias e comunidade": Empresas nacionais e multinacionais	3	3,8%	33,3%
	Boas práticas "Plano de manutenção das instalações"	7	9,0%	77,8%
	Boas práticas "Sistema deteção contra intrusão e vigilância"	3	3,8%	33,3%
	Boas práticas "Sistema deteção contra intrusão e vigilância" aprovado por autoridade competente	2	2,6%	22,2%
	Boas práticas "Utilização de TIC na gestão e funcionamento"	7	9,0%	77,8%
	Total		78	100,0%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

§Obj.Parcerias Frequências

		N	Respostas Porcentagem	Porcentagem de casos
Objetivos do estabelecimento de parceria ^a	Objetivo Parcerias: realizar projetos	9	22,5%	100,0%
	Objetivo Parcerias: partilhar experiências/conhecimentos	6	15,0%	66,7%
	Objetivo Parcerias: realizar estudos/investigação	2	5,0%	22,2%
	Objetivo Parcerias: promover a entidade	5	12,5%	55,6%
	Objetivo Parcerias: cumprir exigências legais	6	15,0%	66,7%
	Objetivo Parcerias: partilhar RH	5	12,5%	55,6%
	Objetivo Parcerias: partilhar infraestruturas e recursos materiais	7	17,5%	77,8%
Total		40	100,0%	444,4%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

§DadosGest.Financ Frequências

		N	Respostas Porcentagem	Porcentagem de casos
Existência de dados de desempenho financ ^a	Existência de dados sobre desempenho financeiro	7	18,4%	87,5%
	Existência de dados sobre desempenho financeiro: grau execução orçamental	6	15,8%	75,0%

	Existência de dados sobre desempenho financeiro: grau de realização objetivos financeiros	5	13,2%	62,5%
	Existência de dados sobre desempenho financeiro: resultado auditorias financeiras	5	13,2%	62,5%
	Existência de dados sobre desempenho financeiro: prestação contas a financiadores	8	21,1%	100,0%
	Existência de dados sobre desempenho financeiro: divulgação pública relatório contas	7	18,4%	87,5%
Total		38	100,0%	475,0%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

§Dific.Gest.Financ Frequências

		N	Respostas		Porcentagem de casos
				Porcentagem	
Dificuldades Gestão Financeira ^a	Dificuldades em relação à gestão financeira: gerir recursos financeiros	6	18,8%	66,7%	
	Dificuldades em relação à gestão financeira: preparar projetos	3	9,4%	33,3%	
	Dificuldades em relação à gestão financeira: atender exigências de financiador	3	9,4%	33,3%	
	Dificuldades em relação à gestão financeira: recursos insuficientes para cobrir despesas	7	21,9%	77,8%	
	Dificuldades em relação à gestão financeira: cumprir prazos/cronograma	1	3,1%	11,1%	
	Dificuldades em relação à gestão financeira: conseguir novos associados/doadores	4	12,5%	44,4%	
	Dificuldades em relação à gestão financeira: falta RH qualificados	2	6,3%	22,2%	
	Dificuldades em relação à gestão financeira: falta informação fontes de recursos	2	6,3%	22,2%	
	Dificuldades em relação à gestão financeira: entender manuais de financiadores	2	6,3%	22,2%	
	Dificuldades em relação à gestão financeira: controlar fluxo de caixa	2	6,3%	22,2%	
	Total		32	100,0%	355,6%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

§Comunic.Dir Frequências

		N	Respostas		Porcentagem de casos
				Porcentagem	
Formas Comunicação Direção ^a	Formas de comunicação entre o órgão diretivo e as chefias: Reuniões formais	7	26,9%	70,0%	
	Formas de comunicação entre o órgão diretivo e as chefias: Encontros presenciais	6	23,1%	60,0%	
	Formas de comunicação entre o órgão diretivo e as chefias: E-mail	4	15,4%	40,0%	
	Formas de comunicação entre o órgão diretivo e as chefias: Contactos telefónicos	7	26,9%	70,0%	
	Formas de comunicação entre o órgão diretivo e as chefias: Outro/outros	2	7,7%	20,0%	
Total		26	100,0%	260,0%	

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Tabulação cruzada \$BP*\$Obj.Parcerias

Objetivos do estabelecimento de parceria^a

				Objetivo Parcerias: realizar projetos	Objetivo Parcerias: partilhar experiências/con hecimentos	Objetivo Parcerias: realizar estudos/investig ação
Boas práticas existentes ^a	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Hospitais e centros saúde			7	6	2
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": IPSS e ONG			9	6	2
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Autarquias			9	6	2
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Escolas			7	6	2
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": IES			4	4	2
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Forças de segurança ou militares			5	4	2
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Bombeiros			6	5	2
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Associações recreativas e desportivas			5	4	2
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": PME locais			4	3	2
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Empresas nacionais e multinacionais			3	2	1
	Boas práticas "Plano de Contagem manutenção das instalações"			7	6	2
	Boas práticas "Sistema Contagem deteção contra intrusão e vigilância"			3	3	1
	Boas práticas "Sistema Contagem deteção contra intrusão e vigilância" aprovado por autoridade competente			2	2	1
	Boas práticas "Utilização de Contagem TIC na gestão e funcionamento"			7	6	2
Total			Contagem	9	6	2

Tabulação cruzada \$BP*\$Obj.Parcerias

				Objetivos do estabelecimento de parceria ^a		
				Objetivo Parcerias: promover a entidade	Objetivo Parcerias: cumprir exigências legais	Objetivo Parcerias: partilhar RH
Boas práticas existentes ^a	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Hospitais e centros saúde			5	6	3
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": IPSS e ONG			5	6	5
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Autarquias			5	6	5
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Escolas			5	6	3
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": IES			3	3	3
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Forças de segurança ou militares			4	4	3
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Bombeiros			5	5	3

Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Associações recreativas e desportivas	4	4	3
Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": PME locais	3	3	2
Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Empresas nacionais e multinacionais	2	2	1
Boas práticas "Plano de Contagem manutenção das instalações"	5	6	3
Boas práticas "Sistema Contagem deteção contra intrusão e vigilância"	3	3	1
Boas práticas "Sistema Contagem deteção contra intrusão e vigilância" aprovado por autoridade competente	2	2	0
Boas práticas "Utilização de Contagem TIC na gestão e funcionamento"	5	6	3
Total	5	6	5

Tabulação cruzada \$BP*\$Obj.Parcerias

		Objetivos do estabelecimento de parceria ^a	Objetivo Parcerias: partilhar infraestruturas e recursos materiais	Total
Boas práticas existentes ^a	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Hospitais e centros saúde		6	7
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": IPSS e ONG		7	9
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Autarquias		7	9
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Escolas		6	7
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": IES		4	4
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Forças de segurança ou militares		5	5
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Bombeiros		5	6
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Associações recreativas e desportivas		5	5
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": PME locais		4	4
	Boas práticas "parcerias e Contagem comunidade": Empresas nacionais e multinacionais		3	3
	Boas práticas "Plano de manutenção Contagem das instalações"		6	7
	Boas práticas "Sistema deteção Contagem contra intrusão e vigilância"		2	3
	Boas práticas "Sistema deteção Contagem contra intrusão e vigilância" aprovado por autoridade competente		1	2
	Boas práticas "Utilização de TIC na Contagem gestão e funcionamento"		6	7
	Total	Contagem	7	9

Porcentagens e totais têm respondentes como base.

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Apêndice nº 5 – Grelha de verificação de ferramentas de gestão estratégica, nas OES do concelho de Castelo de Paiva

Organização	Tipo	Visão	Missão	Objetivos	Objetivos com metas	Valores	Concentração mesmo espaço	Área atuação	Parcerias Estado/Públicas	Parcerias outras OS	Parcerias Empresas	Parcerias IES	Parcerias Outras
1	Associação	Sim		Sim	Não	Sim	Não	Concelho	Sim	Sim	Sim		Sim
2	IPSS	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Freguesia	Sim	Sim	Não	Sim	Não
3	Associação	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Freguesia	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
4	IPSS	Sim		Sim	Não	Sim	Sim	Concelho	Não	Não	Não	Não	Não
5	Misericórdia	Sim		Não	Não	Sim	Não	Concelho	Sim	Não	Não	Não	Não
6	IPSS	Sim		Sim	Não	Sim	Não	Freguesia	Sim	Não	Não	Não	Não
7	IPSS	Sim		Sim	Não	Sim	Sim	Supraconcelhio	Sim	Sim	Não	Não	Não
8	IPSS	Sim		Sim	Não	Sim	Não	Supraconcelhio	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
9	IPSS	Sim		Sim	Não	Sim	Sim	Concelho	Sim	Sim	Sim	Não	Não
10	IPSS	Sim		Sim	Sim	Sim	Não	Nacional	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

GRELHA SÍNTESE DA UTILIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA - OES 1					
	Inexistente	Existente	Desadequado	A melhorar	Adequado
Visão		X		X	
Missão		X	X		
Objetivos		X		X	
Objetivos com metas	X				
Valores		X	X		
Parcerias Estado/Públicas		X			
Outras Parcerias		X			
Plano Estratégico	X				
Controlo PE	X				
Plano Orçamental		X		X	
Controlo Pl.Orçamental		X		X	
Plano Marketing / Comunicação	X				

GRELHA SÍNTESE DA UTILIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA OS 2					
	Inexistente	Existente	Desadequado	A melhorar	Adequado
Visão		X			X
Missão		X	X		
Objetivos		X		X	
Objetivos com metas	X				
Valores		X			X
Parcerias Estado/Públicas		X			
Outras Parcerias		X			
Plano Estratégico		X		X	
Controlo PE		X	X		
Plano Orçamental		X			
Controlo Pl.Orçamental		X		X	
Plano Marketing / Comunicação	X				

GRELHA SÍNTESE DA UTILIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA OES 3					
	Inexistente	Existente	Desadequado	A melhorar	Adequado
Visão		X			X
Missão		X	X		
Objetivos		X		X	
Objetivos com metas	X				
Valores		X			X
Parcerias Estado/Públicas		X			
Outras Parcerias		X		X	
Plano Estratégico	X				
Controlo PE		X			
Plano Orçamental		X			
Controlo Pl.Orçamental		X		X	
Plano Marketing / Comunicação		X	X		

GRELHA SÍNTESE DA UTILIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA OES 4					
	Inexistente	Existente	Desadequado	A melhorar	Adequado
Visão		X	X		
Missão		X	X		
Objetivos		X		X	
Objetivos com metas	X				
Valores		X			X
Parcerias Estado/Públicas	X				
Outras Parcerias	X				
Plano Estratégico	X				
Controlo PE	X				
Plano Orçamental	X				
Controlo Pl.Orçamental	X				
Plano Marketing / Comunicação	X				

GRELHA SÍNTESE DA UTILIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA OES 5					
	Inexistente	Existente	Desadequado	A melhorar	Adequado
Visão		X	X		
Missão		X		X	
Objetivos	X				
Objetivos com metas	X				
Valores		X			X
Parcerias Estado/Públicas		X			
Outras Parcerias	X				
Plano Estratégico		X		X	
Controlo PE		X	X		
Plano Orçamental		X			X
Controlo Pl.Orçamental		X			X
Plano Marketing / Comunicação		X		X	

GRELHA SÍNTESE DA UTILIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA OES 6					
	Inexistente	Existente	Desadequado	A melhorar	Adequado
Visão		X			X
Missão	X				
Objetivos		X		X	
Objetivos com metas	X				
Valores		X			X
Parcerias Estado/Públicas		X			
Outras Parcerias	X				
Plano Estratégico	X				
Controlo PE	X				
Plano Orçamental		X	X		
Controlo Pl.Orçamental		X	X		
Plano Marketing / Comunicação		X	X		

GRELHA SÍNTESE DA UTILIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA OES 7					
	Inexistente	Existente	Desadequado	A melhorar	Adequado
Visão		X			X
Missão		X	X		
Objetivos		X	X		
Objetivos com metas	X				
Valores		X			
Parcerias Estado/Públicas		X			
Outras Parcerias		X			
Plano Estratégico	X				
Controlo PE	X				
Plano Orçamental		X			X
Controlo Pl.Orçamental		X		X	
Plano Marketing / Comunicação		X		X	

GRELHA SÍNTESE DA UTILIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA OES 8					
	Inexistente	Existente	Desadequado	A melhorar	Adequado
Visão		X	X		
Missão		X			X
Objetivos		X	X		
Objetivos com metas	X				
Valores		X			
Parcerias Estado/Públicas		X			
Outras Parcerias		X			
Plano Estratégico		X			X
Controlo PE		X			X
Plano Orçamental		X			X
Controlo Pl.Orçamental		X		X	
Plano Marketing / Comunicação		X		X	

GRELHA SÍNTESE DA UTILIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA OES 9					
	Inexistente	Existente	Desadequado	A melhorar	Adequado
Visão		X		X	
Missão		X	X		
Objetivos		X		X	
Objetivos com metas	X				
Valores		X	X		
Parcerias Estado/Públicas		X			
Outras Parcerias		X			
Plano Estratégico	X				
Controlo PE	X				
Plano Orçamental		X	X		
Controlo Pl.Orçamental	X				
Plano Marketing / Comunicação		X	X		

GRELHA SÍNTESE DA UTILIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA OES 10					
	Inexistente	Existente	Desadequado	A melhorar	Adequado
Visão		X	X		
Missão		X	X		
Objetivos		X		X	
Objetivos com metas		X		X	
Valores		X			
Parcerias Estado/Públicas		X			
Outras Parcerias		X			
Plano Estratégico	X				
Controlo PE	X				
Plano Orçamental		X			X
Controlo Pl.Orçamental		X		X	
Plano Marketing / Comunicação		X	X		

Apêndice nº 6 – Proposta de criação do GPPES

Duração: 3 anos, com previsão de início em janeiro de 2019

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Calendarização	Iniciativas	Responsável	Documentação
Clientes	Diagnosticar as necessidades específicas das OES	Número de questionários preenchidos	10 questionários preenchidos	<u>1/2</u> - Até junho de 2019 <u>2</u> - Até julho de 2019	<u>1</u> - Realização de grelha de autoavaliação <u>2</u> - Análise da grelha <u>3</u> - Elaboração de estudo de diagnóstico	Coordenadora e subcoordenadora do Gabinete, e ainda uma equipa de técnicos (análise específica de cada organização)	<u>1/2</u> - Grelha de autoavaliação <u>3</u> - Estudo diagnóstico
	Angariar OES para o projeto de sustentabilidade	Número de OES inscritas	11 OES inscritas	<u>1</u> – Até abril de 2019 <u>2/3</u> – No mês de maio de 2019	<u>1</u> - Reuniões com todas as OES, a fim de explicar o funcionamento e os objetivos do gabinete <u>2</u> - Realização de uma Conferência sobre Gestão nas OES, de forma gratuita em instalações cedidas pela Câmara <u>3</u> - Reunir com as OES que manifestarem interesse na criação do gabinete, a fim de serem as entidades fundadoras	Coordenadora e subcoordenadora do Gabinete	<u>1/2/3</u> - Ficha de inscrição, Relatórios de reuniões e da conferência, registos fotográficos

	Desenvolver a participação ativa dos dirigentes associativos	Percentagem de presença dos dirigentes nas reuniões e outras iniciativas	90% dos participantes	<u>1/2</u> - Mensal	<u>1</u> - Realizar e implementar uma folha de registo de presenças para todas as iniciativas e reuniões <u>2</u> - Distribuição de tarefas, para a organização das diferentes iniciativas e das reuniões (redação de relatórios, registos fotográficos...)	Coordenadora e subcoordenadora do gabinete e OES fundadoras	<u>1/2</u> - Folha de registo de presenças, relatórios, registos fotográficos, Mapa de tarefas
	Promover a visibilidade externa do gabinete	Número de gostos na página das redes sociais, de panfletos entregues, de participações em reuniões e outros eventos para dar a conhecer o gabinete	1000 “gostos” nas redes sociais, 500 panfletos, 5 reuniões e 2 eventos	<u>1</u> – Agosto de 2019 <u>2</u> – Fevereiro de 2019 <u>3</u> – Mensal <u>4</u> – Conforme calendarização dos eventos	<u>1</u> - Criação de páginas em redes sociais <u>2</u> - Realização de panfletos alusivos ao gabinete para entregar nas reuniões e eventos <u>3</u> - Participação em reuniões: CLAS (Conselho Local de Ação Social, Presidente da Câmara, Gabinetes de Inserção Profissional, Urbe (entidade formativa de Castelo de Paiva), com os Agrupamentos de escolas de Castelo de Paiva <u>4</u> - Participação em eventos: Feira Social e Feira das Profissões das escolas de Castelo de Paiva	Coordenadora e subcoordenadora do gabinete e OES fundadoras	<u>1/4</u> - registos fotográficos, <u>2</u> - Panfletos, <u>3</u> - Relatórios de reuniões
Processos internos	Promover parcerias	Número de parcerias	10 parcerias	<u>1/2</u> – Até outubro de 2019	<u>1</u> - Deslocações até pontos de interesse para estabelecerem parcerias: estabelecimentos comerciais, escolas, entidades formativas e fábricas <u>2</u> - Realização de protocolos de parcerias	Coordenadora e subcoordenadora do gabinete e OES fundadoras	<u>1/2</u> - Registos fotográficos e protocolos

	Desenvolver iniciativas inovadoras na área da gestão	Número de iniciativas inovadoras	8 iniciativas inovadoras	<p><u>1</u> – A partir de junho de 2019</p> <p><u>2</u> – A partir de agosto de 2019</p> <p><u>3</u> – Bimestral</p> <p><u>4</u> – A partir de junho de 2019</p> <p><u>5</u> – A partir de setembro de 2019</p> <p><u>6</u> – Em Abril de 2020</p> <p><u>7</u> – Semestral</p> <p><u>8</u> – A partir de junho de 2019</p>	<p><u>1</u> - "Mais Gestão" - Criação de uma página <i>online</i> para partilha de recursos humanos e materiais entre as OES, bem como inscrição para voluntariado nas OES do concelho, <u>2</u> - "Sobras com valor!" - Espaço de entrega de móveis, eletrodomésticos e outros bens materiais, <u>3</u> - "Capacita-te"- Organização de formações na área da gestão das OES, <u>4</u> - "Partilhar para Aprender" - Espaço de partilha de experiências e testemunhos dos dirigentes associativos, no âmbito da gestão bem como de abertura de candidaturas a financiamentos europeus, <u>5</u> - "Juventude+Gestão" - Desenvolvimento de atividades com os jovens do concelho, na área da gestão, através de parcerias com as escolas, <u>6</u> - "Seminário sobre Gestão das Organização Sociais" - Organização de um Seminário sobre Gestão nas OES, com realização anual, e participação de outras OES supraconcelhias para partilha das suas práticas, <u>7</u> - "Olhar para crescer" - Organização de visitas a outras OES supraconcelhias para obter conhecimentos de outras práticas de gestão, <u>8</u> - "Estrategicamente falando..." - Espaço para criação das ferramentas de gestão estratégica em falta em cada OES, de forma a criar um plano estratégico adequado, com base na grelha de avaliação inicial</p>	Coordenadora e subcoordenadora do gabinete, e OES	<p><u>1</u> - Plano de conteúdos da página <i>online</i>, Plano de dados a solicitar na inscrição dos voluntários na própria página, <u>2</u>- Ficha de material disponível, <u>3</u>- Documentos inerentes às formações (manual, folha de registo de presenças, ...), <u>4</u>- Relatórios de sessão e registos fotográficos, <u>5</u> - Protocolo com os agrupamentos de escolas, registos fotográficos, relatórios e trabalhos realizados pelos jovens, <u>6</u>- Programa de conteúdos, ficha de inscrição, cartaz, folha de registo de presenças e registos fotográficos, <u>7</u> - Registo de contactos estabelecidos com outras OES, registos fotográficos e relatórios, <u>8</u> - Grelha de avaliação, plano estratégico bem como todas o registo de todas as ferramentas de gestão utilizadas</p>
--	--	----------------------------------	--------------------------	--	---	---	--

	Realização de página <i>online</i>	Número de páginas criadas	1 página <i>online</i> criada	<u>1/2</u> – A partir de junho de 2019	1 - Criação de uma página <i>online</i> 2 - Monitorização semanal da página	Coordenadora e subcoordenadora do gabinete	<u>1</u> - Registos de monitorização semanal
	Adquirir material e equipamento de escritório	Tipo e quantidade de material de escritório	3 resmas de folhas, 13 canetas azuis, 13 lápis, 5 afias, 1 agrafador, 13 corretores, 10 dossiers, 5 cadernos, 3 agrafadores, 1 furador 3 computadores e 1 impressora	<u>1</u> - A partir de fevereiro de 2019 <u>2/3</u> – A partir de junho de 2019	<u>1</u> - Aquisição de 10 resmas de folhas, 13 canetas azuis, 13 lápis, 5 afias, <u>2</u> agrafador, 13 corretores, 10 <i>dossiers</i> , 5 cadernos, 3 agrafadores e 2 furadores, <u>2</u> - Identificar os responsáveis por trazerem os computadores em cada reunião ou sessão, de forma rotativa, existindo sempre uma OES substituta em caso de aviso de falta prévio da OES responsável <u>3</u> - A impressora utilizada deve ser conseguida através de donativos ou cedência de alguma das OES ou entidades parceiras que tenham alguma que não utilizem.	Coordenadora e subcoordenadora do gabinete, e OES	<u>1/3</u> - Orçamentos, Faturas, Lista de material disponível, <u>2</u> - Mapa de distribuição de tarefas
Aprendizagem e crescimento	Motivar e qualificar os dirigentes associativos	Percentagem de dirigentes associativos satisfeitos	95%	<u>1/2/4</u> - A partir de maio de 2019 <u>3</u> – Bimestral	1 - Realizar questionários de satisfação, 2 - Identificar as necessidades de qualificação dos dirigentes associativos, 3 - Qualificar os dirigentes associativos, 4 - Ajustar as tarefas de cada OES às competências dos seus dirigentes	Coordenadora e subcoordenadora do gabinete	<u>1</u> - Questionários de satisfação, <u>2</u> - Ficha de avaliação de necessidades de qualificação e formação, <u>3</u> - Folha de registo de presenças, registos fotográficos, manual de formação, <u>4</u> - Mapa de distribuição de tarefas

	Desenvolver estratégias de comunicação eficazes	Número de formas de comunicação utilizadas	4 formas de comunicação	<u>1/2</u> - A partir de maio de 2019	<u>1</u> - Identificar as formas de comunicar eficazes, entre os dirigentes associativos, <u>2</u> - Implementar as formas comunicação identificadas, tais como redes sociais, <i>e-mail</i> , contactos telefónicos, <i>whatsapp</i> , mensagens, agenda eletrónica com acesso a todos os dirigentes associativos	Coordenadora, subcoordenadora do gabinete e OES	<u>1</u> -Questionário sobre as diferentes opiniões dos dirigentes associativos acerca da forma de comunicação mais eficazes, <u>2</u> - Registos de contactos
Financeira	Identificar infraestruturas disponíveis e que possam ser cedidas de forma gratuita, para a implementação do gabinete	Número de salas cedidas	2 salas cedidas	<u>1/2</u> – Em janeiro de 2019	<u>1</u> - Reunião com a Câmara Municipal de Castelo de Paiva, a fim de negociar a cedência de duas salas (uma sala para funcionar como arrecadação dos bens-materiais e outra para a realização das reuniões e sessões) em algum espaço disponível, <u>2</u> - Realização de protocolo com a Câmara	Coordenadora e subcoordenadora do gabinete	<u>1/2</u> - Protocolo com a Câmara Municipal de Castelo de Paiva
	Conseguir a viabilidade do projeto e do GPPES	Tipo de candidatura e valor de financiamento	TO 3.32 - Capacitação para o Investimento Social - 50.000 € ou TO 3.05 – Capacitação para a inclusão	<u>1</u> - Até dezembro de 2018	<u>1</u> - Elaboração de Candidatura. Despesas: Aquisição de 10 resmas de folhas, 13 canetas azuis, 13 lápis, 5 afias, 2 agrafador, 13 corretores, 10 dossiers, 5 cadernos, 3 agrafadores e 2 furadores; Material para as formações; Criação da página <i>online</i> ; Material para atividades com os jovens; Gastos com deslocações para reuniões; Gastos com as visitas a outras associações; Contratação de técnicos especializados para realização de diagnóstico inicial das OES; Criação da página <i>online</i> e monitorização	Coordenadora e subcoordenadora do gabinete, e OES	<u>1</u> - Documentos complementares de elaboração de candidatura; Diagnóstico de necessidades de capacitação da IIES para a geração de impacto e investimento social; Plano de capacitação da IIES para a geração de impacto e investimento social; Orçamento detalhado por intervenção; Faturas

	Promover a sustentabilidade financeira do gabinete	Número de anos de sustentabilidade do Gabinete	3 anos	<u>1/2/3/4</u> – A partir de junho de 2018	<p><u>1</u> - Negociação entre todas as OES antes de qualquer decisão no ato de aquisição, tendo em vista evitar custos, permitindo aferir a necessidade da aquisição <u>2</u>- Promoção de práticas sustentáveis: reciclagem e reutilização de materiais, evitar impressões desnecessárias, diminuir o consumo da energia, não deixar os aparelhos eletrônicos em modo <i>standby</i>, capacitar todos os dirigentes associativos em relação aos benefícios da sustentabilidade, evitar deslocções desnecessárias utilizando outras formas de comunicação, realização de parcerias com entidades comerciais ou outras do concelho a fim de proporcionarem doações <u>3</u> - Candidaturas a programas e projetos de financiamento <u>4</u> - Sensibilização dos dirigentes associativos para a importância do serviço voluntário e do empenho de todos em prol da missão do Gabinete</p>	Coordenadora e subcoordenadora do gabinete, e OES	<u>1/2/4</u> - Relatórios de reuniões, registos fotográficos, faturas da electricidade, registos de utilização da impressora, Lista de material disponível, Manual de Formação, <u>3</u> - Registos de elaboração de candidaturas
--	--	--	--------	--	---	---	---