



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Caracterização do Perfil de Competências do Gestor Intermédio de uma Organização do Terceiro Setor: Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe

Gabriela Filipa Almeida Figueiredo



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Caracterização do Perfil de Competências do Gestor Intermédio de uma Organização do Terceiro Setor: Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe

Gabriela Filipa Almeida Figueiredo

Monografia

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Susana Maria Salgueiro Rebelo da Fonseca
Professor Doutor Márcio José Sol Pereira de Oliveira

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu afilhado SANTIAGO, um menino muito alegre que veio tornar a minha vida mais feliz e transmitir-me uma grande FORÇA dia após dia.

RESUMO

Atualmente e, cada vez mais, as organizações investem em capital humano adequado às exigências e à instabilidade do seu contexto de modo que consigam ser flexíveis na constante adaptação e reajuste às condicionantes impostas pelo mercado. É, por isso, importante refletir acerca da crescente tendência em gerir os recursos humanos com base em competências, como sendo uma forma de gestão mais estratégica que destaca o desempenho organizacional e a prestação de serviços de qualidade à população a que se destinam. As organizações sociais não são uma exceção e, quer dirigentes quer colaboradores, devem possuir um conjunto de competências que se adequem à realidade da profissão. Neste sentido, o objeto de estudo da presente dissertação será apurar o perfil de competências do gestor intermédio de uma Organização do Terceiro Setor efetuando um Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe (SCMS). Para a prossecução dos objetivos aos quais a presente investigação se propõe, pressupõe-se a realização de uma pesquisa bibliográfica e a recolha de dados através da utilização de entrevistas estruturadas aos Diretores Técnicos de todas as respostas sociais pertencentes à SCMS, realizadas via *Zoom*, e da administração de inquéritos por questionário aos seus colaboradores, impressos e posteriormente enviados para os mesmos por correio. O estudo empírico foi realizado junto de 3 Diretores Técnicos e 27 Colaboradores e é através da análise comparativa entre as respostas dadas, quer por gestores quer por colaboradores, que as conclusões do presente trabalho se baseiam tendo sempre em conta que a reduzida dimensão da amostra pode não ser representativa, pelo que as generalizações devem ser ponderadas.

Palavras-chave: *Economia Social; Misericórdia; Competências; Gestão de Competências; Gestor Intermédio; Perfil de Competências, Colaboradores.*

ABSTRACT

Currently, and increasingly, organizations invest in human capital suited to the demands and instability of their context so that they can be flexible in constantly adapting and readjusting to the constraints imposed by the market. It is, therefore, important to reflect on the growing tendency to manage human resources based on competencies, as a more strategic form of management that emphasizes organizational performance and the provision of quality services to the target population. Social organizations are no exception and, whether managers or employees, must have a set of skills that are suited to the reality of the profession. In this sense, the object of study of this dissertation will be to determine the skills profile of the middle manager of a Third Sector Organization by carrying out a Case Study at Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe (SCMS). In order to pursue the objectives to which this investigation proposes, it is assumed that a bibliographical research is carried out and data is collected through the use of structured interviews with the Technical Directors of all social responses belonging to SCMS, carried out via Zoom, and administration of questionnaire surveys to its employees, printed and subsequently sent to them by mail. The empirical study was carried out with 3 Technical Directors and 27 Employees and it is through the comparative analysis between the answers given, either by managers or by employees, that the conclusions of the present work are based, always taking into account that the small size of the sample can not be representative, so generalizations should be considered.

Key words: *Social Economy; Compassion; Skills; Competency Management; Intermediate Manager; Competency Profile, Employees.*

AGRADECIMENTOS

A presente Dissertação de Mestrado é o resultado de um enorme esforço individual e representa, sobretudo, um marco importante, tanto a nível pessoal, como a nível profissional. Assim, torna-se importante agradecer a todos aqueles, que de alguma forma, contribuíram para o cumprimento deste objetivo tão desejado.

Tendo em conta que os agradecimentos que eventualmente farei serão sempre limitados, pois nunca fazem jus a todos os que me apoiaram, irei prestar homenagem àqueles que me rodeiam diariamente e que participaram diretamente no desenvolvimento deste projeto.

Algo que nunca me faltou ao longo de todo o percurso da realização da presente investigação foram sentimentos de persistência, de luta, de amor, de fé e de esperança bem como uma grande vontade de saber mais, tendo em conta que “o saber nunca ocupa lugar” e, sobretudo, uma grande vontade de me superar a mim mesma em mais desafio ao qual me propus, apesar de todas as dificuldades e obstáculos no meu caminho. Por isso, sou grata por todos os ensinamentos e momentos felizes, mas destaco tudo aquilo que, aparentemente, não era tão positivo e que ainda assim serviu de incentivo para seguir em frente e não desistir.

Em primeiro lugar, agradeço à minha Orientadora de Dissertação, à Professora Doutora Susana Fonseca e ao meu Coorientador Professor Doutor Márcio Oliveira, pelas sábias orientações, pela atenção e disponibilidade e por toda a dedicação a este trabalho.

De igual forma, agradeço a todos os professores com quem me cruzei até ao momento, bem como a todos os docentes que fizeram parte da minha vida universitária, transmitindo-me sempre conhecimentos que considero assertivos e úteis para a minha formação enquanto ser humano e enquanto profissional.

À Direção da Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe, em especial ao Doutor José Governo pela prontidão e disponibilidade em colaborar com a presente Dissertação. Neste contexto, agradecer ainda às Diretoras Técnicas da Instituição bem como aos seus Colaboradores pelo contributo dado na realização da recolha de dados.

Quero ainda expressar a minha gratidão à minha família, por serem a minha força em todas as circunstâncias, por me incentivarem a cada nova etapa e por todo o apoio incondicional dado ao longo do meu percurso académico.

Em particular, agradecer ao meu afilhado, Santiago, que apesar da tenra idade, e à sua maneira, me dá ânimo para ser cada vez melhor e me incentiva a nunca desistir de tudo aquilo a que me proponho.

Por último, e não menos importante, agradecer a todos os colegas e amigos com quem partilhei inúmeros momentos e aprendizagens e que foram imprescindíveis para que não pensasse em desistir nos momentos em que o cansaço se manifestava e a vontade de continuar já não era muita.

A todos, o meu MUITO OBRIGADA!

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS	12
ÍNDICE DE GRÁFICOS	13
LISTA DE ABERVIATURAS E SIGLAS	10
INTRODUÇÃO	14
I. APRESENTAÇÃO E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
I.1. Definição do tema.....	17
I.2. Delimitação da abordagem do estudo.....	17
I.3. Relevância e pertinência do estudo	18
I.4. A Questão de Partida	19
I.5. Os Objetivos a atingir	20
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	22
II.1. A Economia Social e Misericórdias	22
II.1.1. Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe (SCMS).....	29
II.2. Competência: o conceito	36
II.2.1. Evolução teórica do conceito	38
II.3. Tipologias de Competências	44
II.3.1. Competências Transversais	47
II.4. Gestão por Competências.....	49
II.4.1. Modelo de Gestão por Competências: Enquadramento e Operacionalização	50
II.4.2. Transversalidade da gestão por competências	52
II.5. Perfil de Competências do Gestor	53
II.5.1. O Gestor Intermédio	55

III. DESENHO METODOLÓGICO	57
III.1. Metodologia e métodos de investigação	57
III.2. Delimitação do universo e amostra.....	59
III.3. Técnicas de recolha e de análise de dados	60
III.3.1. O Inquérito por Entrevista	61
III.3.2. O Inquérito por Questionário	64
IV. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	70
IV.1. A Entrevista às Diretoras Técnicas.....	70
IV.2. O Inquérito por Questionário aos Colaboradores	92
IV.3. Triangulação e discussão teórica dos resultados	111
IV.4. Perfil de um Gestor Intermédio de uma Organização do Terceiro Setor	119
CONCLUSÃO	122
BIBLIOGRAFIA	126
APÊNDICES.....	132
Apêndice I – Guião da Entrevista Semiestruturada (direcionada aos Diretores Técnicos)	132
Apêndice II – Guião do Inquérito por Questionário (direcionado aos Colaboradores)	136

LISTA DE ABERVIATURAS E SIGLAS

ERPI – Estrutura Residencial para Idosos

IPSS – Instituição Particular de Segurança Social

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SCM – Santa Casa da Misericórdia

SCMS – Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe

UCC – Unidade de Cuidados Continuados

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Definições de Competência: Evolução Teórica	40
Tabela 2 – Tipologias de Competências.....	46
Tabela 3 – Respostas Sociais da SCMS, nº de Diretores Técnicos e nº de Colaboradores.....	60
Tabela 4 – As 24 competências de gestão	80
Tabela 5 – O papel de inovador na perspectiva de ambas as partes	112
Tabela 6 – O papel de intermediário na perspectiva de ambas as partes	113
Tabela 7 – O papel de produtor na perspectiva de ambas as partes	114
Tabela 8 – O papel de diretor na perspectiva de ambas as partes	115
Tabela 9 – O papel de coordenador na perspectiva de ambas as partes.....	116
Tabela 10 – O papel de monitor na perspectiva de ambas as partes	116
Tabela 11 – O papel de facilitador na perspectiva de ambas as partes	117
Tabela 12 – O papel de mentor na perspectiva de ambas as partes	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Competing Values Framework</i>	79
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Género dos Entrevistados.....	70
Gráfico 2 – Formação Académica dos Entrevistados	71
Gráfico 3 – Papel de Inovador do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos.....	82
Gráfico 4 – Papel de Intermediário do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos	83
Gráfico 5 – Papel de Produtor do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos	84
Gráfico 6 – Papel de Diretor do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos.....	86
Gráfico 7 – Papel de Coordenador do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos	87
Gráfico 8 – Papel do Monitor do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos.....	89
Gráfico 9 – Papel de Facilitador do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos.....	90
Gráfico 10 – Papel de Mentor do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos	91
Gráfico 11 – Género dos Inquiridos	93
Gráfico 13 – Faixa Etária dos Inquiridos	93
Gráfico 14 – Nível de Escolaridade dos Inquiridos	94
Gráfico 15 – Resposta Social em que os Inquiridos desempenham funções	95
Gráfico 16 – Funções que os Inquiridos desempenham nas respostas sociais da SCMS	96
Gráfico 17 – Antiguidade dos Inquiridos	96
Gráfico 18 – Papel de Inovador do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores.....	99
Gráfico 19 – Papel de Intermediário do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores	101
Gráfico 20 – Papel de Produtor do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores	102
Gráfico 21 – Papel de Diretor do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores.....	104
Gráfico 22 – Papel de Coordenador do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores	105
Gráfico 23 – Papel de Monitor do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores	107
Gráfico 24 – Papel de Facilitador do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores.....	108
Gráfico 25 – Papel de Mentor do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores	110

INTRODUÇÃO

O conceito de competência é um termo bastante rico do ponto de vista teórico dado a sua diversidade conceitual. Verifica-se, por isso, a sua evolução ao longo do tempo, quer na sua amplitude quer nas suas componentes visto que, anteriormente, se centrava sobretudo no “saber”, no “saber-fazer” e nas características intrínsecas dos indivíduos e, atualmente, o “saber-ser” e o seu meio envolvente (contexto organizacional, os seus recursos, características, opções estratégicas, ...) passaram também a ser componentes importantes deste conceito.

Deste modo, nos dias que correm, as organizações investem em capital humano adequado às exigências e à instabilidade do seu contexto de modo que consigam ser flexíveis na constante adaptação e reajuste às condicionantes impostas pelo mercado. É, por isso, importante refletir acerca da crescente tendência em gerir os recursos humanos com base em competências, como sendo uma forma de gestão mais estratégica que se centra fundamentalmente em aspetos como o desempenho organizacional e a prestação de serviços de qualidade à população a que se destinam.

As organizações sociais realizam a sua intervenção com base na relação humana e, por isso, não são uma exceção. Assim, os profissionais que nelas exercem funções (quer dirigentes quer colaboradores) devem possuir um conjunto de competências que se adequem à realidade da profissão e das funções que desempenham dentro de uma instituição de cariz social.

Dada a importância que este tema detém, o objeto de estudo da presente dissertação incide no estudo do Perfil de Competências do Gestor Intermédio de uma Organização do Terceiro Setor efetuando um Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe.

O objetivo principal do mesmo passa então por apurar o perfil de um gestor intermédio em termos das competências de que dispõe para efetuar o seu trabalho numa organização social. De uma forma mais específica, este trabalho de investigação procura ainda adquirir informações relevantes no que se refere à atividade desempenhada pelos gestores intermédios de cada uma das respostas sociais da entidade anteriormente mencionada, os desafios que cada um deles enfrenta no seu dia-a-dia profissional e, sobretudo, pretende-se traçar o perfil dos mesmos, tendo por base as competências que consideram fundamentais no trabalho por eles desenvolvido, na área social. O ponto de vista dos colaboradores, será também essencial para entender a sua visão relativamente às competências que observam nos seus superiores hierárquicos. Desta forma, é possível realizar um estudo mais completo pois permite a

comparação de duas opiniões importantes que experienciam o dia-a-dia das Organizações do Terceiro Setor. Para atingir os objetivos mencionados, será feita uma recolha de dados por meio de entrevistas e inquéritos por questionário aos Diretores Técnicos e Colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe, respetivamente.

A questão de partida formulada indaga sobre aquele que será o perfil de competências do gestor intermédio de uma Organização do Terceiro Setor e é em torno da mesma que irá ser conduzida a investigação de modo que esta seja coerente e organizada, ainda que, possam sempre existir alguns imprevistos, obstáculos e limitações ao seu desenvolvimento.

A investigação que se apresenta será constituída por duas partes que se complementam. Uma primeira parte cujo carácter é mais teórico, que pressupõe o cumprimento de uma fase exploratória fazendo uso de materiais bibliográficos, como artigos científicos, livros, dissertações de mestrado, teses de doutoramento, entre outros. A análise do material recolhido permite a elaboração do capítulo do enquadramento teórico envolto nos conceitos fundamentais ao tema supramencionado que se consideram fundamentais para a concretização do estudo.

A segunda parte, conjectura um carácter mais prático, em que se procede à recolha de dados relativos às competências apresentadas por um gestor intermédio a exercer funções na área social tendo em conta as suas opiniões e a perceção dos colaboradores no que diz respeito às competências por eles mais valorizadas. Quanto aos instrumentos de recolha de dados, a presente investigação, fará uso da entrevista e do inquérito por questionário. A entrevista dirige-se aos Diretores Técnicos que assumem funções na Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe e, tem como principal intuito caracterizar o seu perfil de competências no âmbito do trabalho de direção técnica/gestão/coordenação que desenvolvem. Por sua vez, o inquérito por questionário será aplicado a todos os Colaboradores da instituição, com o objetivo de perceber a sua perceção relativamente às competências de quem gere o dia-a-dia institucional.

Após a recolha dos dados, segue-se a terceira parte do estudo que compreende a análise, a triangulação, a interpretação e a discussão teórica dos dados recolhidos de forma a dar uma resposta adequada e fundamentada à questão de partida levantada e a cumprir os objetivos propostos.

Para realizar a análise e o tratamento dos dados serão utilizados programas informáticos adequados à natureza dos dados obtidos. Assim sendo, para proceder à análise dos dados recolhidos com base na realização da entrevista será utilizado *software QSR NVIVO*, versão

12.0 e, para analisar os dados provenientes dos inquéritos por questionário será utilizado o *IBM SPSS Statistics*, versão 28, para *Windows*.

No que diz respeito à estrutura da presente dissertação, esta encontra-se dividida em quatro capítulos essenciais.

O primeiro capítulo tem como finalidade a apresentação do estudo, concretizando a definição do tema, a delimitação da abordagem, a justificação da pertinência e da relevância do estudo, a apresentação da questão de partida e, por último, a definição dos objetivos a atingir.

O segundo capítulo prende-se com o enquadramento teórico em que será realizada uma revisão bibliográfica em torno dos principais eixos teóricos presentes no estudo, destacando-se entre eles o conceito de competência e as suas tipologias e o gestor intermédio, as suas funções e o seu perfil de competências.

O terceiro capítulo diz respeito ao desenho metodológico da presente investigação. Este subdivide-se na apresentação da metodologia e dos métodos utilizados a nível prático, na delimitação do universo e amostras e na definição das técnicas de recolha e análise de dados.

O quarto, e último capítulo, é dedicado à descrição, análise e interpretação dos dados recolhidos.

Em seguida, serão apresentadas as conclusões como forma de dar resposta à questão de partida, dar conta do alcance dos objetivos definidos para a investigação, das suas implicações/contributos e das recomendações/sugestões para a realização de outras pesquisas inovadoras nesta área.

I. APRESENTAÇÃO E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este primeiro capítulo tem como finalidade a apresentação do estudo que, por sua vez, envolve a definição do tema, a delimitação da abordagem, a justificação da pertinência e da relevância do estudo, a apresentação da questão de partida e, por último, a definição dos objetivos a atingir.

I.1. Definição do tema

A presente Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais intitula-se “Caracterização do Perfil de Competências do Gestor Intermédio de uma Organização do Terceiro Setor: Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe”.

O objetivo desta investigação passa pelo estudo das Organizações da Economia Social, mais concretamente da Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe, possibilitando a aquisição de informações acerca da atividade desempenhada pelos gestores intermédios de cada uma das suas respostas sociais, os desafios que cada um deles enfrenta no seu dia-a-dia profissional e, sobretudo, pretende-se através destes aspetos traçar um perfil dos mesmos, baseado nas competências mais valorizadas para o trabalho que desenvolvem na área social. Para além disso, procura ainda perceber a visão dos colaboradores relativamente às competências que observam nos seus superiores de forma a ser possível comparar e contrastar ambas as opiniões.

I.2. Delimitação da abordagem do estudo

A nível concetual, a investigação irá incidir sobre alguns temas pertinentes no âmbito do tema escolhido e da questão problema levantada à qual se pretende dar resposta. Serão abordados os conceitos de Economia Social e Terceiro Setor, Organizações da Economia Social, competências, a evolução teórica do conceito e as suas tipologias. Em concreto, serão descritas as competências transversais e o modelo de gestão por competências. Para além disso, será ainda dada a definição de gestor intermédio e caracterizado o seu perfil com base em competências.

O presente trabalho empírico apresenta como campo de estudo a Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe. Deste modo, a nível geográfico o estudo irá direcionar-se para a Vila de Sernancelhe situada no distrito de Viseu, Região Norte e sub-região do Douro. A escolha desta

instituição prende-se, sobretudo, com a aceitação da mesma em colaborar com a realização deste tipo de estudos que considera que são uma mais-valia e muito benéficos pelos seus objetivos, resultados e conclusões obtidas. Para além disso, existe vontade e disponibilidade em conhecer um pouco melhor o trabalho que a mesma presta à comunidade local e em contribuir para um melhor entendimento das competências que envolvem o trabalho dos seus gestores intermédios, das que são mais valorizadas pelos colaboradores e, sobretudo, das que estão em falta.

O público-alvo da investigação será constituído pelas três Diretoras Técnicas e por vinte e sete Colaboradores da instituição em análise.

Em termos temporais, a investigação terá a duração de, aproximadamente, um ano, uma vez que será realizada de outubro de 2021 a novembro de 2022, considerando que o seu período total de realização não será excedido.

I.3. Relevância e pertinência do estudo

A presente investigação procura caracterizar o perfil de competências dos gestores de Organizações do Terceiro Setor e, para além de uma dimensão teórica, apresenta ainda uma dimensão prática de recolha e análise de dados por meio de entrevistas estruturadas e inquéritos por questionário.

A escolha do presente tema tem muito a ver com o interesse pessoal pelas áreas em estudo e pela pertinência dos mesmos, uma vez que, na atualidade, se valorizam cada vez mais as competências como forma de adequar e reajustar as organizações às crescentes mudanças impostas pelo mercado.

O conceito de competência tem evoluído bastante ao longo do tempo, quer na sua amplitude quer nas suas componentes: há alguns anos, centrava-se sobretudo no “saber”, no “saber-fazer” e nas características intrínsecas dos indivíduos, atualmente, o “saber-ser” e o seu meio envolvente (contexto organizacional, os seus recursos, características, opções estratégicas, ...) passaram a ser componentes importantes, e acabam por condicionar, de alguma forma, os entendimentos existentes sobre o conceito.

Trata-se de um termo bastante rico do ponto de vista teórico, no entanto, existe ainda uma grande diversidade concetual em torno do mesmo, o que pode constituir uma vantagem para as

organizações, dada a diversificação de abordagens e tipologias existentes, permitindo, assim, uma maior adaptação do conceito a uma realidade organizacional concreta. Ainda assim, esta falta de consenso, a nível teórico, pode ser um grande desafio e/ou obstáculo para as organizações.

Nos dias que correm, as organizações e as suas envolventes possuem características muito próprias como forma de fazer face à instabilidade e a mudanças que ocorrem de forma inesperada e à crescente concorrência que condiciona o seu êxito e as práticas de gestão de recursos humanos que implementam. Neste sentido, as organizações acabam por investir em capital humano adequado às exigências, de modo que consigam ser flexíveis na constante adaptação e reajuste às condicionantes impostas pelo mercado.

Podemos, então, concluir que é cada vez mais importante refletir acerca da crescente tendência em gerir os recursos humanos com base em competências, como sendo uma forma de gestão mais estratégica que se centra fundamentalmente em aspetos como o desempenho organizacional e a prestação de serviços de qualidade à população a que se destinam.

As organizações sociais, em concreto, realizam a sua intervenção com base na relação humana, o que leva a que os profissionais que nelas exercem funções (dirigentes e colaboradores) detenham um conjunto de competências que se adequem à realidade da profissão. É, por isso, pertinente, perceber quais as competências que mais são valorizadas nestes contextos, mais concretamente, nos seus gestores intermédios, como forma de entender quais as competências indispensáveis a estes profissionais no âmbito das funções que desempenham, quer na gestão da organização quer no relacionamento com o outro.

I.4. A Questão de Partida

Um problema de investigação diz respeito a um enunciado sob a forma de uma ou várias questões que pretendem relacionar as principais variáveis na origem do tema em estudo e que são passíveis de testagem ou observação empírica (Quivy, 2016).

Segundo Quivy (2016), uma boa questão de partida,

obriga o investigador a uma clarificação, frequentemente muito útil, das suas intenções e perspetivas espontâneas. Faz com que se ponha em prática uma das dimensões essenciais do processo científico: a rutura com os preconceitos e as noções prévias. Esta deve poder ser tratada e trabalhada eficazmente e, em particular, deve ser possível fornecer elementos para ser

respondida. (p. 33)

Uma questão de partida deve, por isso, ser clara e precisa, pertinente e exequível, de forma a poder ser verificável empiricamente.

O principal intuito da questão de partida é procurar compreender e produzir conhecimentos relativamente a um determinado tema e não a demonstração, ou seja, não tem como finalidade prever o futuro, mas sim encarar *a priori* um conjunto de possíveis respostas sem existir uma resposta preconcebida (Quivy, 2016).

A questão de partida da presente dissertação tem como objetivo servir como um fio condutor claro e preciso de forma a potenciar uma investigação coerente, ainda que possam existir obstáculos e desvios à mesma. Deste modo, a questão de partida da presente investigação é “*Como se caracteriza o perfil de competências do gestor intermédio de uma Organização do Terceiro Setor?*”.

Após a elaboração da questão de partida, surge a preocupação com a forma como será abordada a problemática em estudo e os meios que vão ser adotados para lhe dar resposta. Esta etapa pode ser dividida num momento de exploração em que são realizadas inúmeras leituras exploratórias e consulta de obras relacionadas com o tema e, ainda, o levantamento de dados através de entrevistas, também elas exploratórias, a especialistas da área. Num segundo momento, será formulada a problemática teórica, enquadrando-a nas diferentes perspetivas existentes em torno do tema. Deste modo, a construção da problemática deverá englobar o levantamento dos principais aspetos teóricos como forma de formular a pergunta que irá nortear a investigação, as noções e as ideias fundamentais que irão orientar a análise (Quivy, 2016).

I.5. Os Objetivos a atingir

Uma investigação deve detalhar sempre um conjunto de objetivos, quer gerais quer específicos, de modo a colocar em prática o processo metodológico, adquirindo, assim, uma explicação, o mais aproximada possível, da realidade vivenciada (Quivy, 2016). Assim, tendo presente o objeto de estudo da investigação, a mesma tem como principal objetivo o de caracterizar o perfil de competências dos gestores intermédios de Organizações do Terceiro Setor.

O objetivo geral da investigação faz surgir outras questões que, ainda que mais específicas, procuram auxiliar numa maior compreensão do tema abordado.

De uma forma mais específica, a investigação pretende:

- Caracterizar a atividade dos gestores intermédios, identificando as principais dificuldades do seu dia-a-dia enquanto profissionais;
- Caracterizar os desafios com que os gestores intermédios de uma Organização de Terceiro Setor se deparam na atualidade;
- Compreender e identificar as competências mais valorizadas no âmbito das organizações sociais;
- Construir um perfil profissional do gestor intermédio baseado em competências, tendo em conta o papel que o mesmo desempenha numa Organização do Terceiro Setor.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O segundo capítulo prende-se com o enquadramento teórico em que será realizada uma revisão bibliográfica em torno dos principais eixos teóricos presentes no estudo, destacando-se entre eles os conceitos de Economia Social, Misericórdias, competência e as suas tipologias, a gestão por competências e, por fim, o conceito de gestor intermédio, as suas funções e o seu perfil de competências.

II.1. A Economia Social e Misericórdias

Historicamente, a atividade da Economia Social está ligada às associações e cooperativas de base comunitária que representam o suporte da mesma. Desta forma, o conjunto de princípios e valores que norteiam a atividade das associações populares serviu de base à formação do conceito atual de Economia Social, estruturado em torno de cooperativas, mutualidades, associações e fundações (Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa [CIRIEC], 2017).

Nos dias de hoje, a Economia Social, assume um grande peso quantitativo do ponto de vista dimensional e também ao nível do seu campo de atuação que tem vindo a ser cada vez mais vasto, o que faz com que, nas últimas décadas, o seu contributo para solucionar novos problemas sociais seja mais notório. Para além disso, reforça a sua posição enquanto instituição indispensável a um desenvolvimento económico sustentável e estável observando as necessidades sentidas e adequando os serviços prestados às mesmas, valorizando as atividades económicas ao serviço das necessidades sociais, lutando por salários justos, redistribuindo a riqueza, fazendo face aos desequilíbrios presentes no mercado laboral e reforçando a democracia económica. Desta forma, representa um papel fulcral para o desenvolvimento e crescimento da sociedade no que diz respeito aos seus atuais objetivos e na constante preocupação com a coesão social (CIRIEC, 2017).

As várias organizações que constituem a Economia Social são confrontadas diariamente com o repto de incluir na sua atividade processos eficientes e eficazes com o objetivo de promover o bem-estar social. Assim, os agentes da Economia Social, para fazerem face a este desafio, devem permanecer motivados, criarem e adotarem estratégias que lhes permitam dar resposta às exigências do mercado, cada vez mais concorrencial e, que lhes ofereça credibilidade no que

diz respeito à sua missão de reconhecimento do bem-estar de todos os envolvidos, de resposta às necessidades a que se propõe e de promoção da coesão social (Toia, 2009).

A definição mais recente do conceito de Economia Social é formulada pelas próprias organizações na Carta de Princípios da Economia Social estabelecida pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CEP-CMAF) (CIRIEC, 2017).

Nela constam os princípios da:

- Primazia do indivíduo e do objeto social sobre o capital;
- Adesão livre e voluntária;
- Controlo democrático pelos seus filiados (exceto as fundações que não possuem membros associados);
- Conjugação dos interesses dos filiados/usuários e/ou do interesse geral;
- Defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade;
- Autonomia de gestão e independência em relação aos poderes públicos;
- A maior parte dos excedentes destinam-se à consecução de objetivos em prol do desenvolvimento sustentável e da prestação de serviços de interesse para os associados e ou do interesse geral (CIRIEC, 2017).

Segundo o artigo 2º da Lei de Bases da Economia Social, entende-se por Economia Social o conjunto de atividades de carácter económico e social que “têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente, quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes” (Lei nº 30/2013 de 8 de Maio).

Associado ao termo Economia Social está o conceito de Terceiro Setor que se torna num ponto de convergência de diferentes conceitos, nomeadamente conceitos de "setor não lucrativo", de "economia solidária" e o próprio conceito de “economia social”. Todos estes termos apresentam áreas sobrepostas, no entanto, acabam por ter definições que não coincidem exatamente. Ainda assim, as abordagens teóricas que têm vindo a ser formuladas em torno destes conceitos atribuem um papel de destaque ao Terceiro Setor ao nível de diferentes funções nas economias contemporâneas (CIRIEC, 2017).

O termo Economia Social encontra-se em expansão em toda a União Europeia, no entanto, as designações adotadas para mencionar este conceito variam consoante a realidade social e económica dos diferentes Estados-Membro que descrevem contextos sociais, históricos e políticos diferenciados. Nos países anglo-saxónicos designa-se como Setor Voluntário, Terceiro Setor e como Organizações Não Lucrativas, nos países do Terceiro Mundo a designação utilizada é de Organizações Não Governamentais, já em países como França, Itália, Portugal, Espanha, Bélgica, Irlanda e Suécia, a denominação tradicionalmente utilizada é Economia Social (Filho, 2002).

A principal abordagem teórica que visa explicar o conceito de Terceiro Setor diz respeito às primeiras publicações sobre o setor não lucrativo ou as organizações sem fins lucrativos que surgiram nos Estados Unidos há cerca de 30 anos (CIRIEC, 2017).

Uma Organização Sem Fins Lucrativos trata-se de “uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital” (Marques, 2014, p. 9).

Assim sendo, as entidades do Terceiro Setor assumem um cariz social e um conjunto de características próprias, sendo, por isso:

- Organizadas, uma vez que apresentam uma estrutura institucional que utiliza procedimentos coerentes, regra geral, com estatuto de pessoas singulares;
- Privadas, pois encontram-se institucionalmente separadas do Estado e a sua gestão nada tem a ver com este, embora possam receber financiamento por parte do setor público e, inclusivamente, ter funcionários públicos nas suas estruturas diretivas;
- Autónomas e autogovernadas, pois têm plena capacidade para eleger e destituir os seus órgãos dirigentes, para controlar as suas atividades e para estabelecer as formas de gestão que entenderem;
- Não distribuidoras de lucros, o que significa que seguem o princípio da distribuição não lucrativa, uma vez que, ainda que possam gerar receitas, as mesmas devem reverter integralmente a favor da própria organização, para a prossecução do seu principal fim, não podendo existir distribuição de excedentes por quem as detém, nem pelos membros fundadores, nem pelos seus órgãos dirigentes;

- Voluntárias, pelo que a filiação não é obrigatória ou legalmente imposta e deverá existir uma contribuição e um investimento voluntário na participação em atividades operacionais ou de gestão da organização (CIRIEC, 2017).

O conceito de Economia Solidária surge em França e em alguns países da América Latina nos finais do século XX altura em que o Terceiro Setor sofre um grande desenvolvimento como forma de dar resposta às necessidades sociais da população em risco de exclusão social. Assim, surge com o intuito de fortalecer a noção de Economia Social relacionando-a com a luta contra a pobreza e a exclusão social (Filho, 2002).

Define-se Economia Solidária como,

uma atividade económica, abrange um conjunto de atividades produtivas, cria postos de trabalho, gera rendimentos, satisfaz necessidades. É promotora de coesão social, contribui para o combate de desemprego, a luta contra a pobreza e a exclusão social, promove a igualdade de oportunidades. Respeita e valoriza a diversidade cultural. (Filho, 2002)

Este conceito pretende articular três polos: o mercado, o Estado e a reciprocidade. Este último refere-se ao intercâmbio não monetário existente na esfera da sociabilidade primária. Esta articulação resulta num conjunto de experiências específicas organizadas entre as economias de mercado, de não mercado e não monetárias, utilizando recursos provenientes de várias origens, nomeadamente do mercado (comercialização de bens e serviços), do não mercado (subsídios governamentais e donativos) e do sistema não monetário (voluntariado) (CIRIEC, 2017).

Segundo o artigo 82º da Constituição da República Portuguesa (2005), são três os níveis de propriedade dos meios de produção, sendo eles, o setor privado, o setor público e o setor cooperativo, este último também conhecido como Terceiro Setor.

O Terceiro Setor diz então respeito ao

conjunto de atividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objetivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal. (Campos, 2013)

De salientar que este setor tem sido, cada vez mais, alvo de discussão por se considerar como um fator estratégico na dinamização da economia nacional ou de qualquer economia com repercussões à escala mundial. Este aspeto é resultante de uma conjuntura económica cuja tendência pressupõe o agravamento de inúmeros riscos sociais pelo que as Organizações do Terceiro Setor deverão assumir a promoção e manutenção da coesão social (Pereira, 2013).

Segundo o ordenamento jurídico português, o Terceiro Setor inclui (Decreto-lei nº30/2013):

- a) As Cooperativas, organizações de adesão, gestão e participação económica de forma voluntária com interesse pela comunidade que procuram a satisfação dos seus membros a nível das suas necessidades sociais, económicas e/ou culturais;
- b) As Associações Mutualistas, IPSS com um limite de associados sem duração definida, com práticas de apoio mútuo para associados e famílias;
- c) As Misericórdias, associações portuguesas de caridade que se encontram ligadas às Obras de Misericórdia, sendo das entidades mais antigas no nosso país cujo cariz é religioso;
- d) As Fundações, que apresentam um estatuto de IPSS e são, maioritariamente, de pequenas dimensões, sendo as suas áreas de atuação bastante diversificadas;
- e) As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) não abrangidas pelas alíneas anteriores, fruto da iniciativa de particulares, sem fins lucrativos, visam apoiar um elevado número de pessoas nas mais diversas áreas, promovendo a integração e minoração das suas necessidades;
- f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, entidades públicas e privadas, sem fins lucrativos que apoiam programas de desenvolvimento rurais e outros;
- g) As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no setor cooperativo e social;
- h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social.

Todas estas entidades surgem no sentido de colmatar algumas lacunas dos serviços disponibilizados pelo Estado e que se refletem nas necessidades da sociedade, nomeadamente ao nível da saúde, da educação, cidadania, lazer, cidadania, emprego, preservação do meio ambiente, geração da renda, exclusão social e pobreza, contribuindo assim, para a diminuição das vulnerabilidades sociais (Marques, 2014).

Em Portugal, o Terceiro Setor é maioritariamente composto por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), estas, assumindo um papel descentralizado e um propósito de proteção, integração e diminuição de problemas sociais em diferentes áreas de atuação

(Cristina, 2012).

Todas as tipologias de organizações mencionadas anteriormente, definem os seus objetivos e, posteriormente, uma estratégia para os alcançarem, sem nunca perderem o foco da sua visão e da missão para as quais foram criadas (Fernandes, 2011).

Os entraves e desafios das organizações sem fins lucrativos são os mesmos que surgem às organizações de cariz lucrativo, por isso, torna-se essencial que as organizações de cariz social adotem competências e práticas de gestão estratégica no que diz respeito, nomeadamente, ao planeamento, controlo, organização, orientação, direção e supervisão das mais variadas atividades e funções (Santos, 2011).

No âmbito da presente investigação importa abordar, com algum detalhe, o surgimento das Misericórdias, uma vez que, vai ser desenvolvido um Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe.

É desde os primórdios da humanidade que surgiram inúmeras iniciativas em matéria de assistência social e, ao longo dos tempos, têm vindo a ser cada vez mais discutidos os conceitos de solidariedade e proteção social com a intenção de prestar auxílio a grupos socialmente vulneráveis e mais desfavorecidos (Romão, 2002).

A maioria das iniciativas de assistência social eram desenvolvidas no âmbito local estando relacionadas com ordens militares e religiosas, municípios, confrarias e particulares. Outras, surgiram a partir de devoções de Reis e Rainhas e ainda de entidades da Nobreza e do Clero (Romão, 2002).

A primeira Irmandade da Misericórdia a surgir, em Portugal, foi uma iniciativa da Rainha D. Leonor e do Frei Miguel Contreiras, em Lisboa, no ano de 1498 (século XV), tendo como principal objetivo prestar ajuda à população mais carenciada. Ao longo do século XVI foram surgindo outras Irmandades por todo o país, iniciativas do Rei D. Manuel. Assim, começaram a surgir albergarias, hospitais, gafarias ou leprosarias e mercearias, como estabelecimentos assistenciais que promoviam o bem-estar e a saúde da população (Romão, 2002).

O surgimento das Irmandades da Misericórdia ou Santas Casas da Misericórdia parte da vontade de um grupo de pessoas sendo que o principal objetivo com a sua criação é a prestação de cuidados à comunidade cumprindo sempre as 14 Obras das Misericórdias (corporais e espirituais). São associações reconhecidas do ponto de vista do direito civil e também pelo

direito canónico uma vez que a sua identidade está relacionada com a igreja católica (União das Misericórdias Portuguesas, 2018).

As sete obras espirituais são:

1. Dar bons conselhos;
2. Ensinar os ignorantes;
3. Corrigir os que erram;
4. Consolar os tristes;
5. Perdoar as injúrias;
6. Sofrer com paciência as fraquezas do nosso próximo;
7. Rogar a Deus por vivos e defuntos.

(União das Misericórdias Portuguesas, 2018)

Por outro lado, as obras corporais são as seguintes:

1. Dar de comer a quem tem fome;
2. Dar de beber a quem tem sede;
3. Vestir os nus;
4. Dar pousada aos peregrinos;
5. Assistir aos enfermos;
6. Visitar os presos;
7. Enterrar os mortos.

(União das Misericórdias Portuguesas, 2018)

O apoio prestado à comunidade pelas Misericórdias assenta essencialmente num conjunto de respostas sociais direcionadas para crianças e jovens, idosos, pessoas portadoras de deficiência, família e comunidade e ainda a prestação de cuidados de saúde (União das Misericórdias Portuguesas, 2018).

Com o decorrer do tempo, o aparecimento das Santas Casas da Misericórdia era cada vez mais recorrente e estas entidades acabaram por ser disseminadas por todas as cidades portuguesas (União das Misericórdias Portuguesas, 2018).

Atualmente, encontram-se ativas, em Portugal, 387 Misericórdias que apoiam diariamente cerca de 165 mil pessoas contando por isso com mais de 45 mil colaboradores diretos. O apoio prestado por estas entidades incide em dois aspetos principais: o apoio social e os cuidados de

saúde. Para isso, dispõem de um conjunto de equipamentos de forma a dar uma resposta adequada as comunidades onde se inserem (União das Misericórdias Portuguesas, 2018).

II.1.1. Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe (SCMS)

A Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe (SCMS), localizada na Rua do Penedo 3640-236 Sernancelhe, foi fundada a 21 de março de 1954 e representa uma associação de fiéis com personalidade jurídica canónica que promove a prática das 14 Obras de Misericórdia e, ainda,

a prestação de serviço e apoio com solidariedade a todos os que precisam, bem como a realização de atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de humanismo e da doutrina e moral cristãs. (Estatutos da SCMS, 2015, p. 1)

Trata-se de uma entidade sem fins lucrativos, mais concretamente de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), devidamente legalizada e registada na Direção Geral da Segurança Social e no Livro das Irmandades a 20 de maio de 1985 que tem como principal propósito a prestação de serviços no âmbito da infância, da terceira idade com ou sem alojamento e nos cuidados continuados (Estatutos da SCMS, 2015).

A história da Irmandade da SCMS anda de mãos dadas com a História do Concelho, dado que, no século XII, existia na Vila a Ordem da Comenda de Malta, também ela uma Irmandade, cujos objetivos se prendiam com o auxílio aos doentes e apoio para os peregrinos que se deslocavam para Santiago de Compostela. Foi esta Irmandade que, durante séculos e até 30 de maio de 1834, procurou fazer cumprir as Obras de Misericórdia, em Sernancelhe (SCMS, 2022).

A esta data, Joaquim António de Aguiar, enquanto Ministro dos Negócios Eclesiásticos e da Justiça, decretou a extinção de todas as ordens religiosas do país e mandou incorporar todos os seus bens na Fazenda Nacional (SCMS, 2022).

Muitos anos passaram até que voltasse a existir no Concelho uma Irmandade com objetivos semelhantes e, nos anos cinquenta, o Senhor Hermínio Lopes de Azevedo e a sua esposa, D. Natália Simioni de Azevedo, figuras importantes da Vila de Sernancelhe, foram visitar uma senhora que havia dado à luz, na Ponte do Abade. Perante a miséria e a pobreza que verificaram, ficaram de tal forma comovidos que tomaram a iniciativa de proporcionar melhores condições à população do concelho, principalmente no que diz respeito às mães e seus recém-nascidos.

Assim, surgiu a ideia de construir um Hospital em Sernancelhe. O projeto tomou forma e, a 21 de Março de 1954, toma posse a Comissão nomeada para instalar a Misericórdia e efetuar a construção do Hospital (SCMS, 2022).

Desta forma iniciou-se um novo percurso que trouxe a Sernancelhe o apoio aos mais pobres e mais necessitados, que até hoje perdura (SCMS, 2022).

O Hospital foi construído e inaugurado a 28 de Setembro de 1960 e, após a Revolução de 25 de Abril, ficaram apenas as instalações físicas quando, em 2007, o centro de saúde foi transferido para uma casa própria. Dando continuação ao propósito para o qual havia sido construído o edifício, no segundo semestre de 2010, foi iniciada a reconversão do mesmo para uma Unidade de Cuidados Continuados de Saúde – Longa Duração. Esta valência veio contemplar a já abrangente oferta de apoio social da Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe que, desde meados do século passado, sempre se manteve atenta às necessidades emergentes da população do concelho (SCMS, 2022).

Atualmente, e com a missão de valorizar o passado e construir um futuro melhor, a ação da Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe é desenvolvida, de forma sustentada, nas respostas sociais de:

- Estrutura Residencial para Idosos (ERPI);
 - Serviço de Apoio Domiciliário (SAD);
 - Creche;
 - Jardim de Infância;
 - Unidade de Cuidados Continuados Integrados – Longa Duração e Manutenção (UCC)
- (SCMS, 2022).

A prestação de serviços oferecida pelas mesmas permite preservar a relação de proximidade com os habitantes do concelho, prestando os apoios necessários e, fortalecer as relações interinstitucionais e intergeracionais (SCMS, 2022).

No que à ERPI diz respeito, esta constitui uma resposta social desenvolvida em alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, em que são desenvolvidas atividades de apoio social e ainda são prestados cuidados de enfermagem (Regulamento Interno – ERPI, 2015).

A sua principal missão passa por ser a “casa de família” dos seus utentes que necessitam de assistência e apoio, contribuindo para a estabilização, autonomia ou estimulação do envelhecimento ativo e integração social (Regulamento Interno – ERPI, 2015).

Para além de zelar pelas Obras de Misericórdia e da cultura institucional e caritativa da Misericórdia, o trabalho e gestão da ERPI rege-se pelos princípios da dignidade humana, da família como célula cristã fundamental da sociedade, da corresponsabilidade, da entreatura e participação, da universalidade e igualdade, da solidariedade e economia social, da equidade social, da diferenciação positiva, da inserção social, da tolerância e da informação (Regulamento Interno – ERPI, 2015).

No desenvolvimento das suas atividades, a ERPI visa alcançar os seguintes objetivos:

- a) Acolher pessoas idosas, cuja situação social, familiar, económica e/ou de saúde, não lhes permite permanecer no seu meio habitacional de vida;
 - b) Proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas;
 - c) Prestar os apoios necessários às famílias dos idosos, no sentido de preservar e fortalecer os laços familiares;
 - d) Proporcionar alojamento, alimentação, assistência religiosa, ajuda psicológica e ocupação organizada e acompanhada dos tempos livres;
 - e) Assegurar a prestação dos cuidados adequados à satisfação das necessidades, tendo em vista a manutenção da autonomia e independência e a promoção da sua qualidade de vida, potenciando a integração social;
 - f) Criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar;
 - g) Encaminhar e acompanhar as pessoas idosas para soluções adequadas à sua situação;
 - h) Fomentar o processo de envelhecimento ativo;
 - i) Facultar ao Utente o acesso a elementos lúdicos e audiovisuais, de leitura e bibliográficos, assim como a festas, passeios e visitas a diversas localidades e monumentos;
 - j) Potenciar o convívio social entre os utentes e os seus familiares, amigos e a comunidade.
- (Regulamento Interno – ERPI, 2015, p. 8)

Na sua atuação, tem como princípios norteadores:

- a) A harmonia entre os hábitos e os costumes que traduzem a história de cada idoso preservando a sua individualidade e privacidade;
- b) A ligação dos utentes com os seus familiares, amigos e comunidade, como desenvolvimento de uma vida afetiva, estimulante e equilibrada;
- c) A procura permanente de soluções que possam complementar internamento, desde que tenham o acordo do idoso e seus familiares;
- d) A participação dos idosos na organização e na vida da ERPI, como pessoas portadoras de um projeto de vida com capacidade de iniciativa e criatividade;
- e) O convívio entre os idosos e destes com outros grupos, favorecendo uma participação efetiva na vida da comunidade;
- f) A concretização de atividades individuais ou de grupo, em correspondência com os interesses manifestados pelos idosos, possibilitando um projeto de vida com qualidade;
- g) Articulação com os serviços de saúde, que permita uma correta ação preventiva e uma adequada resposta em caso de doença. (Regulamento Interno – ERPI, 2015, pp. 8-9)

Para concretizar os objetivos referidos anteriormente a ERPI disponibiliza serviços como:

- a) Alojamento (temporário ou permanente);
- b) Alimentação adequada às necessidades dos utentes, respeitando as prescrições médicas;
- c) Cuidados de higiene pessoal;
- d) Tratamento de roupa;
- e) Conforto dos espaços;
- f) Atividades de animação sociocultural, lúdico-recreativa e ocupacional que visem contribuir, para um clima de relacionamento saudável entre os utentes e para a estimulação e manutenção das suas capacidades físicas e psíquicas;
- g) Apoio no desempenho das atividades da vida diária;
- h) Cuidados de enfermagem (engloba a administração de fármacos, quando prescritos). (Regulamento Interno – ERPI, 2015, p. 9)

Para além destes, pode, ainda, disponibilizar outro tipo de serviços não abrangidos pela mensalidade, e que implicam, por isso, custos adicionais inerentes a realização das atividades.

São eles:

- a) Acompanhamento a cuidados de saúde;
- b) Aquisição de bens e serviços;
- c) Turismo sénior;
- d) Atividades Lúdico-recreativas;
- e) Fisioterapia;
- f) Eletroterapia;
- g) Cuidados de imagem;
- h) Transporte. (Regulamento Interno – ERPI, 2015, pp. 9-10)

Quanto ao Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), este é também uma resposta social, que consiste na prestação de cuidados e serviços individualizados e personalizados no domicílio das pessoas quando, por motivo de doença, deficiência, idade, ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente a satisfação das suas necessidades básicas e/ou atividades da vida diária (Regulamento Interno – SAD, 2015).

O cumprimento da sua missão rege-se por uma estratégia de respeito pelas normas legais em vigor e pelos direitos do utente devendo este ser tratado como pessoa e, enquanto ser biopsicossocial e espiritual, dotado de dignidade e direitos, cuja relação assenta num compromisso com a qualidade e os mais elevados padrões éticos (Regulamento Interno – SAD, 2015).

A atividade do SAD tem por objetivo:

- a) Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos utentes e famílias;
- b) Prevenir a institucionalização desnecessária, decorrentes de situações de dependência;
- c) Acautelar crises e a deterioração grave da situação pessoal e familiar;
- d) Proporcionar apoio personalizado aos utentes e/ou suas famílias no seu domicílio, de forma a criar condições facilitadoras de desenvolvimento global, assegurando-lhe cuidados de ordem física e apoio social, estabilidade emocional e vivência social.

- e) Contribuir para a promoção de atividades de sensibilização à comunidade envolvente que tenham por objetivo facilitar a integração do utente dependente, objetivando contribuir para a melhoria da qualidade de vida;
- f) Facilitar o acesso a serviços da comunidade;
- g) Promover a autonomia dos utentes;
- h) Prestar apoio psicossocial aos utentes e familiares, de modo a contribuir para o seu equilíbrio, bem-estar e melhoria da qualidade de vida. (Regulamento Interno – SAD, 2015, p. 7)

Neste sentido, o SAD presta:

- a) Cuidados de higiene e conforto pessoal;
- b) Higiene habitacional, somente nas áreas necessária à natureza dos cuidados prestados;
- c) Fornecimento e apoio na refeição do almoço, respeitando as dietas com prescrição médica;
- d) Tratamentos da roupa do uso pessoal do utente, à exceção a cortinados, tapetes, carpetes ou outra roupa que necessite lavagem a seco;
- e) Atividades de animação e socialização, designadamente, animação, lazer, cultura, aquisição de bens e géneros alimentícios, pagamento de serviços, deslocação a entidades da comunidade;
- f) Serviço de teleassistência;
- g) Administração de medicação, quando prescrita pelo médico. (Regulamento Interno – SAD, 2015, pp. 7-8)

Tem ainda condições para assegurar serviços como:

- a) Formação e sensibilização dos familiares e cuidadores informais para a prestação de cuidados aos utentes;
- b) Apoio psicossocial;
- c) Transporte;
- d) Realização de atividades ocupacionais. (Regulamento Interno – SAD, 2015, p. 8)

Tanto a ERPI como o SAD são dirigidos, atualmente, por uma Técnica, com formação académica na área da Psicologia.

A Creche está em funcionamento na Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe desde 1985 de forma a garantir às famílias o cuidado e o carinho que as crianças de toda a comunidade, sem exceção, necessitam. Assim, tendo em conta a atualidade e as famílias que hoje se apresentam e as suas condicionantes económicas, torna-se imprescindível oferecer às mesmas um serviço que permita assegurar todas as necessidades da primeira infância mesmo que os recursos financeiros escasseiem. E, como tal, a SCMS disponibiliza pessoal qualificado e experiente para a prestação deste serviço e para o desenvolvimento de diversas atividades de estimulação que permitem o desenvolvimento biopsicossocial da criança; jogos didáticos; rasgagem, amachucagem e colagem; pintura com dedos, mãos, pés e livres (com lápis, marcadores e tintas); oralidade: conto de histórias, através de visualização de imagens, filmes, etc.; canções mimadas e dançadas; brincadeiras no interior/externo. As crianças têm ainda acesso à atividade extracurricular de música, uma vez por semana (SCMS, 2022).

O Jardim de Infância é também uma das respostas sociais da SCMS desde 1985, que promove

o bem-estar das famílias e das suas crianças. O trabalho desenvolvido pelas educadoras tem por objetivo proporcionar felicidade, em todas as suas componentes e para isso, são realizadas com as crianças atividades como: jogos didáticos; pintura; colagem; picotagem; desenho; trabalhos manuais; visualização de filmes; conto de histórias; canto; passeios ao exterior; teatros; e, comemoração de dias festivos. As crianças têm ainda acesso a atividades extracurriculares de ginástica; música e karaté, uma vez por semana (SCMS, 2022).

A Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Saúde – Longa Duração e Manutenção (UCC) foi criada dadas as necessidades sentidas devido ao crescente envelhecimento da população. O nº1 do artigo 17º do Decreto-Lei nº101/2006, de 6 de Junho da legislação que criou este tipo de unidades define-a como sendo

uma unidade de internamento, de carácter temporário ou permanente, com espaço físico próprio, para prestar apoio social e cuidados de saúde de manutenção a pessoas com doenças ou processos crónicos, com diferentes níveis de dependência e que não reúnam condições para serem cuidadas no domicílio. (Regulamento Interno – UCCI, 2015, p. 1)

Os serviços prestados e as atividades desenvolvidas pela UCC visam garantir o bem-estar, o conforto, a qualidade de vida e a segurança dos utentes, contribuindo para a prevenção, estabilização ou retardamento do processo de dependência, criando condições que permitam preservar a sociabilidade e incentivar a relação familiar (Regulamento Interno – UCCI, 2015).

Esta resposta social integra a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), por via de convenção celebrada com a Administração Regional de Saúde do Norte e com o Instituto da Segurança Social. Desta forma, desenvolve a sua atividade em conformidade com os objetivos, princípios e modelo de intervenção definidos pelo Decreto-Lei n.º 101/2006, de 6 de junho (Regulamento Interno – UCCI, 2015).

A missão desta resposta social é assegurar um conjunto de respostas integradas de qualidade, prestadas por profissionais reconhecidos nas diferentes áreas de intervenção potenciando um processo ativo e contínuo de recuperação e manutenção, promovendo a autonomia e satisfação das carências sociais dos utentes e das respetivas famílias, bem como a prestação de cuidados de saúde ajustados às necessidades de cada um (Regulamento Interno – UCCI, 2015).

No que concerne à visão, a UCC pretende afirmar-se como uma entidade prestadora de cuidados continuados de qualidade e proximidade, promovendo a saúde, valorizando competências e priorizando afetos, baseando-se para isso, numa perspetiva de solidariedade social, de harmonia com o espírito tradicional constante do Compromisso da Misericórdia (Regulamento Interno –

UCCI, 2015).

Os valores fundamentais na atividade desenvolvida pela UCC dizem respeito a questões como:

- a) Humanização dos cuidados (garantia do respeito pela dignidade humana, nomeadamente no que concerne ao direito dos utentes à sua privacidade, à confidencialidade da informação clínica, à preservação da sua identidade, à não discriminação e ao esclarecimento dos utentes sobre a sua situação de saúde, para que possam decidir de forma livre e consciente sobre a concretização do que lhe é proposto);
- b) Ética assistencial (cumprimento dos valores éticos e deontológicos que devem enquadrar o exercício da atividade dos profissionais);
- c) Qualidade e eficiência (articula o objetivo de elevado nível de qualidade técnica com a promoção da racionalização económica e da eficiência);
- d) Envolvimento da família (facilita, incentiva e apoia a participação da família, elemento determinante da relação humanizada, na definição e desenvolvimento do plano individual de cuidados do utente);
- e) Continuidade e proximidade de cuidados (resposta às necessidades de cuidados numa perspetiva articulada de Intervenção em Rede, mantendo, sempre que possível, os utentes dentro do seu enquadramento social e comunitário);
- f) Rigor e transparência (relacionamento rigoroso e transparente com todos os interlocutores, fortalecendo assim a credibilidade institucional);
- g) Responsabilização (promoção de uma cultura de responsabilização, comprometendo dirigentes, profissionais de saúde e colaboradores que desempenham funções na UCC, a fim de um cumprimento de normas, regras e procedimento definidos);
- h) Multidisciplinaridade e interdisciplinaridade (priorização do trabalho de equipa como sendo um dos pilares essenciais para a melhoria contínua da qualidade e obtenção de ganhos em saúde);
- i) Autonomia administrativa (desenvolvimento de uma gestão técnica e administrativa autónoma das outras valências da SCMS, com meios e orçamentos específicos). (Regulamento Interno – UCCI, 2015, pp. 2-3)

A UCC é dirigida por um(a) Diretor(a) Técnico(a), com formação na área das ciências sociais, nomeado pela Direção da instituição, que será responsável pelo funcionamento dos serviços e pelo cumprimento de normas e disposições legais e convencionais aplicáveis (Regulamento Interno – UCCI, 2015).

Com vista a assegurar níveis adequados de qualidade na prestação de cuidados, dispõe de uma equipa multidisciplinar com presença efetiva diária, das áreas de saúde e de ação social constituída por Médico de Medicina Geral e Fisiatra, Enfermeiros, Assistente Social, Psicólogo, Fisioterapeuta, Terapeuta Ocupacional, Animador Sociocultural, Nutricionista, Assistentes Operacionais e Administrativa/Gestora. Para além dos profissionais anteriormente mencionados, a UCC pode ainda requisitar o serviço de outros profissionais da instituição sempre que existir essa necessidade a fim do bom funcionamento da mesma (Regulamento Interno – UCCI, 2015).

Ao Diretor Técnico compete, em geral:

- a) Dirigir, coordenar e orientar os serviços de forma a garantir atuações técnicas e deontológicas corretas, num quadro de desenvolvimento qualitativo e quantitativo dos cuidados de saúde e de apoio social;
- b) Planear a atividade da UCC e promover a avaliação sistemática do respetivo desempenho;
- c) Assegurar a articulação com as Equipas de Coordenação Local e Regional da RNCCI;
- d) Garantir a supervisão e a formação inicial ou contínua dos recursos humanos afetos à atividade da UCC;
- e) Promover a instrução do processo individual dos utentes e respetiva atualização, bem como a sua conservação em arquivo, em colaboração com a coordenação de enfermagem e a administrativa;
- f) Acompanhar o desenvolvimento do plano individual de cuidados dos utentes e acautelar a sua continuidade através do envolvimento familiar;
- g) Identificar os constrangimentos que justifiquem a necessidade de encaminhamento dos utentes para qualquer outro tipo de resposta;
- h) Receber, registar, analisar e dar o devido andamento às sugestões e queixas dos utentes;
- i) Assegurar que os colaboradores se encontram devidamente identificados;
- j) Assegurar a entrega do Guia de Acolhimento a todos os utentes e seus familiares;
- k) Manter a Direção da Instituição informada sobre o andamento geral dos serviços e pronunciar-se sobre todas as questões que pela mesma sejam submetidas à sua apreciação. (Regulamento Interno – UCCI, 2015, p. 6)

II.2. Competência: o conceito

O aparecimento do conceito de competência e a sua utilização remonta há quarenta anos e foi muito impulsionado pelas modificações constantes na sociedade, mais concretamente, no contexto do mercado, como resposta ao desenvolvimento económico, às exigências de produtividade e competitividade organizacional (Neves, Garrido, & Simões, 2015).

O termo tem vindo a ser cada vez mais discutido ao longo do tempo, nomeadamente após a Segunda Guerra Mundial, assumindo o conceito a forma de “qualificação” (André & Rodrigues, 2013; Cavaco, 2016) e o seu estudo faz surgir um conjunto muito vasto e complexo de definições, o que dificulta a tarefa de explicar o conceito de forma consensual (Cascão, 2004; Suleman, 2000).

As pesquisas efetuadas em torno da noção de competência permitiram identificar algumas imprecisões/indefinições relativas ao conceito, mas também, algumas convergências entre vários autores. A maioria dos autores que se debruçaram sobre esta temática concorda que a competência remete para um conjunto de características específicas que devem fazer parte dos indivíduos para que alcancem objetivos pessoais e organizacionais. As divergências residem nos termos que utilizam e nas características, capacidades e comportamentos que atribuem ao conceito (Cascão, 2004; Suleman, 2000).

Muitos autores consideram que o conceito de competência é multifacetado (Amaral et al., 2008; Brandão, Borges-Andrade, 2007; Celis, Jara, Tagles, 2010; Du Chatenier et al., 2010; Fleury, Fleury, 2001), uma vez que pode ser visto, por um lado, como um requisito para promover a resolução de problemas (*competency*) e, por outro, como um resultado de qualidade que reflete um determinado padrão pré-definido (*competence*) (Mulder, 2007).

No contexto organizacional, um indivíduo traz consigo o conceito de competência pessoal ou individual, ou seja, a sua capacidade atual para realizar uma determinada tarefa. Deste modo, um indivíduo competente está apto para realizar de forma eficaz uma determinada atividade, fazendo uso das três dimensões da competência: o “saber” (conhecimento), o “saber-fazer” (habilidade) e o “saber-ser” (atitude) (Amaral et al., 2008).

As três dimensões mencionadas compõem o conhecido “CHA”, e refletem se um indivíduo é ou não competente num determinado contexto a desempenhar uma determinada função. Ainda assim, é importante realçar que a incompetência não é um estado imutável, podendo ser revertida por meio da aprendizagem contínua (Fleury, Fleury, 2001).

Os termos que mais são utilizados para descrever o conceito de competência são: características, capacidades, conhecimentos e comportamentos. A sua utilização remete para o facto de dizerem respeito a elementos do ser humano, nomeadamente, talentos ou traços específicos. Neste sentido, a competência pode ser considerada como uma característica, uma capacidade, um comportamento ou um conhecimento presente nos indivíduos, dotando-os de recursos que lhes permitem realizar uma determinada função, resolver um determinado problema ou alcançar certos objetivos (Cascão, 2004; Suleman, 2000).

No âmbito do desempenho de uma profissão exige-se que os indivíduos dominem conhecimentos a nível teórico, científico e técnico de forma a responderem de um modo eficiente a situações reais do quotidiano, no contexto de trabalho em que se inserem. Trata-se de um desafio constante para os profissionais e trabalhadores das mais variadas áreas na medida em que o mercado de trabalho tem vindo a ser cada vez mais exigente pelo que são procuradas novas capacidades, competências e aptidões (Cascão, 2004; Suleman, 2000).

Na maioria das vezes, a competência está relacionada com a função desempenhada pelos indivíduos, no entanto, o seu carácter não é exclusivamente individual, uma vez que também as próprias organizações se reveem neste conceito. No campo organizacional, a competência deve ser encarada como forma de determinar o desempenho dos indivíduos e da própria organização,

independentemente de ser considerada individual ou coletiva (Casção, 2004; Suleman, 2000).

Na atual Era do Conhecimento e da Economia Globalizada, o termo competência, assume um papel com grande destaque e está associado ao êxito dos resultados, sendo, por isso, fundamental que os gestores empresariais desenvolvam competências que lhes permitam cumprir eficazmente a missão das suas organizações, tais como a criatividade e o espírito empreendedor (Lima, 2017).

De salientar ainda que, desde o surgimento do conceito até à atualidade, o termo competência tem adquirido uma grande importância em diferentes áreas, nomeadamente na educação e nas organizações, deixando de se limitar exclusivamente ao cumprimento de tarefas e abranger conhecimentos e habilidades (Ramos & Bento, 2016).

II.2.1. Evolução teórica do conceito

Face à pertinência do conceito de competência no presente estudo procedeu-se a uma análise histórica do mesmo.

As primeiras ideias relativamente ao assunto começaram a surgir no final da década de cinquenta, nos Estados Unidos da América (EUA) e na Europa. Primeiramente, surge a abordagem *behaviorista* de competência. White (1959), citado por Delamare Le Deist e Winterton (2005), começou por introduzir o termo nos EUA, afirmando que se tratava de um conjunto de características pessoais que permitiam um desempenho superior de uma determinada tarefa associado à motivação com a qual o indivíduo a realiza.

Posteriormente, McClelland (1973) destaca-se como sendo o autor que mais impulsiona o estudo do conceito no seio da Psicologia. Na sua publicação *Testing for Competence rather than Intelligence*, define a competência como sendo uma característica adjacente aos indivíduos que se encontra intimamente relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa e/ou função ou numa determinada situação. Para além disso, na tentativa de proceder a uma maior clarificação concetual, faz ainda uma distinção entre:

- Conhecimentos, que define como aquilo que os indivíduos precisam de saber para desempenhar uma tarefa;
- Habilidades, que considera como uma demonstração prática do talento dos indivíduos;

- Aptidões, que define como talento natural e pessoal.

Neste sentido, McClelland (1973) define competência como sendo uma capacidade de utilização das ferramentas mencionadas anteriormente de modo a desempenhar de forma bem-sucedida as funções e/ou tarefas.

O autor é considerado, por diversos outros autores, como sendo o precursor da noção mais clássica de competência que entende como *input*. Desta forma, no início da década de 70, nos EUA, destaca-se a abordagem *behaviorista* que assenta na valorização do desempenho e em comportamentos diretamente observáveis. De acordo com esta perspetiva, verifica-se a existência de uma competência quando a mesma se manifesta através de um comportamento que possa ser diretamente observado e medido. Assim, as competências são caracterizadas através de indicadores comportamentais para que seja possível detalhar ações específicas e rotineiras, o que promove o reforço da uniformidade do desempenho e a identificação de competências para a realização de determinada tarefa.

A perspetiva *behaviorista* de competência foi durante muito tempo dominante, no entanto, passou a mostrar-se insuficiente, uma vez que não permitia efetuar uma compreensão alargada dos comportamentos humanos. Esta perspetiva não considera a competência como uma realidade complexa, dinâmica e globalizante, focando-se sobretudo num resultado, ou seja, em comportamentos diretamente observáveis e mensuráveis e desvalorizando outras dimensões, mais subjetivas, mas que ainda assim, são fundamentais para a compreensão do conceito, tais como a dimensão afetiva, cognitiva, social e relacional (Gouveia, 2007).

Contrariamente ao que McClelland define por competência, como sendo composta apenas pela dimensão intrínseca ao indivíduo, Boyatzis (1982) realça o relacionamento da dimensão intrínseca do indivíduo com as suas características extrínsecas (meio envolvente).

Posteriormente, Spencer e Spencer (1993) destacam que o desempenho superior de um indivíduo acontece tendo por base um critério que foi previamente definido. Por sua vez, Le Boterf (1995) afirma que o significado mais tradicionalista da noção de competência não permite adaptar à mesma todos os avanços que se verificam no século XXI, bem como todos os desafios que são colocados por este novo contexto cada vez mais complexo e interdependente. Defende, por isso, que o conceito deverá adaptar-se às novas realidades, adquirindo novos contornos de forma a tornar-se pluridimensional.

O autor localiza a competência como o centro da interação entre a pessoa (dimensão de

personalidade), a sua formação académica, e a sua experiência profissional. Neste sentido, o conceito pressupõe uma disposição de agir por parte de um indivíduo, de forma correta, pertinente e articulada, numa determinada situação. Desta forma, a competência deve compreender diversos domínios que vão desde o saber à ação, uma vez que não se trata apenas de conhecimentos, capacidades, destreza e técnica, mas também: da capacidade de mobilizar; do domínio do sujeito e do contexto em que se situa; do domínio do saber integrar, que diz respeito à combinação de diferentes elementos que promovem a realização de uma tarefa ou a resolução de um problema; e, do domínio da responsabilidade do individual e do coletivo, uma vez que a competência deve ser entendida numa perspetiva individual que engloba uma abordagem coletiva, abordagem que permite construir novos modelos de ação mais ajustados e inovadores (Le Boterf, 1999).

Na perspetiva de Fleury e Fleury (2001), reconhece-se a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades que acrescentem valor económico à organização e ainda valor social ao indivíduo. Zarifan (2003) destaca a capacidade de reflexão dos sujeitos que lhes permite atuar em determinadas situações de complexidade diferenciada e crescente. Por sua vez, Durand (2006) realça a importância e a crescente influência das práticas de controlo das organizações.

As definições mais recentes do conceito de competência, como é o caso da de Cascão (2004) e de Ceitil (2010), revelam que a mesma só pode ser considerada quando é observável e passível de ser avaliada no contexto em que ocorre e, para além disso, é composta quer por fatores intrínsecos quer por fatores extrínsecos, que acabam por condicionar o desempenho dos indivíduos.

Tabela 1 – Definições de Competência: Evolução Teórica

AUTOR(ES)/ANO	DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA
McClelland (1973)	Capacidade de utilização de conhecimentos, capacidades, habilidades, comportamentos e características pessoais de modo a desempenhar de forma bem-sucedida as funções e/ou tarefas.
Boyatzis (1982)	Alcançar determinados objetivos específicos depende do relacionamento da dimensão intrínseca do indivíduo com as suas características extrínsecas (meio envolvente).

Prahalad e Hamel (1990)	Capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.
Spencer e Spencer (1993)	Característica subjacente a um indivíduo que sustenta o seu desempenho superior numa determinada situação.
Le Boterf (1995)	O conceito pressupõe uma disposição de agir por parte de um indivíduo e fazer face às diversas situações com as quais se depara. Neste sentido, pressupõe a mobilização, a integração e a transferência de conhecimentos, recursos e habilidades. Neste sentido, ter as competências para atuar com competência implica ter os recursos necessários para esse fim e saber como os mobilizar.
Fleury e Fleury (2001)	Reconhece a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades que acrescentem valor económico à organização e ainda valor social ao indivíduo.
OIT/OCDE (2002)	A competência é a capacidade para articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. É a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real e pode ser vista em determinado contexto de trabalho. Resulta da instrução e da experiência profissional.
Zarifan (2003)	Capacidade de reflexão dos sujeitos que torna possível a utilização e a transformação dos conhecimentos adquiridos permitindo-lhes atuar em determinadas situações de complexidade diferenciada e crescente.
Cascão (2004)	Manifesta-se nas ações e comportamentos e é indissociável da atividade; relaciona-se com o desempenho e os resultados alcançados; é observável, reconhecível e avaliável; está relacionada com situações específicas (contextual e contingente); é um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável e está relacionada com conhecimentos.
Durand (2006)	O conceito engloba ativos, recursos, diferentes tipos de conhecimento e práticas de controlo das organizações.
Camara, Guerra, & Rodrigues (2010)	Conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e que permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa.

Ceitel (2010)

Modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A tabela anteriormente apresentada dá conta da multiplicidade de abordagens metodológicas do conceito de competência facto este que é promotor da importância que o entendimento do mesmo tem para a gestão dos recursos humanos, nomeadamente, no processo de recrutamento e seleção.

A sua diversidade concetual, retratada no quadro acima, é ainda um forte indicador da complexidade temática e referencial que as competências detêm o que leva a que, do ponto de vista da sua tipologia, elas também se apresentam múltiplas e complexas.

Mais recentemente, Ceitel (2016) propôs uma nova definição de competência com o intuito de elaborar uma perspectiva mais contemporânea e, nesse sentido, descreve as competências como “modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto” (p. 46). As competências são modalidades estruturadas de ação, pois resultam dos comportamentos regulares dos indivíduos na realização das suas atividades profissionais, sendo que as mesmas não devem ser observadas apenas esporadicamente, mas sim de forma continuada e repetida. São vistas como o resultado do comportamento que pode ser observado, ou seja, são *outputs*. São requeridas, pois as ações são exercidas apenas quando é necessário que sejam efetivamente exercidas e aplicadas num determinado contexto na realização de uma determinada função e/ou tarefa. As competências são ainda exercidas o que significa que apenas são utilizadas “na e pela ação”, tendo, sempre em consideração as características pessoais dos indivíduos, os *inputs*. Por último, as competências são validadas, ou seja, são aplicáveis na promoção da prossecução de objetivos operacionais.

De acordo com Ceitel (2016), o comportamento que se associa a uma determinada competência compreende cinco principais componentes que condicionam o desempenho dos indivíduos. Uma das componentes é o “saber” que diz respeito ao conjunto de conhecimentos que permitem ao indivíduo realizar os comportamentos associados às competências. O “saber-fazer” que inclui o conjunto de capacidades e habilidades que permitem aplicar os conhecimentos que detém na resolução de problemas no contexto de trabalho. O “saber-estar” relaciona-se com as atitudes e interesses dos indivíduos manifestadas no exercício das suas funções exigindo a sua

capacidade de regular os seus comportamentos com as normas e regras da organização. O “querer-fazer” diz respeito aos aspetos motivacionais inerentes aos indivíduos que servem de base aos comportamentos que compõem as competências a desempenhar. Por fim, o “poder-fazer” relaciona-se com os meios e os recursos que a organização dispõe e que possibilitam aos indivíduos o desempenho de comportamentos associados a competências.

Dando conta da existência da diversidade de definições de competência, Mulder (2017) identificou um conjunto de aspetos que estão associados às diferenças entre as várias definições ou conceitos do termo.

Em primeiro lugar, realça que se distinguem-se pela centralidade, ou seja, pelo lugar em que uma determinada competência ocupa no conjunto de competências para uma profissão, sendo que as competências centrais são as mais importantes e as mais utilizadas para desempenhar uma boa performance e, por outro lado, as competências periféricas definidas como as menos relevantes. Em segundo lugar, considera que se distinguem pelo contexto, ou seja, se é um contexto mais genérico ou mais específico. Em terceiro lugar, distinguem-se pela definibilidade, ou seja, pelo facto de as competências poderem ser ou não definidas. Em quarto lugar, diferenciam-se pelo desenvolvimento, ou seja, pelo aspeto de uma determinada competência poder ou não ser definida como uma característica fixa. Em quinto lugar, distinguem-se através da sua natureza dinâmica, isto é, através da forma como a competência pode surgir ou ser expressa em determinadas situações. Em sexto lugar, distinguem-se pela inclusão do conhecimento, ou seja, diferenciam-se na medida em que o conhecimento é ou não considerado importante numa determinada competência. Em sétimo lugar, pela mensurabilidade, uma vez que muitas perspetivas defendem que as competências podem ser medidas através da adoção de estratégias com essa finalidade como é o caso da observação de comportamentos, no entanto, muitas outras perspetivas consideram que não existe forma de medir as competências. Em oitavo lugar, podem distinguir-se pelo nível de domínio, que corresponde ao nível alcançado em termos de desenvolvimento da competência. Em nono lugar, diferenciam-se através do desempenho que remete o grau de relacionamento existente entre a competência e o desempenho do indivíduo. Por último, em décimo lugar, diferenciam-se através da transferibilidade, ou seja, através da aplicabilidade das competências às diferentes situações profissionais, sendo esta transferibilidade associada à generalidade das competências, o que significa que, quanto mais genérica, mais transferível a mesma será (Mulder, 2017).

Apesar de, em Portugal, o conceito de competências, quer em termos teóricos quer em termos

práticos, não ser um campo muito explorado, Ramos e Bento (2016), procuraram sintetizar a definição do conceito. Segundo os autores, as competências são características permanentes nos indivíduos e que se evidenciam na execução das suas tarefas o que significa que são aspetos observáveis através dos comportamentos adotados pelos mesmos sendo que o resultado destes comportamentos se relaciona com o êxito. Neste sentido, são tangíveis uma vez que são mensuráveis e quantificáveis. Podem ainda ser definidas como generalizadas a mais que uma atividade e dinâmicas, dado que podem ser adquiridas ao longo da vida.

El Asame e Wakrim (2018), na mesma ótica que Ramos e Bento (2016), procuraram também sintetizar as principais características do conceito de competência, definindo-o como “um conjunto de características pessoais (habilidades, conhecimentos, atitudes, etc.) que uma pessoa adquire ou precisa adquirir a fim de realizar uma atividade dentro de um determinado contexto com um nível de desempenho específico” (p. 228).

Em jeito de resumo, o termo competência, mais concretamente, a sua evolução, ajuda a perceber a importância que as mesmas poderão assumir num elevado desempenho profissional dos profissionais em diferentes áreas, na atualidade, tendo em conta a crescente imprevisibilidade do contexto de trabalho, a incerteza associada às competências relevantes, a multiplicidade, a complexidade e a exigência das funções que os profissionais devem desempenhar e que levam à necessidade de estes possuírem um conjunto de capacidades, habilidades e competências específicas (Van Der Klink, Boon, & Schlusmans, 2007).

II.3. Tipologias de Competências

As competências podem ser classificadas tendo em conta diferentes paradigmas e diferentes graus de especificidade.

Segundo Fleury e Fleury (2001), as diferentes tipologias de competência surgem com base na perspectiva em que se podem observar as organizações como um portefólio de recursos (*resource based view of the firm*) de diferente natureza. Esta perspectiva estratégica concentra-se na importância de as organizações obterem vantagem competitiva a partir dos recursos e competências que possuem. Assim, parte-se do princípio de que as organizações sociais possuem um conjunto de várias competências organizacionais, dentro das quais algumas são consideradas essenciais na obtenção da sua vantagem competitiva.

Boyatzis (1982) categoriza as competências em duas tipologias: as competências críticas inerentes aos desempenhos superiores; e, as competências básicas, inerentes a desempenhos médios.

Prahaland e Hamel (1990) apenas consideram a existência de competências essenciais que oferecem benefícios reais aos clientes. Estas são difíceis de imitar e, por isso, abrem portas a vários mercados.

Por sua vez, Spencer e Spencer (1993) agrupam as competências em dois conjuntos: as competências básicas, características essenciais para que se consiga ser minimamente eficaz em qualquer trabalho; e, as competências distintivas que, tal como o nome indica, são competências que distinguem alguém com um desempenho superior dos demais.

Decima (2001), citado por Maior (2005), reúne as competências em três categorias: as categorias individuais, resultantes da combinação de saberes produzidos; as competências coletivas, que representam um conjunto organizado de competências de individuais, e, por fim; as competências organizacionais, que remetem para a organização, em função da sua história, cultura, combinação de saberes individuais e coletivos, e ferramentas de gestão de recursos humanos.

Já Zarifian (2003) reúne cinco categorias de competências: as competências sobre processos, que dizem respeito aos processos de trabalho; as competências técnicas, que remetem para o conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado; as competências sobre a organização, que dizem respeito ao facto de saber organizar os fluxos de trabalho; as competências de serviço, relativas às competências com impacto no consumidor final, e, por último; as competências sociais, que remetem para as atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Ceitel (2010) distingue dois grupos de competências: as competências específicas, associadas a uma determinada função e; as competências transversais, que não são contextuais e transferíveis para diferentes contextos.

Para Camara e Rodrigues (2010) existem quatro tipos de competências: as competências de liderança e gestão; as competências técnico-profissionais, que dependem do tipo de função e área de atividade; as competências comportamentais, que remetem para atitudes e comportamentos que quem vai desempenhar a função deverá demonstrar de modo a que o seu desempenho seja coerente com os valores e cultura da organização, e; as competências

genéricas (*core*) que dizem respeito à missão e aos princípios operativos e valores da organização.

Tabela 2 – Tipologias de Competências

AUTOR(ES)/ANO	TIPOLOGIAS DE COMPETÊNCIA
Boyatzis (1982)	<ul style="list-style-type: none"> - Competências críticas, inerentes aos desempenhos superiores; - Competências básicas, inerentes a desempenhos médios.
Prahaland e Hamel (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Competências essenciais, que oferecem benefícios reais aos clientes. Estas são difíceis de imitar e, por isso, abrem portas a vários mercados.
Spencer e Spencer (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - Competências básicas, características essenciais para que se consiga ser minimamente eficaz em qualquer trabalho; - Competências distintivas, que distinguem alguém com um desempenho superior dos demais.
Decima (2001), citado por Maior (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Competências individuais, resultantes da combinação de saberes produzidos; - Competências coletivas, que representam um conjunto organizado de competências de individuais; - Competências organizacionais, que remetem para a organização, em função da sua história, cultura, combinação de saberes individuais e coletivos, e ferramentas de gestão de recursos humanos.
Zarifian (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Competências sobre processos, que remetem para os processos de trabalho; - Competências técnicas, que dizem respeito ao conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado; - Competências sobre a organização, que dizem respeito ao facto de saber organizar os fluxos de trabalho; - Competências de serviço, relativas às competências com impacto no consumidor final; - Competências sociais, que remetem para as atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.
Ceitel (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Competências específicas, associadas a uma determinada função; - Competências transversais, que não são contextuais e transferíveis para diferentes contextos.

Camara e Rodrigues (2010)

- **Competências de liderança e gestão;**
 - **Competências técnico-profissionais**, que dependem do tipo de função e área de atividade;
 - **Competências comportamentais**, que remetem para atitudes e comportamentos que quem vai desempenhar a função deverá demonstrar de modo que o seu desempenho seja coerente com os valores e cultura da organização;
 - **Competências genéricas (*core*)**, que dizem respeito à missão e aos princípios operativos e valores da organização.
-

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Mais recentemente, Vieira e Varão (2010) e Ceitil (2016) categorizam as competências em competências específicas (associadas a uma determinada função) e em competências transversais (transferíveis para diferentes contextos). As competências específicas referem-se a competências particulares e exclusivas a uma determinada função e/ou profissão, e estão geralmente associadas a domínios técnicos ou instrumentais, enquanto as competências transversais são mais genéricas e aplicam-se em contextos mais amplos e diversificados das quais são exemplos, a inteligência emocional, o trabalho em equipa e a resiliência.

Por sua vez, Maior (2016), resume as tipologias de competências baseando-se na Abordagem Americana, que subdivide as competências em *hard* e *soft*. As competências *hard* relacionam-se com os conhecimentos específicos que um indivíduo detém sobre determinado assunto, enquanto as competências *soft* se referem as competências sociais e comportamentais de um indivíduo.

II.3.1. Competências Transversais

A complexidade e a multiplicidade das terminologias relativas às competências transversais, também conhecidas por genéricas, comuns ou universais, verifica-se na revisão da literatura em torno do conceito. Tsankov (2017) definiu competências transversais como competências-chave, por sua vez, outros autores utilizam outras nomenclaturas para definir o mesmo termo, nomeadamente, competências básicas, competências *core*, *employability skills*, competências transferíveis, *vocational skills*, *job specific skills*, entre outras (Cabral-Cardoso et al., 2006; Mansfield, 2003; Stewart & Knowles, 2000).

O conceito de competências transversais foi inicialmente introduzido num contexto social e económico marcado pela instabilidade e imprevisibilidade, pelo que, havia, na época, uma necessidade de adaptação a um mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança. Desta forma, as competências transversais assumem uma importância crescente nos dias que correm, com repercussões nas práticas de gestão de recursos humanos, bem como na gestão por competências (Cardoso, Estevão & Silva, 2006).

As competências transversais dizem respeito ao conjunto de competências comuns às diferentes atividades profissionais. Estas relacionam-se intimamente com o fator empregabilidade, permitindo aos indivíduos agir perante diferentes tarefas e funções. São também designadas por *soft skills*, e a sua transversalidade advém do facto de serem comuns a múltiplas atividades profissionais, mas caracterizam-se, ainda, por serem transferíveis de um perfil profissional para outro, ou seja, são adquiridas num determinado contexto e podem, posteriormente, ser exercidas num contexto diferente (Cabral et al., 2006). A relevância desta tipologia de competências prende-se exatamente a este fator, sendo, por isso, de grande importância investir nos resultados da aprendizagem nelas apoiados (Cabral et al., 2006).

Na definição de competências gerais, elaborada por Moreno (2006) está presente a premissa que a aquisição e desenvolvimento de competências transversais fazem parte de um processo de aprendizagem que ocorre ao longo da vida, incluindo competências que denomina como básicas e competências como a tomada de decisão, a resolução de problemas, a comunicação, entre outras. A autora define as competências transversais como competências-chave que dizem respeito a um conjunto de competências tanto básicas como gerais que permitem aos indivíduos adquirir e desenvolver novas competências ao mesmo tempo que lhes fornece uma capacidade de adaptação a possíveis mudanças organizacionais e no mercado de trabalho.

De acordo com alguns autores, as competências transversais englobam as dimensões interpessoal, intrapessoal e profissional, o que significa que os indivíduos dotados desta tipologia de competências vão ser capazes de se relacionar com os outros, de gerir as suas características pessoais, que estão na base do relacionamento com os outros e do seu desempenho profissional, e, por fim, serão capazes de desempenhar corretamente as suas funções ao nível profissional, através dos conhecimentos e formas de operacionalização que detêm relativamente à sua área profissional (Jardim & Pereira, 2006).

Nos últimos anos, na literatura internacional e no próprio meio organizacional, o termo *soft*

skills para designar as competências transversais tem sido alvo de discussão e discórdia uma vez que tendo em conta a opinião de alguns autores a nomenclatura utilizada – “*soft*” – negligencia a importância das *hard skills*, atribuindo-lhes uma menor importância.

Neste contexto, Ravenscroft e Baker (2019) no seu relatório sobre competências transversais e a sua importância para a empregabilidade substituem o termo por *essential skills*, no entanto, outros autores referem-se ao termo como *core skills*, *key skills*, *function skills*, *skills for life*, *employability skills*, *generic skills*, *enterprise skills*, *soft skills*, *transferable skills* e *transversal skills*.

Ravenscroft e Baker (2019) defendem a utilização do termo *essential skills*, por três razões. Primeiramente, porque para além de serem consideradas competências essenciais ao nível da empregabilidade, são também fundamentais em outras áreas da vida pessoal dos indivíduos. Depois, porque esta importância das competências na vida pessoal dos indivíduos é perceptível logo durante o desenvolvimento das crianças, assumindo um papel fulcral na educação das mesmas. Por fim, segundo os autores são estas competências que são exigidas e cada vez mais desenvolvidas no âmbito escolar, sendo, neste caso, chamadas de *graduate skills* ou *study skills*.

II.4. Gestão por Competências

O conceito de competência veio abrir espaço para que se desse lugar a um modelo de gestão alternativo aos modelos mais tradicionais, baseado em competências. Este modelo de gestão tem como principal intuito avaliar todo o contexto organizacional de forma a perceber quais as competências necessárias para que a organização possa atingir os objetivos a que se propõe (Zarifian, 2003).

Como já foi mencionado, o conceito de competência sofreu uma evolução temporal com destaque no contexto organizacional, onde se podem verificar alterações na forma como são geridas as competências e na forma como se integram nos processos de gestão de recursos humanos. Tudo isto ocorre, pelo facto, de cada vez mais, os indivíduos serem considerados um fator de grande importância para o sucesso das organizações (Zarifian, 2003).

Os sistemas de gestão por competências são fruto de desenvolvimentos teóricos em torno deste conceito, o que permitiu suportar a validade empírica de práticas de gestão mais inovadoras baseadas nas competências (Zarifian, 2003).

O modelo de gestão por competências surge devido a três grandes acontecimentos no âmbito do mercado de trabalho, nomeadamente: a imprevisibilidade de determinadas situações com as quais os trabalhadores e as organizações se deparam; a crescente importância da comunicação como instrumento de partilha de normas e objetivos comuns e, por último; a introdução da noção de serviço, uma vez que, cada vez mais, os colaboradores trabalham em benefício dos seus clientes (Fleury & Fleury, 2004).

Esta ideia pode ser complementada com o fator competitividade em que, no contexto organizacional, existe a constante necessidade de encurtar a distância entre o desempenho dos colaboradores e os resultados obtidos. Aliada a este pressuposto está a relação existente entre os esforços das organizações pela agregação de valor e a procura da vantagem competitiva através do capital humano de que dispõem (Fischer, 2002). Todos estes fatores promovem a adoção de modelos de gestão mais inovadores, como é o caso do modelo de gestão por competências. No entanto, a adoção deste modelo é condicionada por fatores internos (serviços e/ou produtos oferecidos, tecnologia adotada, estratégia de trabalho, cultura e estrutura organizacional) e por fatores externos (cultura do trabalho na sociedade em que a organização se insere, legislação laboral e o papel que o Estado e os reguladores laborais assumem) (Fischer, 2002).

Esta nova forma de gestão deixa de lado as funções e tarefas que devem ser desempenhadas pelos colaboradores e passa a valorizar as suas características individuais e o seu desempenho, quer individual quer organizacional. Desta forma, envolve a identificação de competências que torne possível uma distinção entre os desempenhos superiores e medianos em todos os setores de atividade da organização, e que se insira em todos os processos de gestão de recursos humanos (recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, entre outros). Por esta razão, trata-se de um instrumento de gestão bastante vantajoso pelo facto de relacionar as estratégias da organização com as estratégias de gestão dos recursos humanos (Zarifian, 2003).

II.4.1. Modelo de Gestão por Competências: Enquadramento e Operacionalização

Nos dias de hoje, é estranho olhar para uma organização que se mantém numa posição elevada sem que partilhe com todo o contexto organizacional as suas metas, valores e missões. Para que

isso aconteça é fulcral transportar a visão individual para uma visão compartilhada através da utilização de um conjunto de princípios e práticas orientadas. (Senge, 2006).

Num contexto em que a concorrência é cada vez maior, as organizações sentem a necessidade de ter um diferencial, definir as suas estratégias bem próprias para poderem sobressair. Para Porter (1989), uma das principais formas de obter vantagem competitiva é através da diferenciação, o que significa que uma empresa deve ser singular e oferecer produtos ou prestar serviços destacando-se dos seus concorrentes.

O modelo de gestão por competências representa a diferenciação que deve ser feita entre os diferentes tipos de desempenhos (superiores, medianos e baixos). Este modelo pode assumir diferentes formatos, tendo em conta os métodos de recolha utilizados, a exigência das funções e as particularidades de quem o constrói (Mirabile, 1997).

A lógica dos modelos de gestão por competências tem como principal pressuposto o facto de as organizações serem baseadas em recursos (conhecimentos e competências) raros e valiosos que vão ter impacto na sua vantagem competitiva e que, ao mesmo tempo, requerem um esforço e empenho no seu desenvolvimento (Dunford, Wright & Snell, 2001; Brandão & Guimarães, 2001, Colares & Ribeiro, 2011).

As organizações exercem uma grande influência na gestão e no desenvolvimento de competências, sendo este um papel preponderante para o sucesso das suas práticas. Cada organização possui as suas especificidades e, por isso, a estratégia, a motivação e a estrutura organizacional são três fatores a ter em conta no que à gestão por competências diz respeito. Neste âmbito, devem ainda ser consideradas três dimensões genéricas do conceito de competência: o conhecimento (“saber”); as habilidades (“saber-fazer”); e, as atitudes (“saber-ser”) (Durand, 2006).

Deste modo, pode refletir-se que a gestão de competências é um processo dinâmico que depende do contexto organizacional no qual está inserido, sendo que este contexto influencia as estratégias adotadas, as práticas de gestão, e a forma como as competências são trabalhadas de modo que surjam desempenhos superiores que sejam favoráveis ao sucesso da organização (Durand, 2006).

II.4.2. Transversalidade da gestão por competências

Os modelos de gestão por competências devem ser utilizados como instrumentos de gestão de recursos humanos ao longo de todos os seus processos, como forma de promover uma gestão integrada e estratégica dos mesmos (Klink, Boon, & Schlusmans, 2007).

No decorrer dos vários processos de gestão de recursos humanos, o conceito de competência vai assumindo diferentes definições, revelando-se, por isso, um fator importante a ter em conta (Klink, Boon, & Schlusmans, 2007).

No que diz respeito ao recrutamento e seleção de colaboradores, as competências, dizem respeito ao seu potencial evolutivo e às suas qualidades pessoais para a realização de um conjunto de funções. A seleção tendo por base competências pretende sobretudo identificar pessoas que se enquadrem com a organização e não apenas com um conjunto de funções que possam a vir a desempenhar. Neste sentido, os processos de seleção devem ser alterados de modo que passem a considerar novos métodos (Gomes et al., 2008).

Na etapa da formação e desenvolvimento, as competências são consideradas objeto de aprendizagem ou de aprofundamento. Este sistema exige, por parte das organizações, uma aposta na formação e no desenvolvimento dos colaboradores. Estas devem avaliar as competências dos seus colaboradores e compará-las com as requeridas para o desempenho de determinada função, de forma a detetar as falhas e lacunas existentes, para que seja possível traçar um plano de formação que permita uma real aquisição de conhecimentos e não apenas a qualificação (Gomes et al., 2008).

Na avaliação do desempenho dos colaboradores, as competências são interpretadas em termos de atuações específicas dentro de uma função. A gestão por competências e a gestão do desempenho são instrumentos que se complementam, pois, ambos exigem planeamento, acompanhamento e avaliação do desempenho, tendo por base as competências e resultados alcançados. Inúmeros autores referem que a gestão de desempenho realizada com base em competências se desenvolve pelo processo de avaliação que, por sua vez, possibilita o planeamento de ações concretas que potenciam o seu desenvolvimento. Este processo acaba por ser muito importante para visionar as competências individuais, as da equipa de trabalho, e as da própria organização, de forma a dar resposta aos objetivos estratégicos por ela definidos. O papel do gestor de recursos humanos é fundamental no desenvolvimento deste processo, pois deverá ser capaz de fazer os reajustamentos necessários (Gomes et al., 2008).

Ao nível do sistema de remunerações, são definidas pelo resultado que se pretende alcançar de uma determinada função, uma vez que a competência é considerada um indicador de prestação de trabalho. Os sistemas salariais baseados nas competências dos colaboradores funcionam como estímulos de polivalência e de capacidade de aprendizagem e desenvolvimento (Gomes et al., 2008).

II.5. Perfil de Competências do Gestor

No âmbito das competências é pertinente refletir acerca das competências necessárias a um profissional em determinada área.

Segundo Santos (2008),

a multiplicidade, complexidade e exigência das funções de gestão, bem como dos papéis, atividades que os gestores devem desempenhar, resulta numa clara necessidade de estes possuírem, em maior ou menor grau, um conjunto de capacidades, habilidades e competências, suscetíveis de assegurar a sua realização com êxito. (p.40)

Neste sentido, o gestor de uma organização deverá possuir um conjunto de recursos indispensáveis para a realização da sua função com sucesso.

De acordo com Katz (1974), podemos considerar três tipos de competências necessárias para o sucesso de um gestor: as competências técnicas, humanas e conceptuais. Todos os tipos de competências se encontram interligados entre si, no entanto, cada um deles apresenta as suas especificidades.

As competências técnicas pressupõem a existência de um entendimento e de conhecimentos num setor de atividade específico, tendo em conta os seus métodos, processos, procedimentos ou técnicas. De forma concreta, as competências técnicas envolvem o domínio de um conjunto de conhecimentos especializados, a capacidade de análise dentro da especialidade, e a facilidade na utilização de ferramentas e técnicas específicas. Este tipo de competência é o mais conhecido pelo facto de ser mais concreto e de ser o requisito mais comum e procurado na maioria das profissões (Katz, 1974). No âmbito da gestão, e segundo Peterson e Fleet (2004), as mesmas qualificam os gestores para formar, direccionar e avaliar os colaboradores na realização das suas funções.

Por sua vez, as competências humanas, representam a capacidade que o gestor possui para se relacionar e trabalhar com pessoas, quer de forma individual quer em grupo. Neste sentido, as

competências humanas direcionam-se para o trabalho com as pessoas, ao contrário das competências técnicas que são orientadas para algo físico e para processos. É através deste tipo de competência que o gestor é capaz de perceber qual o seu lugar dentro da organização, nas relações que estabelece com o seu chefe, subordinado ou colega de trabalho. Estas competências são de grande importância pois permitem ao gestor comunicar, liderar, motivar e transmitir confiança aos seus subordinados (Katz, 1974).

As competências conceituais dizem respeito à capacidade de pensar e conceitualizar situações abstratas e através das mesmas desenvolver com sucesso as suas tarefas dentro da organização. Um gestor utiliza estas competências para conseguir visualizar a organização como um todo e conseguir antecipar as constantes alterações ao meio envolvente, promovendo a adaptação às mesmas. Este tipo de competências favorece o processo de tomada de decisão (Katz, 1974).

Podemos concluir que as competências não são comparáveis de gestor para gestor, no entanto Katz (1974) considera que um gestor deverá possuir competências técnicas suficientes para realizar uma determinada tarefa pela qual é responsável, competências humanas suficientes para ser capaz de trabalhar com o outro, criando laços de cooperação dentro da equipa que lidera, e, por fim, competências conceituais suficientes que lhe permitam observar tudo o que acontece à sua volta e todos os fatores envolvidos, facilitando, assim, o processo de tomar medidas para o bom desempenho da organização.

O modelo tradicional de competência proposto por Katz (1974) tornou-se uma referência de pesquisa para muitos investigadores que procuram compreender as competências do gestor. É o caso de Peterson e Fleet (2004) que consideram que, para além das restantes competências mencionadas, os gestores devem possuir competências na área da gestão de forma a executarem as suas funções de forma efetiva. Já Analoui (2000) destaca que as competências relacionadas com as pessoas são as de maior importância para o aumento da eficiência e eficácia dos gestores.

Le Goff (1996) considera que as funções de gestão requerem um conjunto de competências operacionais que promovam a resolução de problemas práticos da organização. Para este autor, os gestores devem ter presentes a capacidade de análise e síntese (analisar, organizar e planificar no menor tempo possível) e a capacidade de comunicação e argumentação (dialogar, negociar e mobilizar).

Costa (2013) realça a importância crescente das competências, mais concretamente nos gestores, destacando as competências de gestão do capital humano, da mudança, do processo

de tomada de decisão, da estratégia, da inovação, da logística e da tecnologia.

As competências descritas por Le Goff (1996) e por Costa (2013) acrescentam pequenas evoluções ao modelo tradicional de Katz (1974) com o propósito de subdividir as categorias num maior número de competências ou de acrescentar mais capacidades dentro da mesma categoria.

Como tem sido demonstrado, a função do gestor é cada vez mais exigente, sendo que o mesmo não deve apenas possuir competências para a realização das suas funções, mas também competências que lhe permitam manter-se atualizado relativamente à imprevisibilidade e incerteza do futuro.

II.5.1. O Gestor Intermédio

À semelhança dos conceitos anteriormente abordados, também o papel, o significado e a importância do gestor intermédio nas organizações são, ao longo do tempo, alvo de estudos com diversas abordagens e resultados.

De acordo com Janczak (1999), Niles (1941) foi a primeira autora que abordou o conceito “gestor intermédio” apontando-lhe apenas deveres e obrigações deixando assim em aberto as características que deveria assumir e as tarefas pelas quais era responsável. Mais tarde, Likert (1967, cit. por Balogun, 2003), define este termo como sendo um “elo de ligação”, ou seja, como sendo um indivíduo que assume um papel de chefia ou um cargo superior num grupo e que, por sua vez, no grupo seguinte é o subordinado (Likert, 1961; cit. por Floyd & Wooldridge, 1992). Desta forma, sendo os gestores intermédios participantes ativos em vários grupos, hierarquicamente relacionados, deverão estes coordenar atividades no nível de topo e no nível operacional (Floyd & Wooldridge, 1992) salvaguardando sempre o contacto diário com superiores hierárquicos, colaboradores, companheiros e ainda com clientes (Keys & Bell, 1982).

Assim, nesta visão mais tradicionalista impera a ideia de que o gestor intermédio desempenha um papel de tradução/conversão de todos os objetivos da gestão de topo em objetivos mais específicos que se aplicam ao contexto de trabalho (Knouse, 1993).

Numa perspetiva mais atual, estes indivíduos deverão desenvolver um trabalho mais generalista

com mais responsabilidades e um conjunto de tarefas mais alargado que, conseqüentemente, implica uma alteração nas competências que lhe são exigidas (Dopson et al., 1992; Dopson & Stewart, 1990).

As organizações do Terceiro Setor têm, nos dias de hoje, uma importância incontornável na sociedade uma vez que realizam um trabalho notável com o intuito de atenuar as desigualdades sociais e efetivar os direitos dos cidadãos. Nestas organizações, o ativo são pessoas, que trabalham para e com pessoas e, a gestão das mesmas, baseia-se no facto de que o desempenho de uma organização depende sobretudo das pessoas que dela fazem parte e da forma como se organizam, como são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho cujo clima organizacional que deverá ser adequado (Likert, 1971).

Assim, segundo Ribeirinho (2016), cabe ao Diretor Técnico que desenvolve a sua atividade profissional numa organização social, enquanto gestor intermédio da mesma, coordenar, apoiar e supervisionar os profissionais de intervenção direta no seu trabalho, supervisão essa que deverá ter em conta uma análise comum com o diretor e esses mesmos profissionais para que sejam desenvolvidas propostas de intervenção com o intuito de alcançar os objetivos definidos pela entidade.

De uma forma geral, deverá ser capaz de:

- Desenvolver estratégias de cooperação e liderança das equipas de trabalho;
- Facilitar a comunicação entre utentes, colaboradores, familiares e direção (técnica e institucional);
- Promover os momentos de reunião de equipa;
- Fomentar a complementaridade, a coesão, os processos comunicacionais (Ribeirinho, 2016).

Para além de gerir uma equipa multidisciplinar aproveitando as potencialidades individuais de cada um dos colaboradores envolvidos, o Diretor Técnico assume o compromisso de promover uma estratégia de gestão capaz de fazer cumprir os objetivos da organização, como forma de assegurar a satisfação dos utentes garantindo ao mesmo tempo a sustentabilidade e o equilíbrio financeiro da instituição. É, por isso, fundamental a competência e o empenho de uma gestão intermédia focada no envolvimento e na motivação da equipa de trabalho para que se verifique o cumprimento dos objetivos estabelecidos (Ribeirinho, 2016).

III. DESENHO METODOLÓGICO

O terceiro capítulo diz respeito ao desenho metodológico da presente investigação. Este subdivide-se na apresentação da metodologia e dos métodos utilizados a nível prático, na delimitação do universo e amostras e na definição das técnicas de recolha e análise de dados.

III.1. Metodologia e métodos de investigação

A metodologia caracteriza-se por ter um carácter multidimensional e, por esse motivo, não é possível elaborar uma definição precisa deste conceito. No entanto, é um dos aspetos mais importantes de uma investigação, uma vez que engloba um conjunto de métodos e técnicas que permitem ao investigador a recolha de dados relativamente ao tema da investigação (Gil, 2008).

Dado o vasto leque de métodos e técnicas que a investigação envolve, o investigador deve adaptar a sua escolha metodológica em função dos objetivos da investigação em curso, de forma a responder a todas as questões-problema colocadas (Gil, 2008).

Tendo em conta as características da presente investigação, a metodologia que mais se adequa é predominantemente qualitativa ainda que seja complementada com uma dimensão mais quantitativa. Neste sentido, será feita uma triangulação de métodos (*mixed methods*) como forma de conjugar ambas as abordagens de investigação procurando usufruir dos seus pontos fortes de modo a obter uma visão mais abrangente e uma compreensão mais aprofundada relativamente ao fenómeno em estudo.

O modelo de triangulação de técnicas de recolha de dados é uma combinação de metodologias que se traduz na utilização de diferentes métodos, incluindo as abordagens quantitativas e qualitativas (Patton, 1990). “A lógica da triangulação é que cada método revela diferentes aspetos da realidade empírica e consequentemente devem utilizar-se diferentes métodos de observação da realidade” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 202).

Como já foi mencionado, uma investigação que privilegia o uso de diferentes métodos de forma complementar promove uma melhor compreensão dos fenómenos em estudo e a obtenção de resultados mais seguros e sem desvios à realidade à qual se propõe estudar (Reichardt & Cook, 1986, cit. por Carmo & Ferreira, 2008).

No que concerne a um estudo de natureza qualitativa, este tem como principal propósito

compreender a realidade vivida pelos sujeitos tal qual como eles a percebem (Flick, 2005).

Segundo Myers (2009), “os métodos de estudo qualitativo são concebidos para ajudar investigadores a compreender pessoas, o que elas transmitem e elaboram” (p. 5). Assim, a metodologia qualitativa envolve um carácter interpretativo do investigador diante de um determinado contexto que contém fenómenos que procura compreender e/ou interpretar junto das pessoas que atribuem um determinado sentido ao respetivo fenómeno. Tem como principal objetivo ajudar na compreensão das pessoas, tendo por base as suas palavras bem como as suas ações e comportamentos (Flick, 2005).

Este tipo de investigação é mais vantajoso no que diz respeito à recolha de informação, uma vez que a pesquisa pode ser feita “através do recurso a documentação em arquivo, biografia e observação o que implica, obrigatoriamente, um maior envolvimento na exploração da temática” (Carvalho, 2016, p. 86). Ao utilizar todas estas formas de obtenção de informação, o investigador exerce uma maior capacidade criativa e indutiva para explorar o tema em estudo. Desta forma, pode ser capaz de apreender e desenvolver determinados conceitos e compreender fenómenos a partir da recolha de dados proveniente dos métodos que foram previamente definidos (Carvalho, 2016).

Atendendo a que a presente investigação procura apurar quais as competências que se manifestam no perfil dos gestores intermédios de organizações do Terceiro Setor, a metodologia qualitativa é de facto a mais indicada para alcançar os objetivos traçados para este estudo, uma vez que os métodos utilizados neste tipo de metodologia proporcionam uma maior perceção relativamente aos fenómenos sociais e assumem inúmeros benefícios no âmbito da compreensão do contexto em que se tomam diferentes posições e decisões e das motivações e razões para as mesmas (Silverman, 2000).

No entanto, como já foi mencionado anteriormente, será também adotada uma metodologia de natureza quantitativa que tem como principal finalidade conhecer e explicar um determinado fenómeno da realidade para, posteriormente, o mesmo poder ser previsto e controlado. Segundo Fortin (1999), a metodologia quantitativa indica um processo sistemático de recolha de dados que são caracterizados por serem de carácter quantificável e numérico.

A abordagem é quantitativa porque se pretende a quantificação das variáveis independentes. É baseado na observação de factos objetivos, de acontecimentos que existem independentemente do investigador. Tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos, . . . generalizar os resultados, de prever e de controlar os acontecimentos. (Fortin, 2009, cit. por Santos, 2013, p. 49)

Neste caso, o investigador deverá ser objetivo e imparcial relativamente ao objeto de estudo baseando-se apenas em técnicas de recolha de dados, na apresentação e na análise dos mesmos, bem como, no seu tratamento através de métodos estatísticos concebidos para esse fim.

No que diz respeito ao fundamento epistemológico, a presente investigação insere-se num estudo de caso, uma vez que procura estudar e investigar um assunto particular e contemporâneo em profundidade, no seu contexto real (Gil, 2008).

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é “um estudo empírico que investiga um fenómeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência” (p. 39). Desta forma, a presente investigação pretende caracterizar o perfil de competências dos gestores intermédios da Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe tendo como base as suas opiniões contrastando-as posteriormente com a forma como as mesmas são percebidas pelos seus colaboradores.

Este estudo assume também uma natureza exploratória pois permite compreender o objeto de estudo em causa no contexto em que este se verifica. Segundo Quivy (2016), uma pesquisa exploratória tem como principal objetivo “alargar a perspetiva de análise, travar conhecimento com o pensamento de atores cujas investigações e reflexões podem inspirar as do investigador, revelar facetas do problema nas quais teria certamente pensado por si próprio” (p. 109).

Os procedimentos metodológicos utilizados ao longo da investigação são muito diversificados, e dizem respeito à pesquisa bibliográfica, à entrevista semiestruturada e ao inquérito por questionário.

III.2. Delimitação do universo e amostra

Toda e qualquer investigação empírica prevê a existência de um capítulo de recolha e análise de dados realizada em torno da sua questão de partida. No entanto, devido a fatores como a escassez de recursos ou a falta de tempo não é possível que o investigador recolha e analise a totalidade dos casos existentes e, por isso, recorre à utilização de uma amostra. Importa realçar que, desde que a amostra seja representativa do universo em questão é possível tirar conclusões a partir de um conjunto de dados reduzido ou limitado (Gomes, 2017).

Por um lado, pretende-se, junto das Diretoras Técnicas, caracterizar o seu perfil de competências no âmbito das suas funções e, junto dos Colaboradores, perceber a sua perceção relativamente às competências que verificam na gestão da resposta social em que prestam serviços.

Apesar da existência de 5 respostas sociais, apenas serão realizadas 3 entrevistas pois duas das Diretoras Técnicas agrupam as suas funções em duas respostas sociais como é perceptível no quadro abaixo apresentado.

Tabela 3 – Respostas Sociais da SCMS, nº de Diretoras Técnicas e nº de Colaboradores

Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe		
Respostas Sociais	Nº Diretoras(as) Técnicas(as)	Nº Colaboradores
Creche	1	6
Jardim de Infância		
ERPI	1	35
SAD		
UCCI	1	26
TOTAL	3	67

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Todas as Diretoras Técnicas se disponibilizaram a responder às perguntas da entrevista, no entanto, nem todos os Colaboradores deram resposta ao inquérito por questionário, pelo que a amostra do presente estudo empírico diz respeito a 3 Diretoras Técnicas e 27 Colaboradores da SCMS.

III.3. Técnicas de recolha e de análise de dados

No que concerne às técnicas de recolha de dados definidas para a presente investigação e, para proceder ao estudo das competências que um gestor intermédio de uma organização social deve possuir para desempenhar as suas funções de modo correto, serão utilizadas a pesquisa bibliográfica, o inquérito por questionário e o inquérito por entrevista, como técnicas que

permitem compreender quais as competências que são mobilizadas nas práticas de gestão implicadas na sua atividade, traçando um perfil de competências relativo à mesma.

No que concerne à pesquisa bibliográfica esta trata-se de uma ferramenta que permite obter diferentes conhecimentos relativamente à temática em análise. Apesar de ser considerada como técnica indireta à investigação é muito útil na medida em que torna possível uma interpretação da realidade em estudo por parte do investigador (Carvalho, 2016).

A entrevista dirige-se às três Diretoras Técnicas que assumem funções na SCMS e, trata-se de um instrumento de recolha de dados, elaborado com o intuito de caracterizar o seu perfil de competências no âmbito do trabalho de direção técnica/gestão/coordenação que desenvolvem na instituição. A sua realização foi agendada previamente junto de cada uma das Diretoras Técnicas, via e-mail, sendo posteriormente concretizadas via *Zoom*.

O inquérito por questionário será aplicado a todos os colaboradores da instituição, com o objetivo de perceber a sua perceção relativamente às competências de quem gere o dia-a-dia da instituição, mais concretamente, as Diretoras Técnicas da mesma. Os mesmos foram impressos e seguidamente enviados para cada uma das Diretoras Técnicas que se disponibilizaram para a sua distribuição, recolha e reenvio, respeitando a proteção de dados e o anonimato pretendido.

Após a recolha dos dados, segue-se a análise e o tratamento dos dados utilizando programas informáticos adequados à natureza dos dados colhidos. Para proceder à análise dos dados documentais e dos recolhidos com base na realização da entrevista será utilizado *software QSR NVIVO*, versão 12.0 e, para analisar os dados provenientes dos inquéritos por questionário será utilizado o *IBM SPSS Statistics*, versão 28, para *Windows*.

III.3.1. O Inquérito por Entrevista

A entrevista pode ser definida como uma

técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca recolher dados e a outra se apresenta como fonte de informação. (Gil, 2008, p. 109)

Desta forma, esta técnica possui inúmeras vantagens no que diz respeito “à obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem

fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (Gil, 2008, p. 109).

Acontece, por isso, um momento de troca e de partilha durante o qual o entrevistado exprime a sua percepção, a sua interpretação e as suas experiências em relação a um determinado acontecimento ou situação. Cabe ao investigador, através das suas perguntas abertas e das suas reações, facilitar a resposta do entrevistado, fazer com que o mesmo seja o mais autêntico e profundo possível nas respostas que dá e impedir que se desvie dos objetivos da investigação (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Sendo a entrevista uma técnica que permite a recolha de informações ricas à investigação o espírito teórico do investigador deve estar constantemente vigilante para que as suas intervenções ao longo do processo de recolha de dados lhe permitam obter elementos o mais úteis possível (Quivy & Campenhoudt, 1995).

De entre as tipologias de entrevistas existentes, a entrevista semidiretiva, semidirigida ou por pautas é, talvez, a mais utilizada em investigação social. Trata-se de um tipo de entrevista que, por norma, não é totalmente aberta nem dirigida por um grande número de questões. Apresenta, por isso, um pequeno grau de estruturação visto que o investigador dispõe apenas de um conjunto de pontos de interesse ou de perguntas-guias, relativamente abertas, que vai usando ao longo do desenrolar da entrevista a fim de receber a informação que pretende por parte do entrevistado, sendo que, as questões não são necessariamente colocadas pela ordem que foram formuladas previamente (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Ao longo da entrevista, o entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente, nos termos e modo que desejar ou que lhe convier. O investigador deverá apenas, tanto quanto necessário, reencaminhar a conversa para os objetivos da entrevista, sempre que o entrevistado deles se afastar, e colocar as perguntas às quais o entrevistado não chega por si próprio (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Esta técnica tem como principais objetivos a interpretação que os inquiridos fazem das suas ações, práticas, experiências e dos acontecimentos com os quais se confrontam, os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, entre outros (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Ao nível das vantagens, esta técnica comporta um elevado grau de profundidade dos elementos recolhidos e ainda uma grande flexibilidade e uma fraca diretividade que permitem a obtenção de testemunhos e interpretações respeitando os quadros de referência, a linguagem e as

categorias mentais dos entrevistados (Quivy & Campenhoudt, 1995).

As suas limitações residem na elevada flexibilidade do método que pode ser um desafio para aqueles que não consigam trabalhar sem diretivas técnicas precisas. Pode também ser limitativa dado o facto de permitir uma conversa informal e sem regras e o carácter pouco técnico da formação exigida não favorece o investigador que tenciona pôr em prática este método a avaliar corretamente o grau de competência que detém para o fazer (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Ao contrário do que acontece com a aplicação de inquéritos por questionário, os elementos de informação e de reflexão recolhidos com a realização de entrevistas não se obtêm no imediato sendo, por isso, necessária uma análise ao seu conteúdo (Quivy & Campenhoudt, 1995).

O inquérito por entrevista utilizado no presente estudo tem como principais intuítos:

- Identificar quais as funções e papéis que os entrevistados detêm na organização;
- Compreender, segundo o ponto de vista dos entrevistados, quais os desafios a que estão expostos tendo em conta a sua realidade profissional;
- Definir qual o papel do gestor de uma organização de Terceiro Setor;
- Compreender quais as competências necessárias que um gestor deve possuir no âmbito das suas funções na organização.

Para isso foi elaborado um guião de entrevista (que pode ser consultado no Apêndice I – Guião da Entrevista Semiestruturada), constituído por duas partes: uma primeira parte de resposta livre a um conjunto de 10 questões relativas à sua informação socioprofissional e, uma segunda parte, em que se pretende que avaliem a importância de um conjunto de competências no seu trabalho de direção técnica/gestão/coordenação.

A escolha da técnica de análise dados recai sobre uma abordagem qualitativa, uma vez que se procura descrever significados de forma subjetiva. Esta abordagem é fundamental, uma vez que ressalta as relações sociais existentes tendo em conta os problemas relacionados com as necessidades de um determinado grupo social, tentando compreender a situação em estudo de acordo com a perceção da mesma pelos próprios sujeitos (Gil, 2008).

Deste modo, na análise do conteúdo das entrevistas realizadas será utilizado o *software QSR NVIVO*, versão 12.0 como forma de auxiliar a análise dos dados qualitativos obtidos.

Trata-se de um programa informático que permite auxiliar na organização da análise qualitativa

de textos, áudios, imagens e vídeos, fornecendo uma plataforma multimédia que permite trabalhar com grandes quantidades de informação e detalhe, dispondo de uma enorme diversidade de ferramentas que possibilitam a classificação e indexação de trechos do material analisado em códigos e variáveis, facilitando todas as tarefas de análise e interpretação do utilizador (Richards, 1999).

O *software QSR NVIVO* apresenta inúmeras vantagens, nomeadamente, o facto de efetuar um histórico de todo o processo de investigação, garantir a portabilidade de todo o material utilizado ao longo da mesma, organizar a documentação, permitir pesquisas múltiplas utilizando o mesmo material e promover a criatividade e flexibilidade do investigador. Para além disso, é um instrumento muito útil no sentido em que disponibiliza ferramentas para criar categorias, codificar, filtrar, fazer procuras e questionar os dados para dar respostas aos objetivos e perguntas da investigação. Estas ferramentas podem ser utilizadas com diversos tipos de material desde imagens, áudios, vídeos, textos (emails, relatórios, notícias, entrevistas, notas de campo, discursos, entre outros (Richards, 1999).

As dimensões de análise utilizadas para a informação recolhida das entrevistas são:

- Caracterização sociodemográfica dos entrevistados;
- Formação académica e percurso profissional dos entrevistados;
- Desafios com que se deparam na sua realidade profissional diariamente;
- Caracterização das funções de um gestor de uma organização social;
- Definição do papel do gestor de uma organização de Terceiro Setor;
- Caracterização do perfil de competências do gestor no Terceiro Setor.

III.3.2. O Inquérito por Questionário

O Inquérito por Questionário trata-se de uma das mais importantes e mais utilizadas técnicas de recolha de dados nas ciências sociais. Consiste numa forma organizada de indagar ou questionar um conjunto de indivíduos, normalmente representativos de uma população global, com o intuito de obter conclusões e generalizações sobre determinadas questões para as quais não existem dados disponíveis, questões essas

relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, a sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores. (Pocinho, 2012, p. 94)

Assim, as questões colocadas através de um Inquérito por Questionário podem incidir sobre opiniões ou sobre factos e permitem-nos alcançar um conjunto de informações sobre os indivíduos, ainda que, com alguns limites. Possibilita ainda um estudo das atitudes, das opiniões, das preferências, das representações, do sentido subjetivo das ações e pode permitir a investigação de algo que está a acontecer numa sociedade e os efeitos decorrentes desse fenómeno (Gonçalves, 2004).

No caso da presente investigação, justifica-se a sua utilização uma vez que se pretende colocar questões a um número considerável de colaboradores com o objetivo de conhecer essa mesma população e a sua opinião acerca da sua perceção relativamente ao trabalho dos diretores técnicos que coordenam as suas funções e o dia-a-dia da instituição.

A elaboração do questionário e a formulação das questões constituem . . . uma fase crucial no desenvolvimento de um inquérito. Não se pode deixar certos aspetos no ar adiando a sua solução para depois das respostas. Qualquer erro, qualquer dúvida, refletir-se-ão no conjunto das operações posteriores, incluindo as próprias conclusões finais. (Ghiglione & Matalon, 1978, cit. por Gonçalves, 2004, p. 82)

Deste modo, um bom questionário é aquele que se encontra bem estruturado e onde constam questões expressas de forma neutra, clara e coerente, adaptando-se tanto aos objetivos do inquérito e à problemática que o suscitou, quanto às características e particularidades da população a quem se dirige (Gonçalves, 2004).

No que remete para o conteúdo das questões, estas podem recair sobre factos ou pedir uma opinião. No que diz respeito à forma, podem ser fechadas, abertas ou semiabertas (Gonçalves, 2004).

As questões fechadas dispõem de um conjunto de respostas possíveis e cabe ao inquirido assinalar uma ou várias opções disponíveis, mediante se trate de respostas simples ou múltiplas. Quando bem organizadas são, por norma, fáceis de interpretar, compreender, preencher, tratar e quantificar, não carecendo de análise de conteúdo. No entanto, existe o risco da influência das respostas e da obtenção de respostas de fachada. Assim, as possibilidades de resposta devem ser equilibradas sendo que nenhuma delas deve ser destacada estando, por isso, todas no mesmo nível, dimensão e âmbito. Para evitar a tendência de atração pela opção positiva devem ainda ser evitadas as questões dicotómicas (Gonçalves, 2004).

As questões abertas remetem para perguntas onde as respostas são dadas livremente pelo inquirido no modo e nos termos que desejar sem que lhe sejam dadas opções de resposta fixadas previamente. Este tipo de questão é fundamental quando não se consegue prever um conjunto de respostas possíveis pelo que permitem obter um vasto leque de informações relativas a temas delicados. A sua formulação requer também um cuidado especial, no entanto, contrariamente às questões de natureza fechada, estas obrigam a um processamento complexo e lento o que obriga à realização da análise de conteúdo (Gonçalves, 2004).

As questões semiabertas, são perguntas em que as principais respostas são previstas, tal como acontece numa questão fechada, mas, para além destas, os inquiridos podem optar por uma resposta livre, tal como acontece nas questões abertas. As questões semiabertas acabam por reunir tanto as virtudes como os defeitos, quer das questões abertas quer das questões fechadas (Gonçalves, 2004).

Como já foi mencionado, as questões devem ser claras e curtas sem que seja necessário complementos ou esclarecimentos adicionais para o seu entendimento. No início devem ser colocadas as perguntas factuais, mais abrangentes e menos exigentes e, no corpo do questionário, as mais difíceis ou de carácter mais intimista uma vez que o inquirido já se encontra “envolvido” e não expectante e menos reservado como estava no início. No final, se o questionário for longo, devem ser colocadas perguntas leves e agradáveis (Gonçalves, 2004).

A organização visual do questionário é ainda um aspeto importante a ter em conta para que a sua constituição gráfica seja estética e funcional e a sua manipulação, orientação, leitura e preenchimento seja simples. Do ponto de vista funcional, devem ser evitadas as perguntas sem espaço suficiente para a resposta, o fracionamento de uma questão por mais do que uma página as deficiências na ligação entre os itens, as sinaléticas e grafismos inapropriados, entre outras. Desta forma, eliminando ou reduzindo aspetos que prejudiquem o manuseamento do questionário durante o seu preenchimento ou, mais tarde, na fase do processamento e da análise dos dados (Gonçalves, 2004).

Antes da redação definitiva do questionário, este deve testado e submetido à opinião de um número reduzido, mas heterogéneo, de pessoas semelhantes às que vão ser inquiridas. Trata-se da realização de um pré-teste para que o projeto do questionário seja avaliado à luz da prática potenciando assim alguns benefícios para a própria recolha de dados (Gonçalves, 2004).

Segundo Gonçalves (2004), “o número de entrevistas a abranger num pré-teste depende da

nossa exigência, da heterogeneidade do universo e da complexidade do questionário” (p. 90). Durante a aplicação do pré-teste, o investigador observa atentamente as pessoas selecionadas para responderem ao questionário numa situação próxima da prevista para o mesmo e, em seguida, são

alvo de uma entrevista centrada em torno de aspetos como a linguagem, o modo como foi compreendido, interpretado e aceite o questionário, o interesse e a motivação, a adequação das questões face às informações pretendidas, a existência de efeitos indesejados, a eficiência das indicações ou outras dificuldades sentidas. (Gonçalves, 2004, p. 90)

Para além disso, o pré-teste contribui para fazer uma estimativa do tempo necessário para o preenchimento do questionário e, se for necessário proceder ao ajustamento do seu tamanho (Gonçalves, 2004).

No que concerne às principais vantagens do uso do inquérito por questionário, estas dizem respeito à possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, posteriormente, a análises de correlação; à exigência essencial de representatividade do conjunto dos entrevistados, salvaguardando a ideia de que esta representatividade nunca é absoluta, estando sempre limitada por uma margem de erro (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Ainda assim, esta técnica de recolha de dados apresenta um conjunto de limites e problemas que se prendem com: um custo geralmente elevado; a superficialidade das respostas, que não permitem uma análise aprofundada de certos aspetos; a individualização dos entrevistados, que são considerados independentemente das suas redes de relações sociais; o carácter relativamente frágil da credibilidade do dispositivo (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Para que este método seja aplicado corretamente devem ter-se em atenção ao rigor na escolha da amostra; à formulação clara e inequívoca das perguntas; à correspondência entre o universo de referência das perguntas e o universo de referência do entrevistado; ao clima de confiança no momento da implementação do questionário; à honestidade e consciência profissional dos entrevistadores. Estes aspetos são fundamentais para que a credibilidade do trabalho que está a ser desenvolvido não sofra repercussões negativas. Uma das principais dificuldades reside no facto de grande parte dos entrevistados não ser devidamente formado e estar motivado para esta função exigente e, muitas das vezes, desmotivadora (Quivy & Campenhoudt, 1995).

O inquérito por questionário utilizado no presente estudo encontra-se previamente validado por Maria José Felício, Albino Lopes, Fátima Salgueiro e Pedro Parreira num Artigo Científico intitulado por “Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade

portuguesa” por eles elaborado e, publicado na Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.

Segundo os autores, a formulação deste instrumento de recolha de dados tem por objetivo proporcionar aos investigadores um meio

útil e válido na análise das competências de gestão em estudos organizacionais; e aos profissionais da gestão de pessoas um efetivo utensílio de análise e desenvolvimento de gestores eficazes adaptado à realidade portuguesa. (Felicio, Lopes, Salgueiro & Parreira, 2007, p. 1)

Embora a sua validação prévia, o inquérito por questionário foi ligeiramente adaptado e alvo de um pré-teste do qual não surgiram quaisquer dúvidas ou questões por parte dos seus respondentes. Foi ainda classificado com sendo simples e de fácil compreensão.

O questionário definitivo ficou então constituído por duas partes: uma primeira parte, que remete para a recolha de informação pessoal relativa aos inquiridos, composta por um total de 6 perguntas (4 de questões fechadas de escolha múltipla e 2 questões abertas) e, uma segunda parte, relativa à perceção dos colaboradores acerca das competências adotadas no trabalho desenvolvido pelo diretor técnico. Nesta segunda parte, é solicitado ao inquirido que segundo a Escala de *Likert* avalie de forma espontânea a sua concordância ou discordância em relação a cada umas das afirmações apresentadas (1 = "Discordo Totalmente", 2 = "Discordo", 3 = "Nem Concordo Nem Discordo", 4 = "Concordo", 5 = "Concordo Totalmente"). O formulário encontra-se no Apêndice II – Guião do Inquérito por Questionário.

Ao contrário da abordagem qualitativa, a abordagem quantitativa procura descrever significados de forma objetiva e utiliza técnicas de análise dedutivas que possibilitam a generalização dos resultados. Trata-se de uma abordagem focalizada e estruturada permitindo uma análise baseada apenas em dados quantitativos.

Assim, na análise estatística dos questionários será utilizado o programa informático *IBM SPSS Statistic*, versão 28 para *Windows*, como forma de auxiliar a análise dos dados quantitativos obtidos.

O *IBM SPSS Statistic* é um programa de análise estatística muito utilizado no âmbito das ciências sociais quando é possível quantificar dados. Pode ser utilizado para efetuar análises estatísticas, manipular dados e obter tabelas e gráficos que resumem dados. Podem ser executadas análises que vão desde simples estatísticas descritivas como a média, desvio-padrão e tabelas de frequência até métodos avançados de inferência estatística como a análise de variância, modelos de regressão, análise multivariada, entre outros.

Este *software* dispõe ainda de ferramentas de manipulação de dados (recodificação e criação de novas variáveis), procedimentos para a combinação de diferentes fontes de dados, bem como diversas formas de resumir e apresentar dados em forma de tabelas e gráficos.

O SPSS inúmeras vantagens, nomeadamente, o facto de estar disponível em diferentes plataformas (*Windows, Macintosh e UNIX*), ler arquivos de dados de diferentes formatos (*Excel, Access, dBase, Lotus, ASCII, SAS, ...*), fornecer uma interface que torna a análise estatística mais intuitiva para todos os seus usuários e permitir que apenas através dos menus de que dispõe seja possível executar análises complexas sem digitar uma única linha da sintaxe de comando.

As dimensões de análise utilizadas para a informação recolhida a partir dos inquiridos por questionário dizem respeito:

- Caracterização sociodemográfica dos colaboradores;
- Formação académica dos inquiridos;
- Função desempenhada pelos colaboradores;
- Antiguidade na instituição;
- Grau de concordância com um conjunto de competências que podem ou não ser reflexo na gestão da instituição.

IV. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo proceder à apresentação dos resultados recolhidos a partir das entrevistas realizadas às Diretoras Técnicas e do inquérito por questionário aplicado aos Colaboradores da SCMS. Primeiramente, serão descritos e refletidos os resultados obtidos fazendo uso da entrevista e os resultados conseguidos com a aplicação do inquérito por questionário e só, posteriormente, será feita uma análise e comparação de ambos os pontos de vista, procurando dar resposta à questão de investigação e aos objetivos propostos no início da mesma.

IV.1. A Entrevista às Diretoras Técnicas

Decorrente da análise das três entrevistas realizadas podemos verificar que a totalidade da amostra é representada pelo género feminino (100%), pelo que, foram entrevistadas 3 mulheres, como se verifica no seguinte gráfico de barras.



Gráfico 1 – Género dos Entrevistados

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

É ainda possível concluir que as áreas de formação das Diretoras Técnicas das respostas sociais da SCMS são bem distintas.

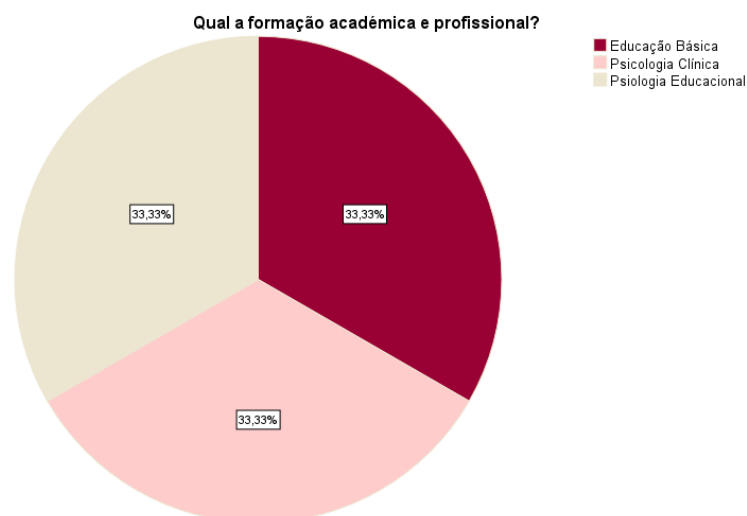


Gráfico 2 – Formação Acadêmica dos Entrevistados

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A Diretora Técnica da UCC é especializada em Psicologia Clínica, tem algumas Pós-Graduações na área da Saúde e um Mestrado em Gestão das Organizações Sociais. Ao longo do seu percurso profissional trabalhou como Psicóloga e, na SCMS, desempenha funções há cerca de 7 anos também como Diretora Técnica.

Posto isto, não considera que o trabalho que desenvolve como Psicóloga seja totalmente compatível com o trabalho de gestão e coordenação da resposta social, daí a necessidade de obter uma formação em Gestão de Organizações Sociais uma vez que existem determinados aspetos relacionados com a gestão que alguém com formação em Psicologia não domina.

Existem questões como a questão da qualidade, a questão da gestão de pessoal, da avaliação de desempenho, que nós, enquanto Psicólogos, não temos essa formação. Depois também a nível de candidaturas uma vez que eu também faço algumas candidaturas a fundos europeus e foi importante esse curso de gestão das organizações nesse sentido. (Diretora Técnica UCC, Entrevista 1, 2022)

A Diretora Técnica da Creche e do Pré-Escolar é licenciada em Educação Básica e encontra-se, há 17 anos, a trabalhar na Creche da SCMS como Educadora de Infância assumindo também a gestão/coordenação, quer na Creche quer no Pré-Escolar.

Considera que o trabalho que desenvolve é, maioritariamente, enquanto Educadora de Infância pois “a única compatibilidade que existe é mesmo no que toca às inscrições porque, para além

disso, todas as atividades que se fazem enquanto Educadora de Infância, qualquer pessoa as faria sem ser Diretora Técnica” (Diretora Técnica Creche/Pré-Escolar, Entrevista 2, 2022).

A Diretora Técnica da ERPI e do SAD é Psicóloga Educacional. Iniciou o seu percurso profissional no contexto escolar como Psicóloga, depois ingressou na área da formação onde era coordenadora e também lecionava formações em áreas como a Psicologia e a Gestão de Pessoal e, há cerca de 25 anos, desempenha funções na SCMS (ERPI/SAD). Nesta entidade, começou por lecionar formações, posteriormente desempenhou funções enquanto Psicóloga e, atualmente, assume apenas o papel de Diretora Técnica da ERPI e do SAD, utilizando a Psicologia apenas de forma indireta.

No decorrer das entrevistas, foi ainda questionado aos entrevistados como é o seu dia-a-dia na instituição enquanto gestores intermédios bem como as atividades que desenvolvem. Pretende-se através das suas respostas conseguir uma melhor compreensão das funções e papéis de um gestor numa organização social.

Não existe uma definição consensual daquilo que é ser um gestor, do papel que deverá assumir e das suas funções e responsabilidades. Segundo as palavras de Donnell y et al (2000) um gestor tem como funções planear, controlar, organizar e decidir. Para além disso, a definição de Drucker (1999) acrescenta ainda a ideia de que é responsável por orientar recursos e, segundo Wilson (1993), terá também como função delegar tarefas. Esta última é considerada como uma das funções que mais se destaca na atualidade.

O dia-a-dia da gestão da UCC (Entrevista 1) passa sobretudo pela admissão de utentes, o acompanhamento dos mesmos, a avaliação do seu estado de saúde e as altas médicas.

Na Unidade nós temos 30 camas. São todas geridas pelo Ministério da Saúde, ou seja, são todas da Rede Nacional de Cuidados Continuados (RNCC), por isso, nós temos uma plataforma onde damos admissão de utentes, fazemos avaliações e damos altas. Normalmente, quando chego é ver como é que isso está, se há alguma alta, se vai entrar alguém... (Diretora Técnica UCC, Entrevista 1, 2022)

Para além de todo o acompanhamento dos utentes, a Diretora Técnica deverá dar atenção à gestão e coordenação do pessoal e às questões logísticas dentro da instituição de modo a dar resposta às necessidades e aos problemas do imediato.

Enquanto Psicóloga, tem como principal responsabilidade a realização da avaliação multidimensional de cada um dos utentes de modo a definir o seu Plano Individual de Intervenção (PII) e os objetivos terapêuticos a atingir para cada um deles de forma

individualizada.

As funções da Diretora Técnica da Creche e do Pré-Escolar (Entrevista 2) passam sobretudo pela realização das inscrições e matrículas das crianças, o acompanhamento dos pais e/ou encarregados de educação às instalações, a explicação de todo o seu funcionamento e acolhimento das crianças nas respostas sociais da SCMS.

Quando vem uma criança nova para o Berçário agora já não se podem mostrar as instalações e condições da instituição também devido à Covid-19 e vamos ver como vai ser daqui para a frente... Mas antes, os pais eram sempre acompanhados a uma visita às instalações, era explicado todo o funcionamento e o dia-a-dia da Creche e/ou do Jardim de Infância, todos os procedimentos ao nível de papéis e documentação que teriam de preencher e fornecer no âmbito da inscrição e, ainda, eram introduzidas algumas rotinas para que o trabalho por nós desenvolvido tivesse uma continuidade nas suas casas. (Diretora Técnica Creche/Pré-Escolar, Entrevista 2, 2022)

Para além disto, coordena também todas as questões relacionadas com a Segurança Social e realiza a gestão dos seus colaboradores em função das tarefas de cada um, dos seus horários, das férias, das ausências, entre outros aspetos.

Para a Diretora Técnica da ERPI e do SAD (Entrevista 3) a gestão das respostas sociais exige “um olhar um bocadinho diversificado e abrangente para todas as situações” que vão surgindo diariamente. Por um lado, realça a importância do contacto direto com os utentes, do seu acompanhamento, da satisfação das suas necessidades constantes e, ainda, a relevância da relação que deve ser estabelecida, sempre que possível, com o seu contexto pessoal e familiar.

Tenho uma relação, posso dizer que privilegiada, com as famílias porque são uma ponte muito necessária e uma extensão. Nós funcionamos ou devemos funcionar como uma extensão desse núcleo inicial, muitas vezes, até para o restaurar porque há muitas relações que chegando ao final da vida não estão nas melhores condições. (Diretora Técnica ERPI/SAD, Entrevista 3, 2022)

Por outro lado, gere o pessoal de modo a, em conjunto com a sua equipa de trabalho que, segundo a mesma, funciona como retaguarda, “trabalhar todas as necessidades técnicas que são cada vez mais, pois há muita formalidade que vai desde a avaliação de desempenho, à gestão da pontualidade, da assiduidade, à questão dos horários...” (Diretora Técnica ERPI/SAD, Entrevista 3, 2022).

De um modo geral, considera desenvolver

um trabalho muito diversificado, desde os utentes, aos familiares, aos colaboradores, à planificação das atividades de animação, não com colaboração direta, mas sempre intervindo, fazendo propostas e acompanhando o trabalho dos Técnicos que estão nessa área. Mas com particular enfoque, posso dizer, para o relacionamento humano, para a qualidade das relações humanas, sobretudo a parte dos utentes. (Diretora Técnica ERPI/SAD, Entrevista 3, 2022)

Posto isto e, tendo em conta todas as respostas dadas pelos entrevistados, todos destacam o trabalho de orientação dos seus colaboradores, delegando-lhes tarefas e dando-lhes indicações detalhadas das suas funções na instituição, efetuando assim uma gestão dos recursos humanos de que dispõem. Esta função é fundamental para manter os colaboradores motivados e integrados no seu trabalho fazendo com que deem o seu melhor e se sintam essenciais dentro da instituição.

O planeamento é outra das funções comuns nas respostas dadas pelas Diretoras Técnicas no que diz respeito à gestão da instituição salvaguardando o cumprimento dos objetivos da mesma no que diz respeito à adoção de estratégias que promovam a satisfação adequada das necessidades dos utentes.

A função de controlo e supervisão está implícita no trabalho que desenvolvem enquanto gestoras intermédias para se assegurarem que tudo aquilo que está a ser feito dentro da instituição vai ao encontro daquilo que consideram ser um trabalho coeso. Realizam a supervisão do trabalho efetuado pelos colaboradores, das atividades desenvolvidas na instituição e, sempre que necessário, de todo o seu meio envolvente.

A organização da instituição é também uma das preocupações dos gestores não só no âmbito da gestão dos colaboradores como na gestão institucional. Neste contexto, é ainda essencial efetuar uma tomada de decisão consciente para que o bom trabalho da mesma seja salvaguardado, ainda que muitas das vezes tenham de ser tomadas decisões difíceis que não são do seu agrado e do agrado de todos e, sobretudo, para que seja capaz de resolver e solucionar os problemas que vão surgindo, muitas das vezes, de forma repentina.

São então confirmadas as definições atribuídas ao papel de um gestor pelos autores anteriormente mencionados, sendo elas: planear, controlar, organizar, tomar decisões, orientar recursos e delegar tarefas.

Outro aspeto que importa analisar diz respeito aos problemas e desafios que cada entrevistado enfrenta no exercício das suas funções de gestor intermédio.

Um dos principais desafios ou limitações que a Diretora Técnica da UCC (Entrevista 1) aponta ao seu trabalho de gestora intermédia diz respeito ao número limitado de colaboradores existentes na resposta social e a sua capacitação para os postos de trabalho em que as suas competências possam ser uma mais-valia para o desempenho das funções que os mesmos exigem.

A Diretora Técnica da Creche e do Pré-Escolar (Entrevista 2) considera que não existem muitos aspetos a apontar, apenas menciona a falta de respostas por parte de algumas entidades que cooperam com a instituição e ressalva ainda um aspeto que não considera ser um desafio que é o facto dos pais e/ou encarregados de educação serem ativos e participativos na vida escolar das crianças e aderirem bastante às atividades que lhes são propostas.

A Diretora Técnica da ERPI e do SAD (Entrevista 3) enquanto gestora intermédia das respostas sociais anteriormente mencionadas, caracteriza o trabalho que desenvolve na área social bastante desafiante por várias razões. Considera que uma das principais limitações será adequar os serviços prestados à totalidade das necessidades dos utentes uma vez que, em alguns casos, aquilo que a instituição tem para oferecer pode não ser suficiente para colmatar determinados aspetos. Uma outra dificuldade diz respeito ao tratamento individualizado dos utentes de modo a

tratar cada indivíduo como uma entidade própria porque até há bem pouco tempo o tratamento dos indivíduos era massificado e, felizmente, cada vez mais, a tendência é para olhar para cada um deles como um ser individual, com a sua forma de ser e de estar, com a sua história particular, com as suas necessidades e com a sua família com características próprias. (Diretora Técnica ERPI/SAD, Entrevista 3, 2022)

Em termos da gestão dos colaboradores, o principal desafio encontra-se no facto de, na sua maioria, não terem o perfil adequado às suas funções uma vez que não são dotados de formação específica destinada a esse fim, dado o esforço e a envolvimento necessários.

Não são coisas, são pessoas. São necessários timings e o timing é sempre dos idosos, tudo tem de ter um ritmo e tudo tem de ter em conta o próprio idoso. A dificuldade é acrescida quando não se tem a formação adequada e, arriscaria até a dizer, quando não existe vocação. (Diretora Técnica ERPI/SAD, Entrevista 3, 2022)

De um modo geral, salientam enquanto desafios a carência de qualificações/habilitações dos colaboradores e ainda a falta de formação e a relutância em participar nas mesmas (Entrevista 3); a escassez de recursos humanos e materiais (Entrevista 1); a ausência de respostas das entidades cooperantes (Entrevista 2); a gestão de imprevistos, de conflitos e das expectativas dos colaboradores (Entrevistas 1, 2 e 3); a satisfação das necessidades e bem-estar do utente e o seu tratamento individualizado (Entrevista 3).

Segundo Parente (2008), o termo competência remete para a capacidade de um indivíduo mobilizar um conjunto de recursos (saberes e atitudes) com o objetivo de atingir um bom desempenho num determinado contexto organizacional.

Desta forma, o Modelo de Katz (1974), permite desenhar o perfil das competências do gestor.

Este contempla três tipos de competências (técnicas, humanas e conceituais) que o gestor deverá deter para desempenhar o seu papel no contexto em que está inserido e das funções que lhe são confiadas.

As competências técnicas capacitam os indivíduos para desempenharem tarefas específicas da sua área de atuação, ou seja, promovem o “saber-fazer”. No que concerne às competências humanas, estas remetem para o relacionamento entre o gestor e os seus superiores hierárquicos e também os seus colaboradores. Seguem-se as competências conceituais, através das quais o gestor consegue obter uma visão ampla de todo o contexto organizacional e preparar mudanças não planeadas (Katz, 1974).

Ao longo das várias entrevistas e, tendo em conta a experiência profissional dos entrevistados, foram destacadas algumas competências que, para os mesmos, são fundamentais no trabalho que desenvolvem enquanto gestores intermédios na área social.

A dedicação e a disponibilidade para o trabalho que estão a desenvolver, a sua capacidade de resiliência, a priorização do trabalho em equipa, o diálogo com os colaboradores, a negociação com os mesmos e a capacidade de orientar e supervisionar o seu trabalho foram os aspetos mais notórios ao longo das várias entrevistas.

Salientam-se ainda, a compreensão e a empatia, a assertividade na toma das decisões, a capacidade de gerir os conflitos institucionais quer entre os utentes quer entre os colaboradores e, sobretudo, a capacidade de gerir as emoções quer a nível pessoal, quer a nível da equipa técnica.

Merece ainda destaque, a criação de um bom relacionamento institucional que consideram basilar para que os propósitos das instituições sejam alcançados, pois uma equipa coesa e motivada proporciona um maior rendimento, uma maior credibilidade, um melhor funcionamento e uma maior satisfação das necessidades dos seus utentes.

Posto isto e, tendo em conta a definição de competência de Katz (1974), todos os entrevistados consideram as competências humanas como sendo as mais importantes para um gestor intermédio desempenhar as suas funções de forma adequada. Para os mesmos, um gestor intermédio deverá possuir um conjunto de características como o respeito, a confiança, a humildade e a sensibilidade para compreender as expectativas dos próprios colaboradores e aprender a geri-las da melhor forma possível. Ressalva-se ainda, a ideia de que todos os entrevistados consideram fundamental estabelecer e manter uma relação positiva com toda a

equipa técnica que está envolvida no trabalho da instituição uma vez que assumem os colaboradores como sendo parte importante do trabalho por eles desenvolvido.

No que concerne às competências mais notadas e valorizadas pelos próprios colaboradores nos seus superiores hierárquicos prende-se também nas competências humanas, principalmente com o facto de estes mostrarem disponibilidade para os ouvir, para dialogar com eles e mostrarem preocupação e flexibilidade em determinados assuntos.

Gostam que estejamos presentes, que a estejamos sempre na retaguarda. É a tal questão da segurança que é preciso dar à equipa e até aos próprios idosos e familiares que têm de sentir consistência no lugar e na gestão. (Diretora Técnica ERPI/SAD, Entrevista 3, 2022)

Para além disso e, na opinião das Diretoras Técnicas, os colaboradores têm muito em conta a segurança e o exemplo que lhes transmitem, a sua assertividade e firmeza de carácter na toma de decisões e gestão do dia-a-dia institucional e ainda a isenção que isso envolve.

O reconhecimento da sua opinião sobre os assuntos institucionais e do trabalho que desenvolvem diariamente são aspetos que consideram importantes para que estes permaneçam motivados e, conseqüentemente, se sintam mais realizados, produtivos e bem-sucedidos profissionalmente.

Ainda analisando as palavras dos entrevistados, segue-se uma questão que pretende avaliar a opinião dos mesmos, sobre a forma como as competências influenciam o facto do gestor intermédio deter formação e/ou experiência na área em que se encontra a exercer a função de gestão/coordenação.

Neste sentido, em termos de uma formação base em gestão em contrapartida à experiência que as Diretoras Técnicas vão adquirindo na área em questão, a sua totalidade manifesta a ideia de que o seu trabalho seria muito mais facilitado e efetuariam uma gestão mais eficaz se, para além da sua formação de base e da experiência que vão adquirindo, obtivessem e fossem dotadas de uma formação mais direcionada para a gestão de organizações sociais. Deste modo, consideram que a sua experiência não é suficiente para o trabalho que desenvolvem até porque o conhecimento nas mais variadas áreas é sempre uma mais-valia e a formação quer na área da gestão quer em qualquer outra área relacionada às atividades que envolvem as suas funções é uma necessidade transversal à prestação de um serviço com qualidade.

A última questão da entrevista solicitava às Diretoras Técnicas que definissem em poucas palavras o que para elas é ser um gestor intermédio. Foi notória a dificuldade que todas sentiram

em estruturar uma definição que descrevesse o seu papel, mesmo depois de uma entrevista com muita informação. Ainda assim, a ideia que todas realçam é que um gestor intermédio deverá ser um dos principais pilares da instituição pois assume a importante responsabilidade de gerir pessoas.

Deve possuir um conjunto de características que lhes permita, dar resposta ao lado mais burocrático e mais formal da profissão sem perder o foco e descurar o acompanhamento do quotidiano da instituição e, sobretudo, das pessoas com quem se relacionam, nomeadamente, colaboradores, equipa técnica, utentes e todo o meio envolvente no qual se incluem os familiares, as entidades que cooperam com a instituição e a comunidade em geral.

Ainda assim, uma das entrevistadas realça que,

o mais importante não devem ser os papéis, mas sim as pessoas, no entanto, eles são necessários até para nos provarmos competentes e com lugar no mercado, pois não existe, atualmente, instituição nenhuma que não tenha este tipo de formalidade. Mas ainda assim é fundamental não perder o tempo e a capacidade de ouvir de escutar e de se ajustar às situações. (Diretora Técnica ERPI/SAD, Entrevista 3, 2022)

Alguns dos entrevistados referem qualidades humanas e características que as suas funções envolvem e todos eles se aproximam da definição de Drucker (1999) e Donnelly et al (2000) que menciona a capacidade que um gestor deve possuir no que toca à gestão de recursos quer humanos quer económicos.

Após a análise das questões de resposta aberta, segue-se a análise do questionário que remete para a “Importância das Competências na Gestão da Instituição”. Neste campo, cada um dos entrevistados avaliou de forma espontânea a sua concordância relativamente a um conjunto de 46 afirmações de acordo com a Escala de *Likert* (1 – “Discordo Totalmente”, 2- “Discordo”, 3 – “Nem Concordo Nem Discordo”, 4 – “Concordo”, 5 – “Concordo Totalmente”).

Esta análise será feita tendo em conta o “Modelo dos Valores Contrastantes (*Competing Values Framework – CVF*)”, elaborado por Quinn e Rohrbaugh (1983), no âmbito da investigação que os autores desenvolveram para a compreensão da eficácia organizacional. Este modelo é considerado dos mais relevantes na história da gestão (Have et al., 2003) e amplamente difundido em pesquisas em contexto organizacional há mais de 25 anos.

Os autores comprovaram a existência de duas dimensões essenciais para a eficácia organizacional que, quando visualizadas como dois eixos sobrepostos, fazem surgir um modelo espacial constituído por quatro quadrantes que servem de base ao modelo. Uma dimensão diz

respeito à orientação interna *versus* orientação externa (eixo horizontal) e a outra dimensão remete para a flexibilidade *versus* estabilidade (eixo vertical).

Neste esquema de dois eixos, Quinn e Rohrbaugh (1983), posicionam nos quatro quadrantes os quatros grandes modelos da teoria organizacional e da gestão, conforme se apresenta na figura seguinte. Este modelo espacial integrado faz emergir “os quatro modelos de eficácia organizacional propostos na literatura de gestão, e as relações entre esses modelos tornam-se evidentes” (Quinn et al, 1990, p. 311).

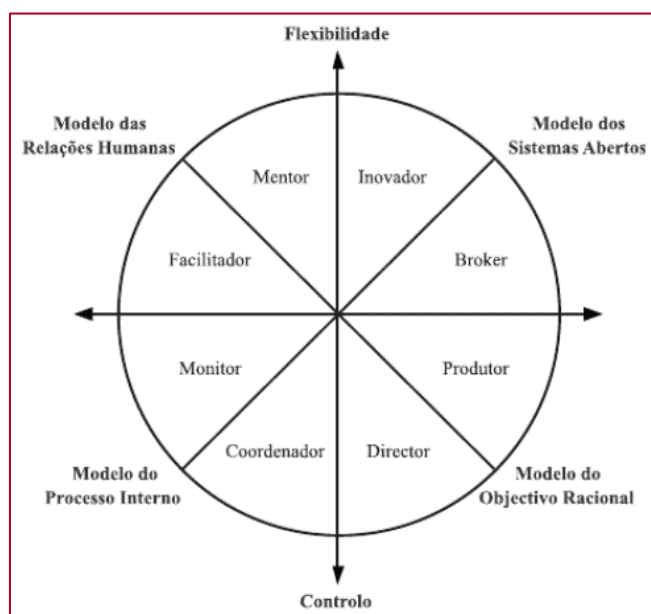


Figura 1 – Competing Values Framework

Fonte: Adaptado de Quinn, Faerman, Thompson e McGarath, 1990.

Enquanto grelha de leitura e intervenção na realidade organizacional, o modelo encerra um conjunto de papéis a desempenhar pelo gestor sendo que cada quadrante exhibe dois papéis cujas características estão associadas ao modelo em questão.

Segundo Quinn et al (1990), vários estudos vieram identificar três competências de gestão específicas associadas a cada papel (ver Tabela 4 – As 24 competências de gestão). Desta forma, cada quadrante reflete um conjunto de competências que é requerido na gestão e, neste contexto, o termo competência significa “colocar os conhecimentos e as capacidades no desempenho de determinada tarefa ou papel” (Quinn et al., 1990, p. 17).

Tabela 4 – As 24 competências de gestão

PAPEL	COMPETÊNCIAS-CHAVE
Inovador	1. Conviver com a mudança 2. Pensamento criativo 3. Gestão da mudança
Broker	4. Criar e manter uma base de poder 5. Negociar acordos e compromissos 6. Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes
Produtor	7. Produtividade e motivação pessoal 8. Motivar os outros 9. Gestão do tempo e do <i>stress</i>
Diretor	10. Tomar iniciativas e ser decidido 11. Fixação de metas 12. Delegação eficaz
Coordenador	13. Planificação 14. Organização e desenho 15. Controlo
Monitor	16. Reduzir a sobrecarga de informação 17. Analisar a informação criticamente 18. Apresentar a informação: redigir com eficácia
Facilitador	19. Criação de equipas 20. Tomada de decisões participativa 21. Gestão do conflito
Mentor	22. Autocompreensão e compreensão dos outros 23. Comunicação interpessoal 24. Desenvolvimento dos subordinados

Fonte: Adaptado de Quinn, Faerman, Thompson e McGrath, 1990.

Num total estamos perante 24 competências-chave na gestão organizacional que estão refletidas nas 46 afirmações apresentadas às Diretoras Técnicas na segunda parte da entrevista tendo por base o estudo previamente validado por Maria José Felício, Albino Lopes, Fátima Salgueiro e Pedro Parreira num Artigo Científico intitulado por “Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa” por eles elaborado e, publicado na Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.

Assim sendo, a análise das respostas obtidas a esta parte da entrevista será subdividida pelos 8 papéis do gestor definidos pelo Modelo de Valores Contrastantes (MVC).

As afirmações 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7. e 24. remetem para um papel inovador do gestor em contexto organizacional.

Relativamente às afirmações 1. “Promover o convívio com a mudança” e 2. “Trabalhar eficazmente em situações de mudança e ambiguidade”, 2 dos entrevistados (66,67%) concordam que será um aspeto muito importante na gestão de uma Organização do Terceiro Setor e apenas 1 (33,33%) concorda totalmente com a afirmação.

Quanto à afirmação 3. “Identificar tendências e planear as mudanças necessárias” a totalidade dos entrevistados está de acordo e, por isso, 100% da amostra concorda totalmente com a mesma, pelo que se verificam 3 respostas que assinalam “Concordo Totalmente”.

Ainda neste conjunto de afirmações que remetem para o carácter inovador de um gestor, as afirmações 4. “Estar apto para a gestão da mudança”, 5. “Planear e implementar mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho” e 6. “Incentivar o pensamento criativo” obtiveram 2 respostas “Concordo totalmente (66,67%) e 1 resposta “Concordo” (33,33%).

No que diz respeito à afirmação 7. “Resolver problemas de forma criativa e inteligente” a totalidade dos entrevistados (100%) concorda totalmente com a importância da mesma.

Quanto à afirmação 24. “Formular soluções inovadoras e eficazes” 2 dos entrevistados (66,67%) concordam com a mesma e apenas 1 (33,33%) concorda totalmente.

Deste modo, em consonância com o MVC de Quinn e Rohrbaugh (1983), as 3 Diretoras Técnicas assumem que, para o desenvolvimento do seu trabalho enquanto gestoras intermédias de várias respostas de uma organização social, competências como o convívio com a mudança, o pensamento criativo e a gestão da mudança são fundamentais.

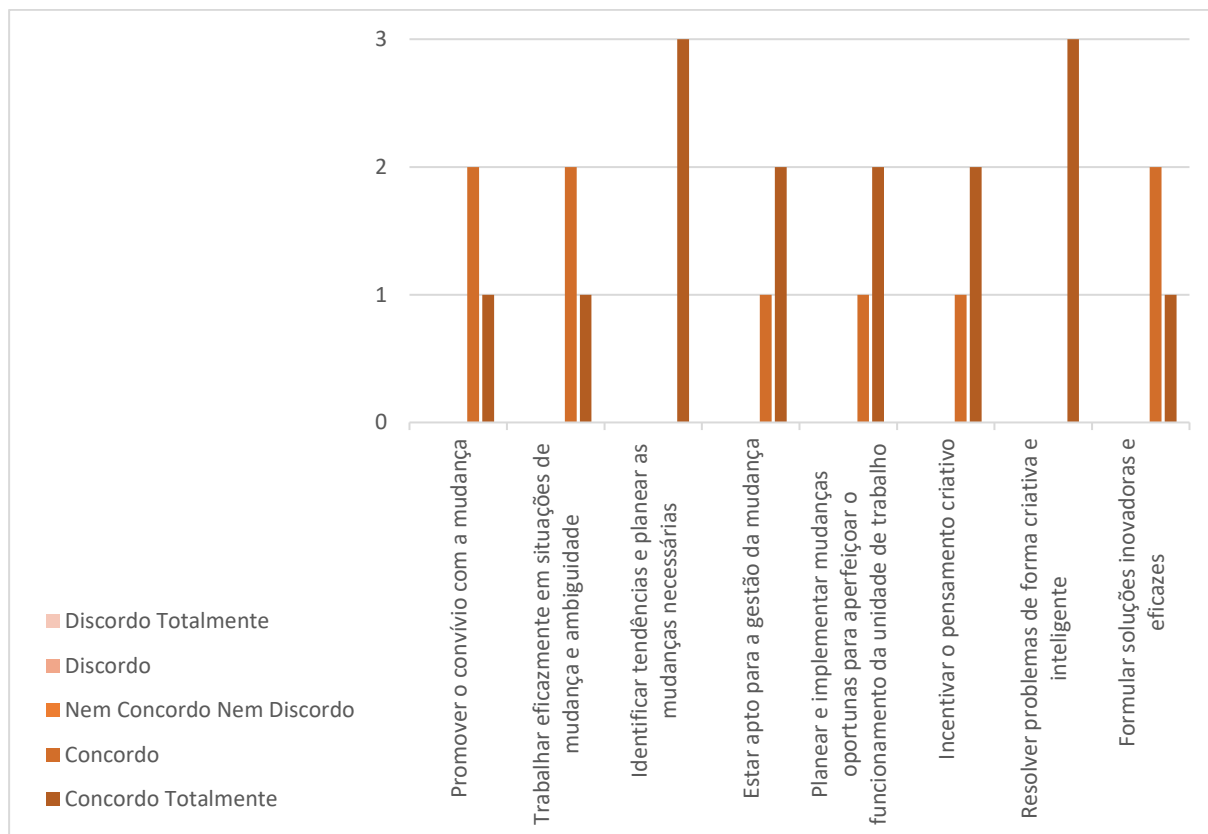


Gráfico 3 – Papel de Inovador do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Segue-se um conjunto de afirmações (8., 10., 11., 14., 15. e 25.) que indicam a importância de um gestor ser intermediário dentro da instituição para levar a cabo as funções que detém dentro da mesma.

Assim, na afirmação 8. “Criar e manter uma base de poder” nem todos os entrevistados estão de acordo, pelo que se obteve 2 “Discordo” (66,67%) e 1 “Concordo” (33,33%).

As afirmações 10. “Manter uma rede de contactos influentes” e 11. “Negociar acordos e compromissos envolvendo as partes” obtiveram como resposta dos entrevistados 2 “Concordo” (66,67%) e apenas 1 “Nem Concordo Nem Discordo” (33,33%).

Quanto às afirmações 14. “Ser um bom comunicador e apresentar as suas ideias com clareza”, 15. “Articular ideias, saber argumentar e expressar bem a sua posição” e 25. “Procura sempre soluções benéficas para todos” 2 entrevistados (66,67%) concordam totalmente e apenas 1 (33,33%) concorda.

Ainda de acordo com o MVC (Quinn e Rohrbaugh, 1983), a generalidade das respostas das Diretoras Técnicas defende que o gestor intermédio deverá ser capaz de negociar acordos e compromissos e apresentar as suas ideias, verbalizando-as de forma eficaz. A discórdia nas afirmações assenta na capacidade de criar e manter uma base de poder (8.) em que duas das entrevistadas não olham para esta competência como sendo fundamental no desempenho das suas funções. A justificativa para este facto prende-se com a postura defendida pelas mesmas ao longo da entrevista que demonstrava uma preocupação com a promoção do trabalho em equipa e a preservação de um bom relacionamento institucional de forma a motivar os colaboradores a desenvolverem as tarefas e funções que lhes foram delegadas da forma mais eficaz, salvaguardando sempre a credibilidade da instituição.

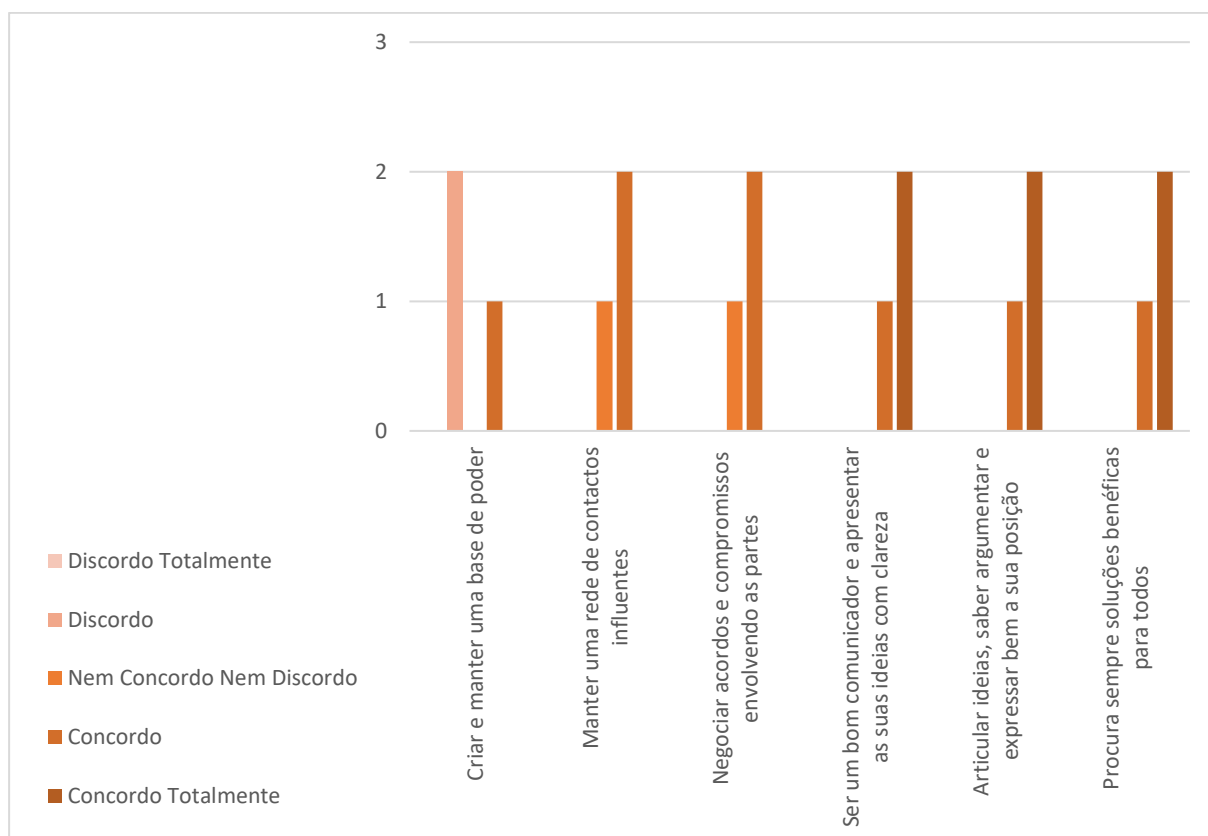


Gráfico 4 – Papel de Intermediário do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

O gestor deverá também assumir um papel de produtor como evidenciam as afirmações (28., 31., 45. e 46.) seguidamente apresentadas.

Na afirmação 28. “Impulsionar a unidade de trabalho para atingir as metas fixadas” 2 dos entrevistados (66,67%) concordam com a afirmação e apenas 1 (33,33%) concorda totalmente.

A afirmação 31. “Empenhar-se em cumprir prazos estipulados” obteve como resposta 1 “Concordo” (33,33%) e 2 “Concordo Totalmente” (66,67%).

Quanto à afirmação 45. “Entregar-se ao trabalho” 2 dos entrevistados (66,67%) concordam com a mesma e apenas 1 (33,33%) concorda totalmente.

A afirmação 46. “Estar preparado para qualquer desafio” é alvo de concordância pelo que todos os entrevistados (100%) concordam totalmente com mesma.

Neste âmbito e, mais uma vez, segundo o MVC de Quinn e Rohrbaugh (1983), as respostas obtidas remetem para a importância do papel de produtor dos gestores priorizando competências que promovam a produtividade e a motivação pessoal, a capacidade de motivar os outros e a gestão de tempo e do *stress*.

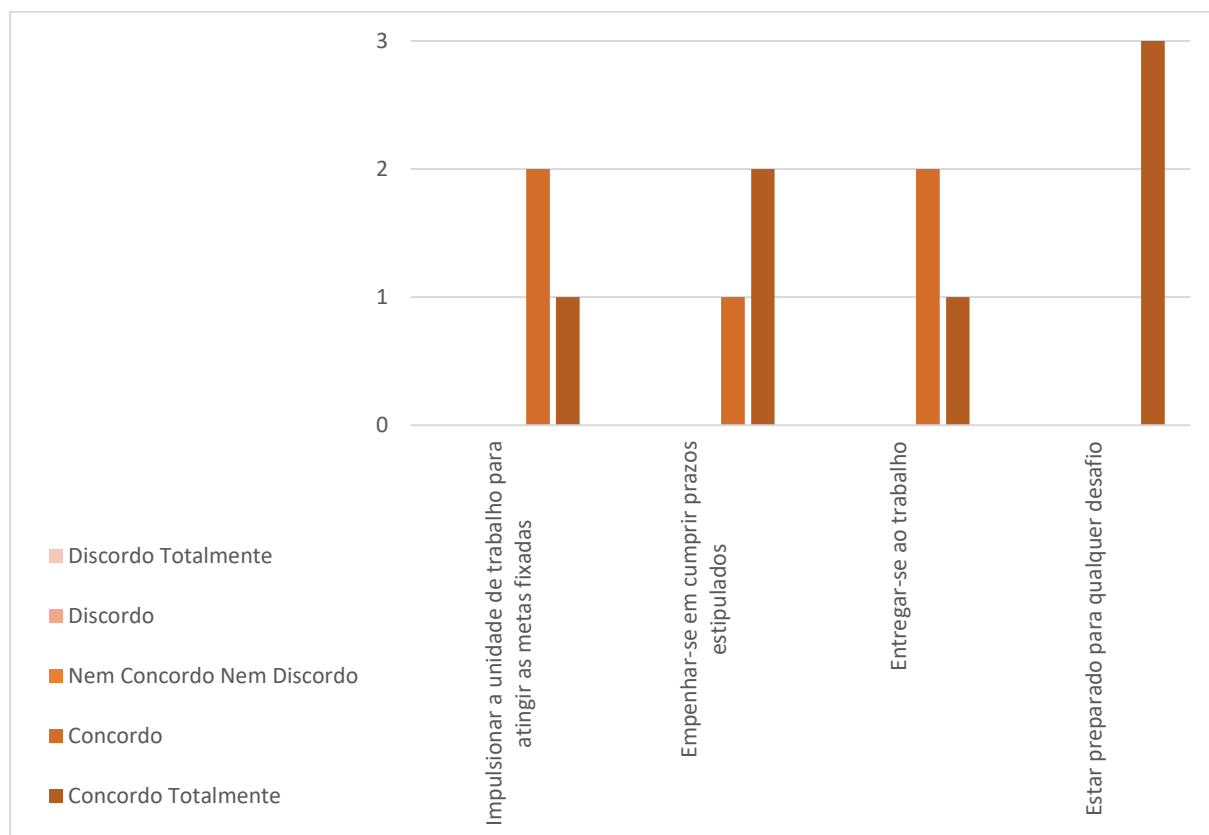


Gráfico 5 – Papel de Produtor do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Segue-se um conjunto de afirmações (9., 22., 23., 26. e 27.) que indicam a importância de um gestor assumir um papel de diretor.

A afirmação 9. “Tomar iniciativas, ser decidido e proativo” obteve como resposta por parte dos entrevistados 2 “Concordo” (66,67%) e 1 “Concordo Totalmente” (33,33%).

Quanto às afirmações 22. “Fixar metas de trabalho a atingir” e 23. “Estabelecer objetivos claros e definir planos para os atingir” 2 dos entrevistados (66,67%) concordam totalmente com as mesmas e apenas 1 (33,33%) concorda.

No que diz respeito às afirmações 26. “Definir áreas de responsabilidade para os colaboradores” e 27. “Delegar eficazmente as tarefas e funções aos colaboradores” todos os entrevistados (100%) concordam totalmente com as mesmas.

Ainda de acordo com o MVC (Quinn e Rohrbaugh, 1983), a totalidade das Diretoras Técnicas atribui uma grande importância a competências que se manifestem nas mesmas enquanto gestoras intermédias como é o caso da capacidade de tomarem iniciativa e serem decididas e da capacidade de fixarem metas e delegarem tarefas eficazmente.

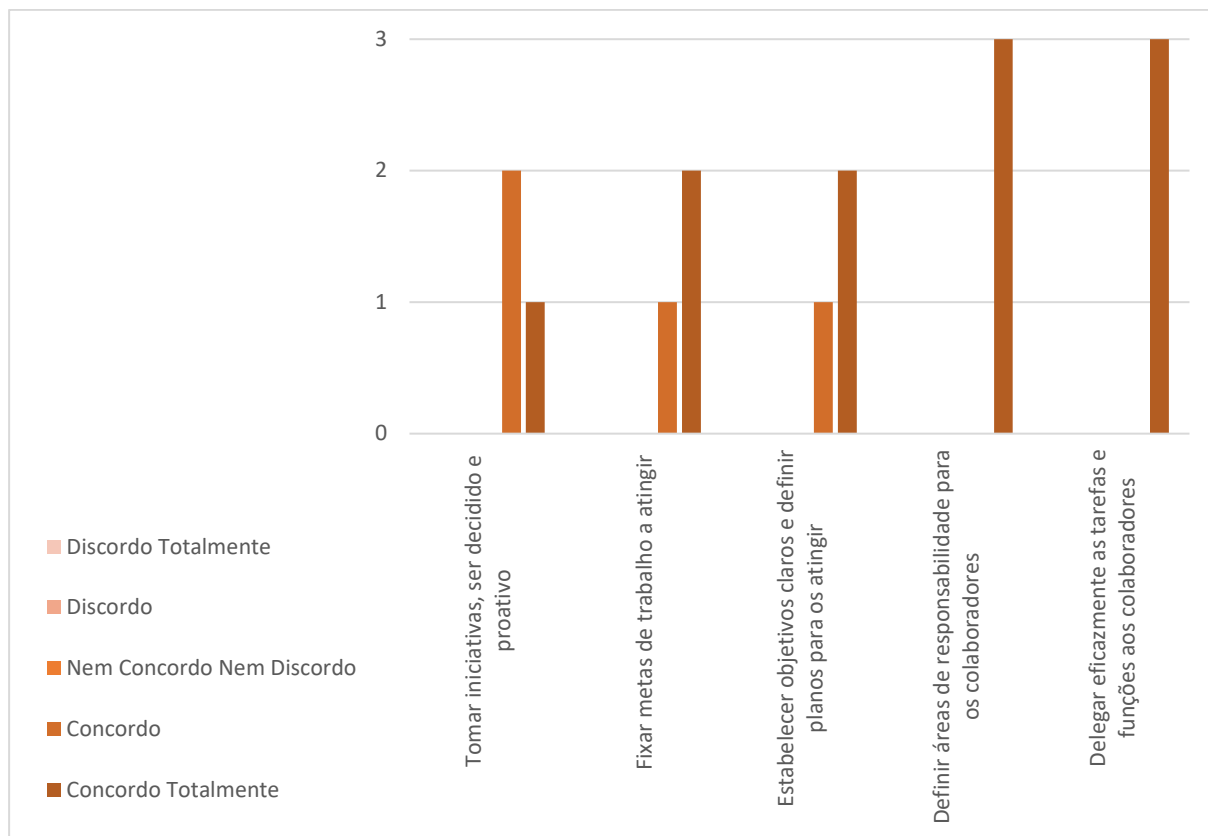


Gráfico 6 – Papel de Diretor do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

De acordo com o mesmo modelo, o gestor assume ainda um papel coordenador dentro das instituições, pelo que é apresentado um conjunto de afirmações (21., 29., 30., 32. e 33.) que remetem para as competências que o mesmo envolve.

Neste âmbito, a afirmação 21. “Projetar as atividades para chegar com eficiência aos resultados” obteve como resposta por parte dos entrevistados 2 “Concordo” (66,67%) e 1 “Concordo Totalmente” (33,33%).

Na afirmação 29. “Preocupar-se com o planeamento adequado das atividades” 2 entrevistados (66,67%) concordam totalmente com a mesma e apenas 1 (33,33%) concorda.

No que diz respeito às afirmações 30. “Planificar e organizar o trabalho a desenvolver estabelecendo prazos realistas e prevendo os recursos necessários”, 32. “Dar um sentido de ordem à atividade da instituição” e 33. “Coordenar e controlar o processo de trabalho” as mesmas obtiveram como respostas 2 “Concordo” (66,67%) e 1 “Concordo Totalmente”

(33,33%).

As afirmações anteriormente apresentadas dizem respeito a competências de planificação, organização, desenho e controlo de todo o trabalho realizado dentro da instituição. De acordo com as respostas obtidas e, como comprovam os autores Quinn e Rohrbaugh (1983), as competências anteriormente mencionadas são de grande importância para as funções assumidas pelos gestores no seu dia-a-dia institucional.

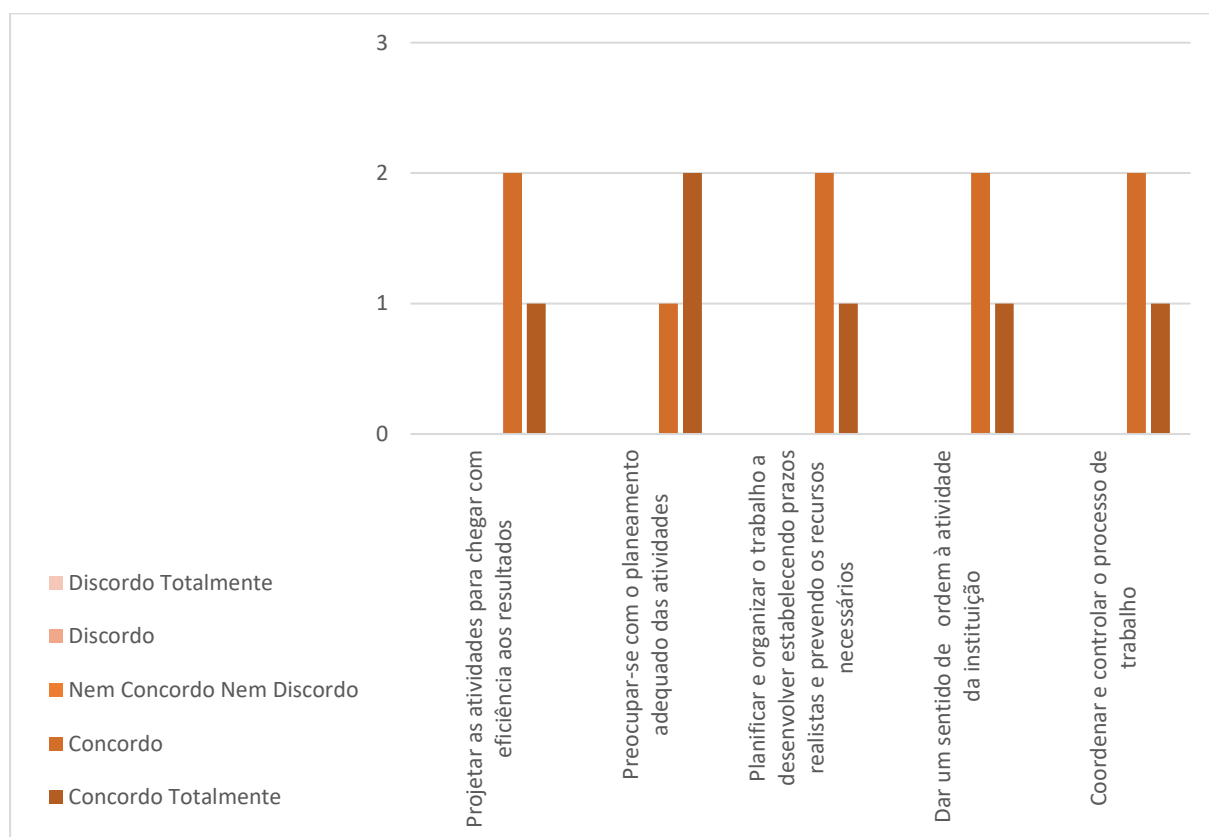


Gráfico 7 – Papel de Coordenador do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

As afirmações (16., 17., 18., 19., e 20.) dizem respeito ao papel de monitor que os gestores deveram assumir no desempenho das suas funções.

Neste contexto, a afirmação 16. “Redigir os documentos necessários com clareza e objetividade” obteve como respostas 1 “Concordo” (33,33%) e 2 “Concordo Totalmente” (66,67%).

Na afirmação 17. “Gerir eficazmente a sobrecarga de informação” 2 entrevistados (66,67%) concordam com a mesma e apenas 1 (33,33%) concorda totalmente.

Quanto à afirmação 18. “Analisar a informação com sentido crítico” 1 entrevistado (33,33%) concorda com a afirmação e 2 deles (66,67%) concordam totalmente.

No que diz respeito à afirmação 19. “Selecionar criticamente a informação”, a mesma obteve como resposta por parte dos entrevistados 2 “Concordo” (66,67%) e apenas 1 “Concordo Totalmente” (33,33%).

Já com a afirmação 20. “Reduzir a grande quantidade de informação ao essencial” 2 entrevistados (66,67%) concordam totalmente com a mesma e apenas 1 (33,33%) concorda.

Para os entrevistados, competências como a capacidade de reduzir a sobrecarga de informação, analisar a informação criticamente e apresentar a informação redigindo-a com eficácia permitindo-lhes, deste modo, monitorizar toda a informação que lhes passa pelas mãos, são competências que devem ser destacadas tal como se comprova no MVC de Quinn e Rohrbaugh (1983).

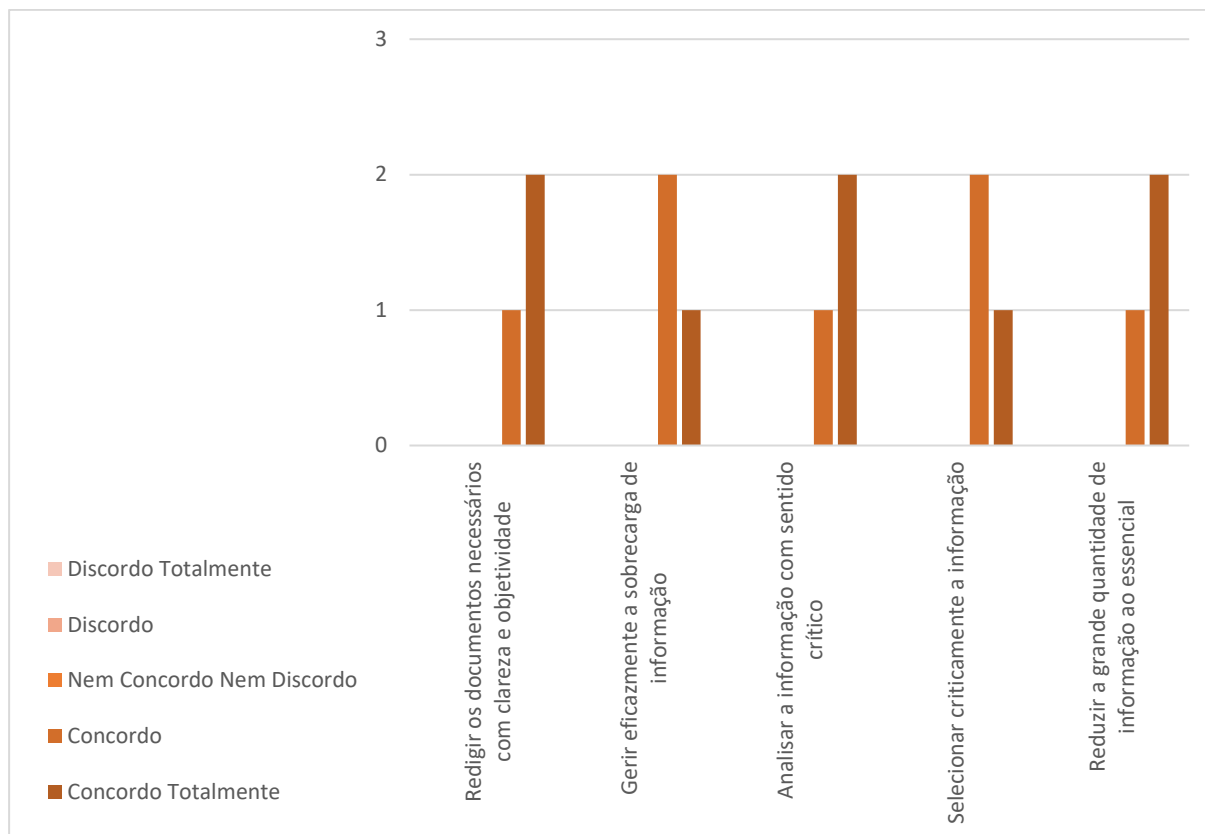


Gráfico 8 – Papel do Monitor do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

O papel de facilitador é também de grande importância na gestão eficaz de uma instituição e as seguintes afirmações (34., 35., 36. 67. e 42.) estão associadas ao mesmo.

No que diz respeito às afirmações, 34. “Promover a coesão e o espírito de grupo e a criação de equipas”, 35. “Realizar uma tomada de decisão participativa evidenciando o espírito de equipa”, 36. “Gerir eficazmente os conflitos na equipa” e 37. “Ser capaz de conjugar perspetivas conflituais” todas elas obtiveram como resposta 2 “Concordo Totalmente” (66,67%) e 1 “Concordo” (33,33%).

Quanto à afirmação 42. “Gerar abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo” todos os entrevistados (100%) concordam totalmente com a mesma.

Analisando as respostas sintetizadas no gráfico seguinte, o trabalho das entrevistadas envolve competências como a criação de equipas, uma tomada de decisão participativa e a gestão de conflitos uma vez que na sua generalidade se consideram aspetos de grande importância. Esta

informação, mais uma vez, é comprovada pelo MVC dos autores Quinn e Rohrbaugh (1983).

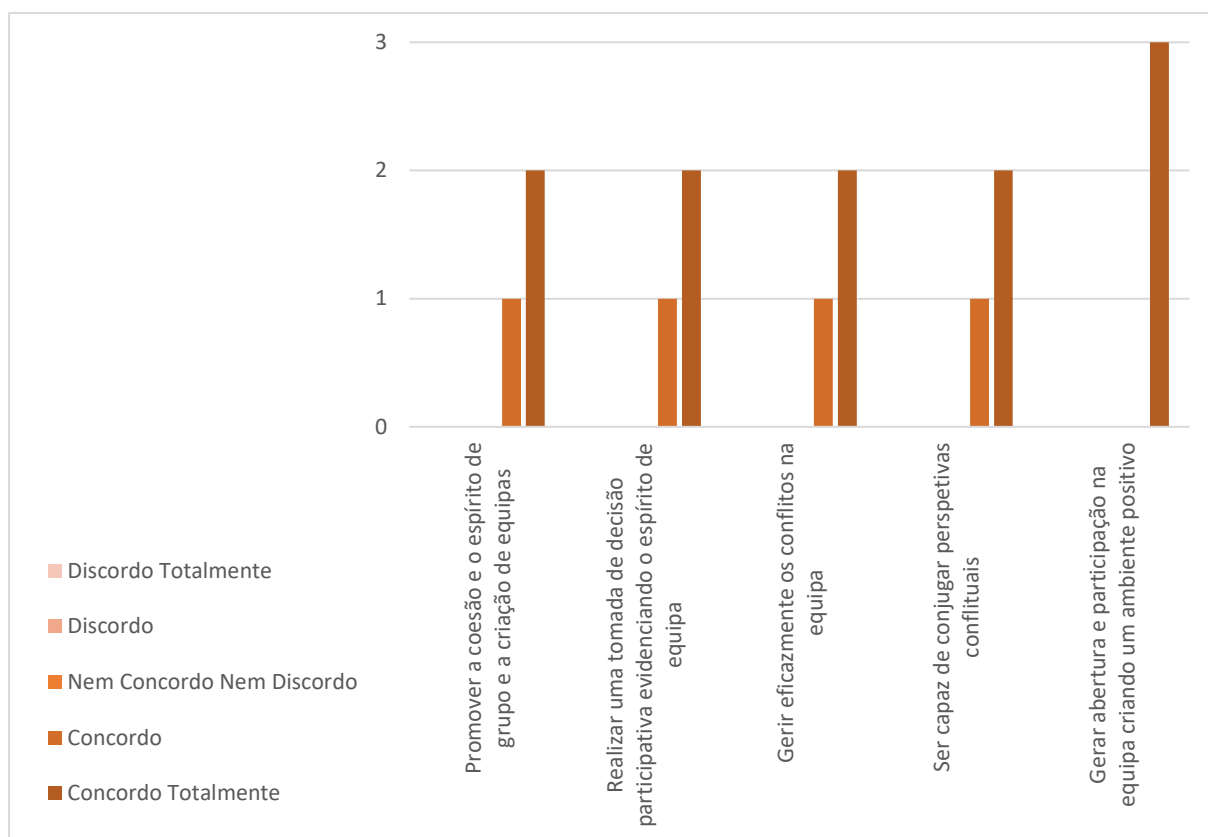


Gráfico 9 – Papel de Facilitador do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Segundo Quinn e Rohrbaugh (1983), o gestor assumir ainda o papel de mentor, papel esse que se manifesta nas seguintes afirmações (12., 13., 38., 39., 40., 41., 43. e 44.).

No que diz respeito às afirmações 12. “Facilitar o diálogo e saber ouvir”, 13. “Saber dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas”, 38. “Mostrar empatia e preocupação com os subordinados” e 39. “Promover a autocompreensão e compreensão com o outro” obtiveram 100% de concordância total com a mesma.

Na afirmação 40. “Promover a comunicação interpessoal” 2 entrevistados (66,67%) concordam totalmente com a mesma e apenas 1 (33,33%) concordam.

Quanto à afirmação 41. “Encorajar os outros a exprimir os seus pontos de vista” 2 entrevistados (66,67%) concordam com a mesma e apenas 1 (33,33%) concorda totalmente

No que diz respeito à afirmação 43. “Proporcionar oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores” todos os entrevistados (100%) concordam totalmente com a afirmação definidas.

2 entrevistados (66,67%) concordam totalmente com a afirmação 44. “Auxiliar o desenvolvimento dos subordinados do ponto de vista profissional” e apenas 1 (33,33%) concorda.

Neste sentido e, ainda de acordo com o MVC (Quinn & Rohrbaugh, 1983), comprova-se a importância de competências para promover a autocompreensão e compreensão dos outros, a comunicação interpessoal e o desenvolvimento dos subordinados.

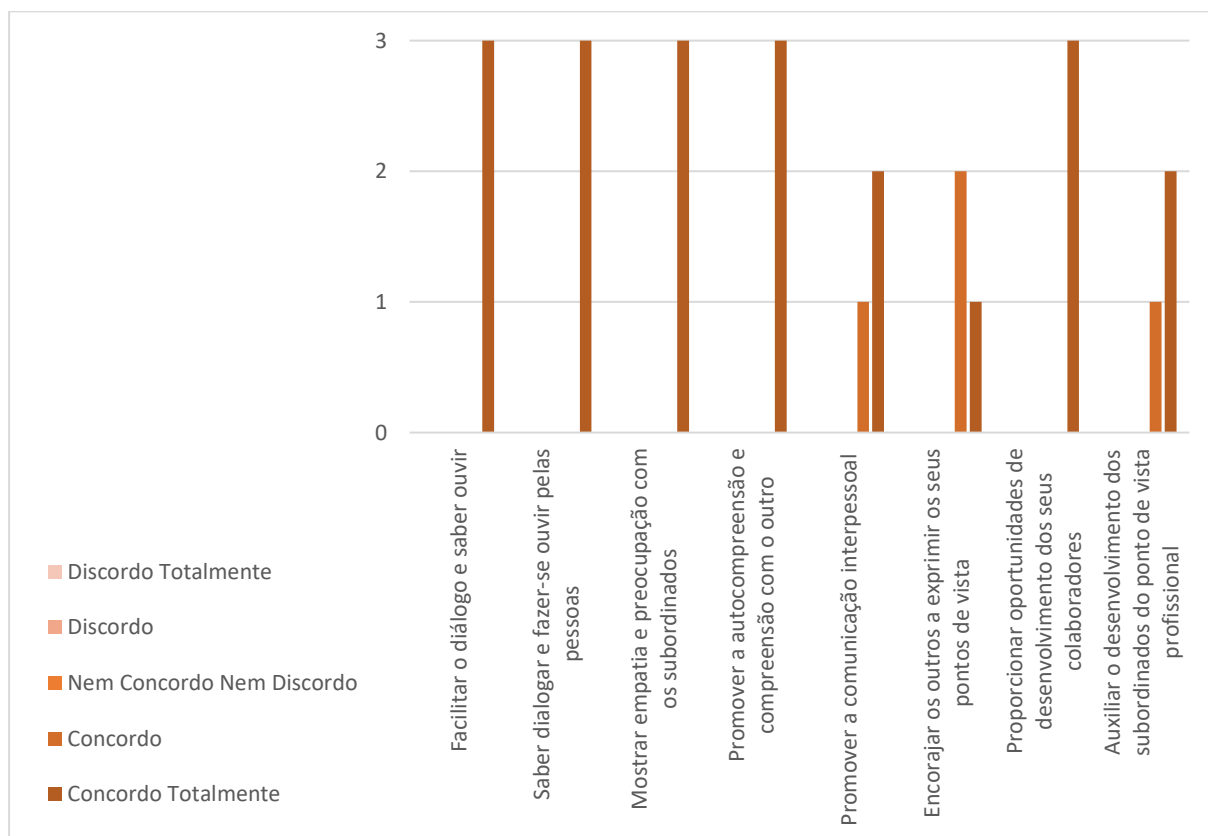


Gráfico 10 – Papel de Mentor do Gestor na Perspetiva dos Diretores Técnicos

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Em jeito de síntese da análise realizada anteriormente, podemos afirmar que, em geral, se verifica uma concordância com a grande maioria das afirmações apresentadas às Diretoras

Técnicas na segunda parte da entrevista. De destacar que apenas uma afirmação (“Criar e manter uma base de poder”) foi alvo de alguma discórdia sendo que a maioria das respostas assinala o “Discordo”. Nesta situação em concreto, as entrevistadas consideram não ser necessário estabelecer uma hierarquia vincada entre a chefia e os colaboradores baseada numa relação de poder para se imporem, liderarem a equipa e tomarem decisões assertivas, priorizando desta forma o trabalho em equipa e uma escuta ativa que lhes permite ter um grupo de trabalho motivado, predisposto a realizar as tarefas e funções que lhe são destinadas e preservar um ambiente de trabalho positivo. Nas restantes afirmações, a percentagem de respostas “Concordo” e “Concordo Totalmente” assume sempre a maioria.

Afirmações que priorizam a gestão das constantes mudanças que se vivenciam dentro das organizações; a capacidade de resolver determinadas questões e problemas fazendo uso de um pensamento criativo e inteligente; o diálogo e a escuta ativa; a definição concreta das responsabilidades dos colaboradores e a consequente delegação das suas tarefas e funções; a empatia e a preocupação com o outro; a autocompreensão e a compreensão do outro; o trabalho em equipa como forma de desenvolver um ambiente positivo; a promoção de oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores; e, a capacidade de um gestor estar preparado para qualquer desafio, são aos olhos da totalidade da amostra da presente investigação competências fundamentais na gestão que desenvolvem a Organização do Terceiro Setor em que desempenham funções.

IV.2. O Inquérito por Questionário aos Colaboradores

No que respeita à aplicação do inquérito por questionário foram obtidas 27 respostas por parte dos colaboradores das várias respostas sociais da SCMS. Podemos verificar que os respondentes ao mesmo são, na sua maioria, do género feminino uma vez que do total de respostas obtidas 20 são mulheres (74,07%) e 7 são homens (25,93%).

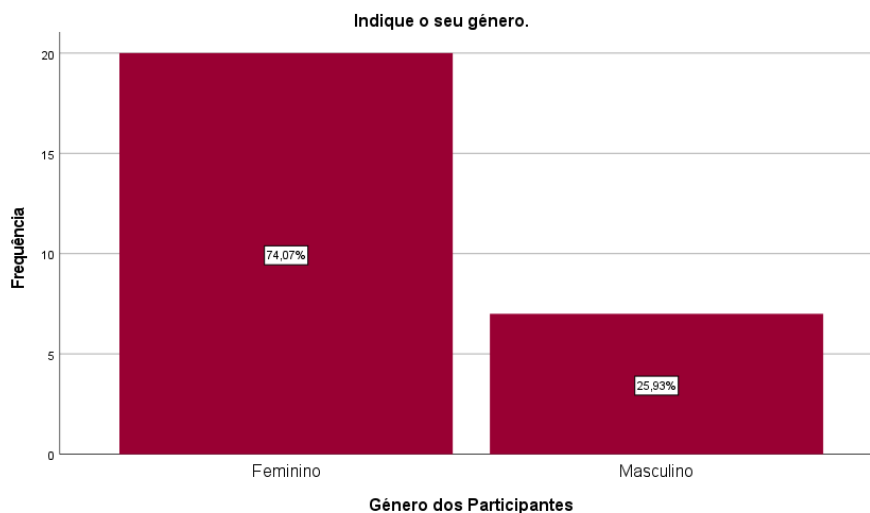


Gráfico 11 – Género dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Dos 27 respondentes ao inquérito por questionário, nenhum detém menos de 20 anos (0%), 15 têm entre 21 e 40 anos (55,56%), 5 têm entre 41 e 50 anos (18,52%) e 7 têm 51 ou mais anos (25,93%). Estes dados permitem concluir que estamos perante uma amostra cuja maioria é representada pela faixa etária dos 21 aos 40 anos, inclusive.

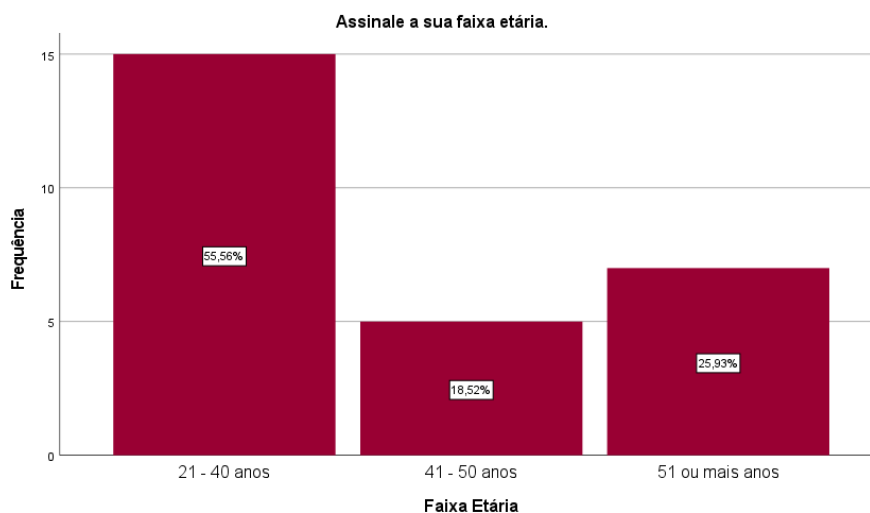


Gráfico 12 – Faixa Etária dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Quanto ao seu nível de escolaridade, 2 respondentes detêm o 2º Ciclo (5º ao 6º ano) (7,41%), 2 respondentes detêm o 3º Ciclo (7º ao 9º ano) (7,41%), 14 respondentes detêm o Ensino Secundário (10º ao 12º ano) (51,85%), 8 detêm uma Licenciatura (29,63%) e apenas 1 detém um Mestrado (3,70%).

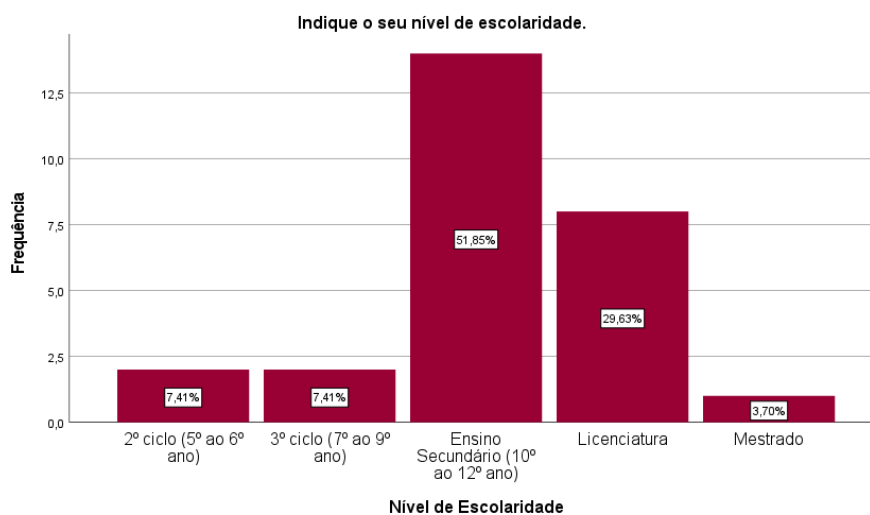


Gráfico 13 – Nível de Escolaridade dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

No que diz respeito à resposta social em que os respondentes desempenham funções a maioria das respostas remetem para colaboradores da UCC (21 colaboradores; 77,78%) sendo que as restantes respostas (6 colaboradores; 22,22%) remetem para colaboradores da Creche/Pré-Escolar. De salientar que não foram recebidas respostas por parte dos colaboradores da ERPI e do SAD (0%).

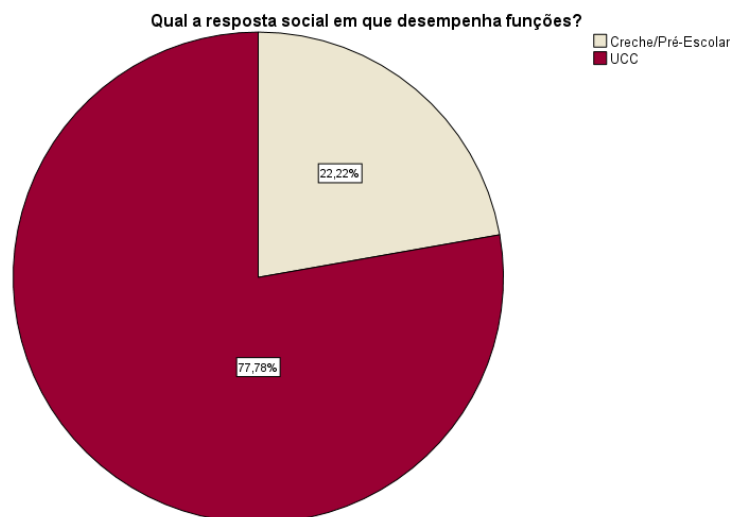


Gráfico 14 – Resposta Social em que os Inquiridos desempenham funções

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

As funções que desempenham nas várias respostas sociais são bastante diversificadas. De acordo com as respostas obtidas através da aplicação do inquérito por questionário podemos verificar que estamos perante 4 Auxiliares de Ação Médica (14,81%), 4 Auxiliares de Educação (14,81%), 4 Auxiliares de Serviços Gerais (14,81%), 3 Auxiliares de Saúde (11,11%), 3 Enfermeiros(as) (11,11%), 2 Ajudantes da Ação Educativa (7,41%), 2 Animadores Socioculturais (7,41%), 2 Cozinheiros (7,41%), 1 Assistente Social (3,70%), 1 Fisioterapeuta (3,70%) e 1 Motorista (3,70%).

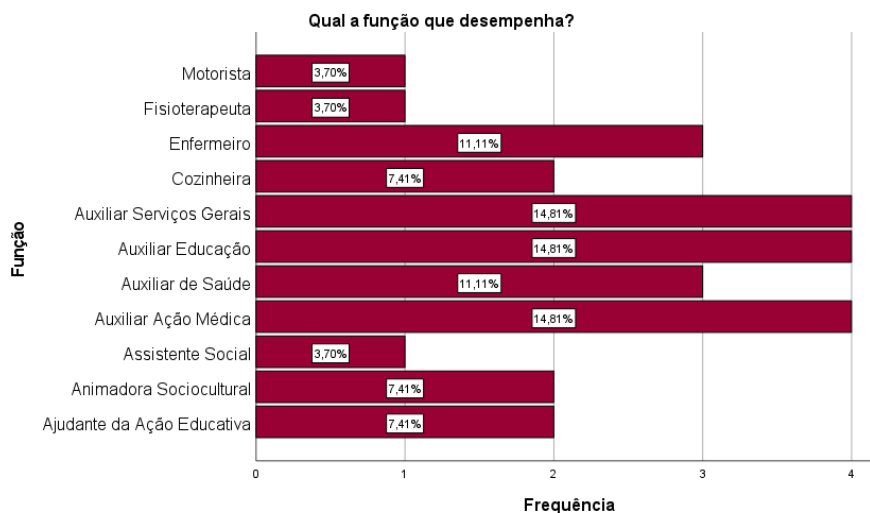


Gráfico 15 – Funções que os Inquiridos desempenham nas respostas sociais da SCMS

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Quanto à antiguidade dos colaboradores a desempenhar funções na instituição, a maioria dos respondentes – 10 colaboradores – encontra-se na instituição num período entre 5 e 10 anos (37,04%). Segue a resposta de 7 colaboradores (25,93%) que desempenham funções há mais de 10 anos, 6 colaboradores (22,22%) que desempenham funções num período entre 1 e 4 anos e, por fim, 4 colaboradores (14,81%) que desempenham funções há menos de 1 ano.

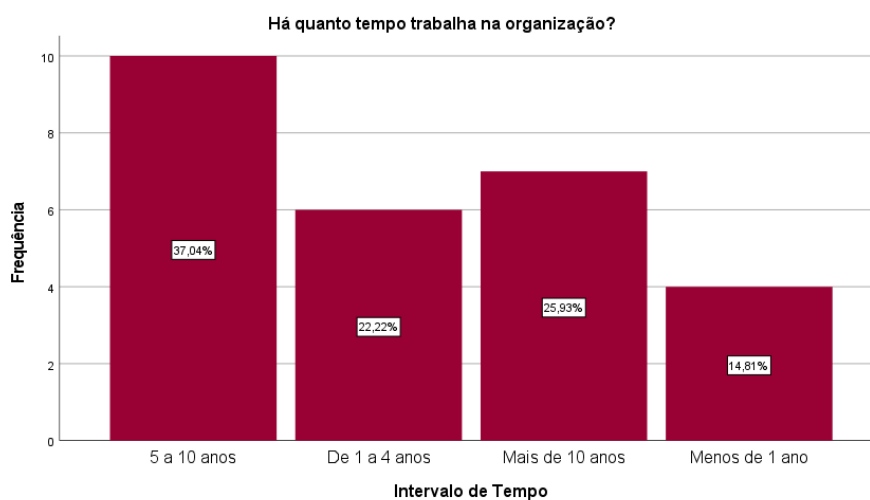


Gráfico 16 – Antiguidade dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Após as questões de “Caracterização Pessoal dos Inquiridos”, segue-se o questionário que remete para a “Percepção das Competências adotadas pelo(a) Diretor(a) Técnico(a)” que permite a cada um dos 27 Colaboradores avaliar de forma espontânea a sua concordância relativamente a um conjunto de 46 afirmações de acordo com a Escala de *Likert* (1 – “Discordo Totalmente”, 2- “Discordo”, 3 – “Nem Concordo Nem Discordo”, 4 – “Concordo”, 5 – “Concordo Totalmente”).

Assim, à semelhança da análise das respostas obtidas na segunda parte das entrevistas realizadas, a análise das respostas à segunda parte do inquérito por questionário será efetuada tendo também em conta os 8 papéis do gestor definidos pelo Modelo de Valores Contrastantes (MVC) de Quinn e Rohrbaugh (1983).

Neste sentido, algumas afirmações (1., 2., 3., 4., 5., 6., 7. e 24.) remetem para um papel inovador do gestor.

Nas afirmações 1. “Promove o convívio com a mudança” e 3. “Identifica tendências e planear as mudanças necessárias”, a maioria dos respondentes (14 colaboradores; 51,85%) concorda totalmente que são duas competências utilizadas no trabalho de Direção Técnica da resposta social em que exercem funções. Ainda 10 colaboradores (37,04%) concordam com as afirmações e apenas 4 (11,11%) nem concordam nem discordam.

Quanto à afirmação 2. “Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade”, também 14 colaboradores (51,85%) concordam totalmente com a mesma, 12 (44,44%) concordam e apenas 1 (3,70%) nem concorda nem discorda.

Ainda neste conjunto de afirmações que remetem para o carácter inovador de um gestor, na afirmação 4. “Está apto para a gestão da mudança”, a maioria dos colaboradores (16; 59,26%) concorda totalmente que se trata de uma competência adotada na gestão da instituição, 9 (33,33%) concordam e apenas 1 (7,41%) nem concorda nem discorda.

A afirmação 5. “Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho” obteve como resposta por parte dos 27 colaboradores 18 “Concordo Totalmente” (66,67%), 6 “Concordo” (22,22%) e apenas 3 “Nem Concordo Nem Discordo” (11,11%).

No que diz respeito à afirmação 6. “Incentiva o pensamento criativo”, 19 dos 27 colaboradores (70,37%) concordam totalmente com a utilização desta competência no trabalho desenvolvido

pelos Diretores Técnicos, 6 (22,22%) concordam e apenas 2 (7,41%) nem concordam nem discordam.

A afirmação 7. “Resolve problemas de forma criativa e inteligente” obteve como resposta por parte dos inquiridos 16 “Concordo Totalmente” (59,26%), 9 “Concordo” (33,33%) e apenas 2 “Nem Concordo Nem Discordo” (7,41%).

Quanto à afirmação 24. “Formula soluções inovadoras e eficazes” 18 colaboradores (66,67%) concordam totalmente com a mesma, 5 concordam (18,52%) e apenas 4 (14,81%) nem concordam nem discordam.

Assim sendo e, tendo em conta o gráfico que se segue, podemos concluir que apesar da reduzida percentagem de resposta “Nem Concordo Nem Discordo”, grande parte dos colaboradores da SCMS verificam o uso de competências como o convívio com a mudança, o pensamento criativo e a gestão da mudança na chefia do seu superior hierárquico. Segundo o MVC de Quinn e Rohrbaugh (1983), este tipo de competências deverá estar presente no trabalho desenvolvido por um gestor.

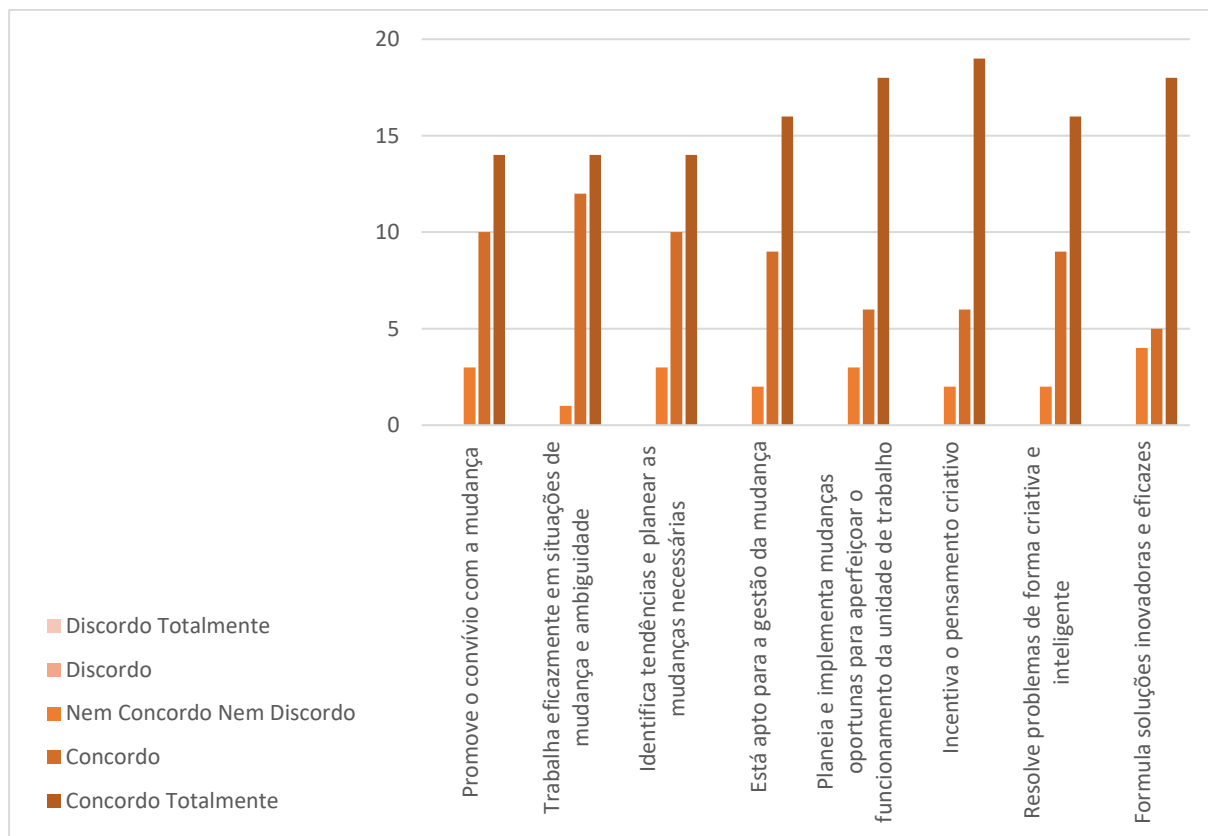


Gráfico 17 – Papel de Inovador do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Seguidamente, existe um conjunto de afirmações (8., 10., 11., 14., 15. e 25.) que pretendem avaliar a opinião dos colaboradores relativamente ao seu carácter intermediário dentro da instituição e do uso das competências que lhe estão associadas.

A afirmação 8. “Cria e mantém uma base de poder” não é alvo de uma total concordância e, como tal, obteve como resposta por parte dos colaboradores 11 “Concordo Totalmente” (40,74%), 10 “Concordo” (37,04%), 2 “Nem Concordo Nem Discordo” (7,41%), 3 “Discordo” (11,11%) e 1 “Discordo Totalmente” (3,70%).

Quanto à afirmação 10. “Mantém uma rede de contactos influentes” a maioria dos respondentes (14 colaboradores; 51,85%) concorda totalmente que é uma das competências utilizadas no trabalho de Direção Técnica. Ainda 10 colaboradores (37,04%) concordam com as afirmações e apenas 4 (11,11%) nem concordam nem discordam.

A afirmação 11. “Negocia acordos e compromissos envolvendo as partes” obteve como resposta dos Colaboradores 16 “Concordo Totalmente” (59,26%), 8 “Concordo” (29,63%) e apenas 3 “Nem Concordo Nem Discordo” (11,11%).

No que diz respeito à afirmação 14. “É um bom comunicador e apresenta as suas ideias com clareza”, a maioria dos inquiridos (18; 66,67%) concorda totalmente com a ideia de esta ser uma competência adotada pelos gestores da instituição, 7 colaboradores (25,93%) concordam e apenas 2 (7,41%) nem concordam nem discordam.

Com a afirmação 15. “Articula ideias, sabe argumentar e expressa bem a sua posição” nem todos os colaboradores concordam, sendo que, a maioria dos colaboradores (18; 66,67%) concordam totalmente, 4 colaboradores (14,81%) concordam, 4 colaboradores (14,81%) nem concordam nem discordam e apenas 1 deles (3,70%) discorda desta afirmação.

Também a afirmação 25. “Procura sempre soluções benéficas para todos” não representa acordo entre as opiniões dos inquiridos, por isso, verifica-se que 19 colaboradores (70,37%) concordam totalmente com a mesma, 3 colaboradores (11,11%) concordam, 3 colaboradores (11,11%) nem concordam nem discordam e apenas 2 (7,41%) discordam.

Observando o gráfico que se segue, que resume a informação anteriormente descrita, podemos verificar que existe alguma discórdia no que diz respeito a algumas afirmações (8., 15. e 25.) apresentadas ainda que as percentagens de discórdia sejam muito reduzidas e a maioria das respostas dos colaboradores vá ao encontro da observação de determinadas competências no trabalho das Diretoras Técnicas como é o caso da capacidade de criar e manter uma base de poder, negociar acordos e compromissos, apresentar as suas ideias, verbalizando-as de forma eficaz. De acordo com o MVC estas competências estão associadas ao papel “*broker*” dos gestores (Quinn e Rohrbaugh, 1983).

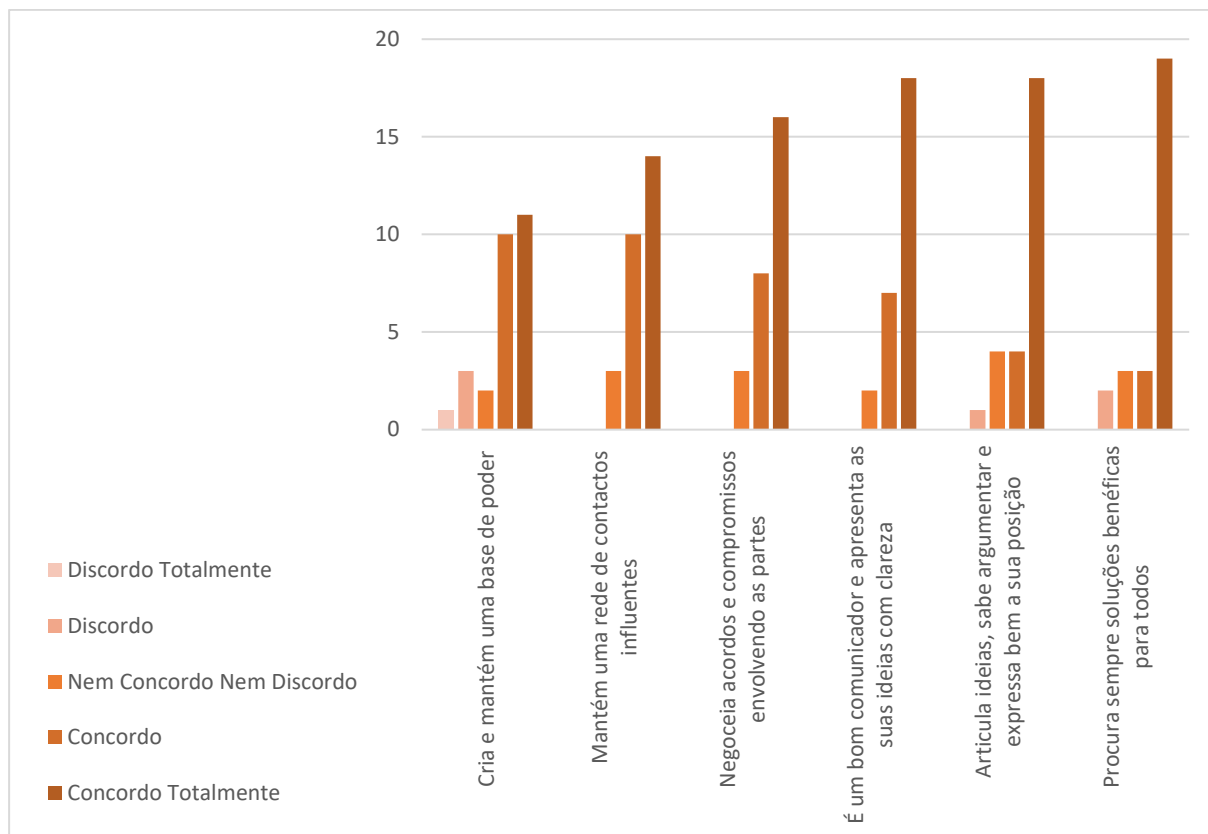


Gráfico 18 – Papel de Intermediário do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Existe ainda um conjunto de afirmações (28., 31., 45. e 46.) que dão destaque ao papel de produtor dos gestores nas organizações como forma de avaliar a perceção dos colaboradores relativamente às mesmas.

A afirmação 28. “Impulsiona a unidade de trabalho para atingir as metas fixadas” obteve como resposta 17 “Concordo Totalmente” (62,96%), 7 “Concordo” (25,93%) e apenas 3 “Nem Concordo Nem Discordo” (11,11%).

Quanto à afirmação 31. “Empenha-se em cumprir prazos estipulados” a maioria dos colaboradores (18; 66,67%) concordam totalmente com a mesma, 8 (29,63%) concordam e apenas 1 (3,70%) nem concorda nem discorda.

No que diz respeito à afirmação 45. “Entrega-se ao trabalho”, 21 dos 27 colaboradores (77,78%) concordam totalmente com a ideia, 5 colaboradores (18,52%) concordam e apenas 1 (3,70%) nem concorda nem discorda.

A afirmação 46. “Está preparado para qualquer desafio” obteve como resposta por parte dos inquiridos 23 “Concordo Totalmente” (85,19%), 2 “Concordo” (7,41%) e 2 “Nem Concordo Nem Discordo” (7,41%).

As respostas às afirmações anteriormente descritas, referem-se a competências como a produtividade e a motivação pessoal, a capacidade de motivar os outros e a gestão de tempo e do *stress*. Aos olhos dos colaboradores os seus superiores hierárquicos possuem este tipo de competências ao desenvolverem o seu trabalho, por isso, tal como formulam Quinn e Rohrbaugh (1983), as Diretoras Técnicas desempenham um papel de produção na instituição.

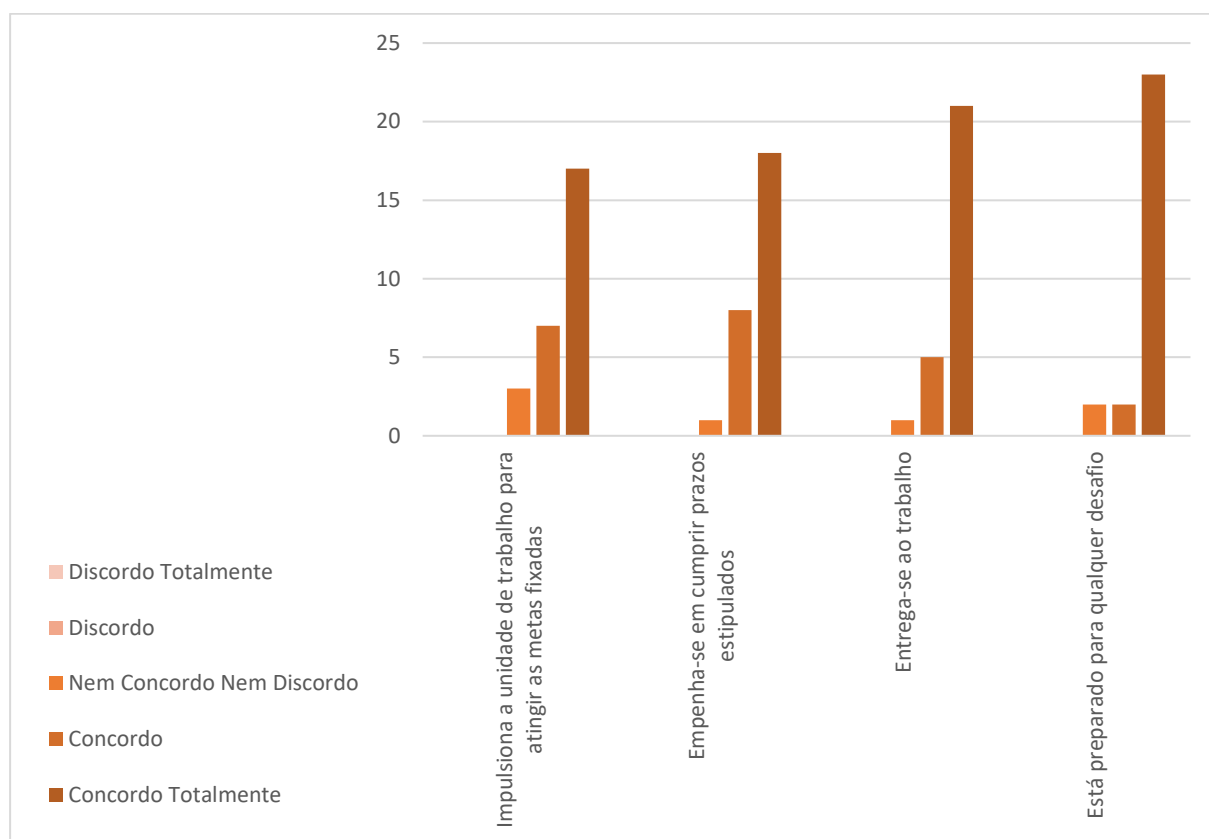


Gráfico 19 – Papel de Produtor do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

O papel de diretor está expresso nas afirmações 9., 23., 30., 32. e 33.

A afirmação 9. “Toma iniciativas, é decidido e proativo” obteve como resposta por parte dos colaboradores 16 “Concordo Totalmente” (59,26%), 9 “Concordo” (33,33%) e 2 “Nem Concordo Nem Discordo” (7,41%).

Quanto às afirmações 22. “Fixa metas de trabalho a atingir” e 23. “Estabelece objetivos claros e definir planos para os atingir” a maioria dos colaboradores (17; 62,96%) concordam totalmente que são ambas competências adotadas na gestão da instituição, 8 colaboradores (29,63%) concordam e apenas 2 (7,41%) nem concordam nem discordam com a afirmação.

No que diz respeito às afirmações 26. “Define áreas de responsabilidade para os colaboradores” e 27. “Delega eficazmente as tarefas e funções aos colaboradores” não são alvo de concordância por parte dos respondentes. Deste modo, a maioria dos colaboradores (17; 62,96%) concordam totalmente com as mesmas, 5 colaboradores (18,52%) concordam, 4 (14,81%) nem concordam nem discordam e apenas 1 colaborador (3,70%) discorda da afirmação.

A análise feita das respostas obtidas retrata uma percepção positiva por parte dos colaboradores relativamente a competências como capacidade de tomar iniciativa e ser decidido, capacidade de fixar metas e delegação de eficaz de tarefas por parte das Diretoras Técnicas. Este tipo de competências indicam a importância de um gestor assumir um papel de direção dentro das instituições (Quinn e Rohrbaugh, 1983).

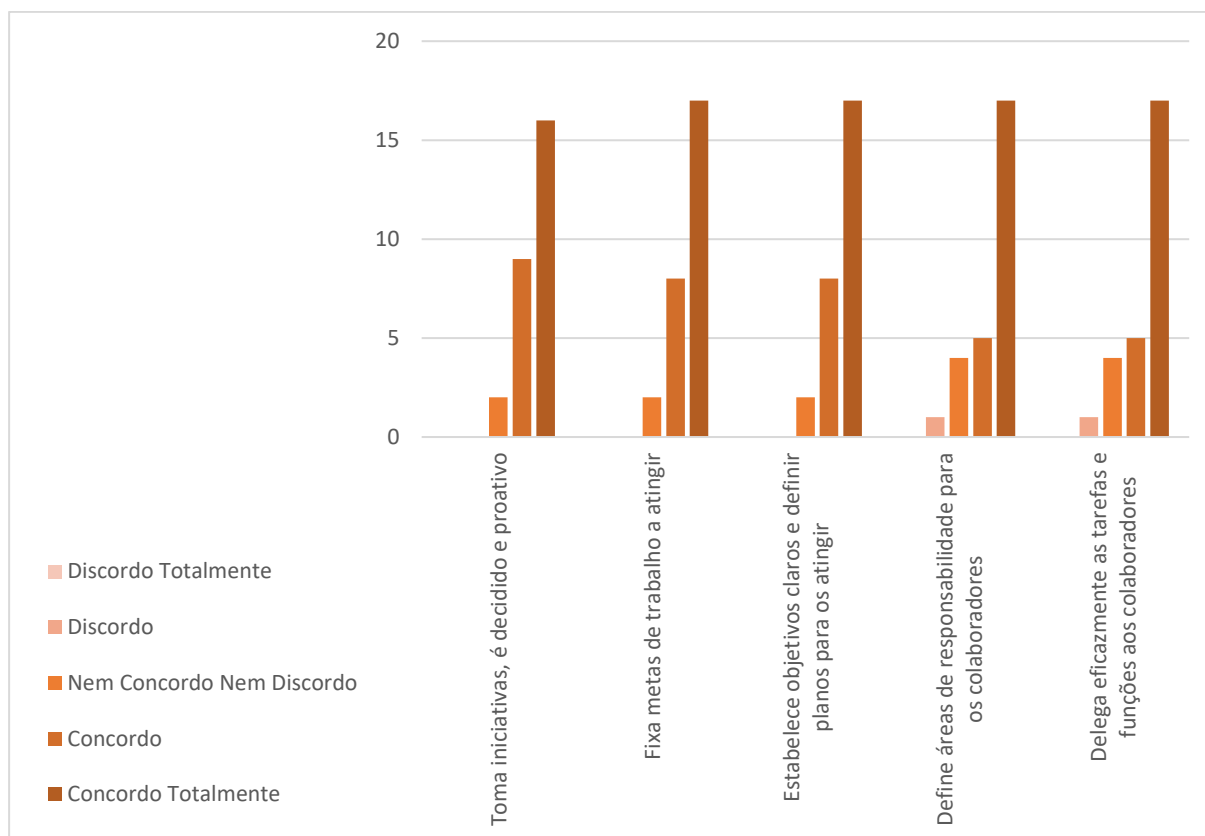


Gráfico 20 – Papel de Diretor do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

O gestor assume ainda um papel coordenador dentro das instituições papel esse que engloba competências que estão implícitas nas afirmações 21., 29., 30., 32. e 33.

Neste âmbito, na afirmação 21. “Projeta as atividades para chegar com eficiência aos resultados” a maioria dos colaboradores (17; 62,96%) concordam totalmente que são ambas competências adotadas na gestão da instituição, 8 colaboradores (29,63%) concordam e apenas 2 (7,41%) nem concordam nem discordam com a afirmação.

As afirmações 29. “Preocupa-se com o planeamento adequado das atividades” e 32. “Dá um sentido de ordem à atividade da instituição” obtiveram como resposta 17 “Concordo Totalmente” (62,96%), 7 “Concordo” (25,93%) e apenas 3 “Nem Concordo Nem Discordo” (11,11%).

No que diz respeito à afirmação 30. “Planifica e organiza o trabalho a desenvolver estabelecendo prazos realistas e prevendo os recursos necessários”, 16 respondentes (59,26%)

concordam totalmente com a mesma, 10 (37,04%) concordam e apenas 1 (3,70%) nem concorda nem discorda.

A afirmação 33. “Coordena e controla o processo de trabalho” obteve como resposta 16 “Concordo Totalmente” (59,26%), 7 “Concordo” (25,93%) e 4 “Nem Concordo Nem Discordo” (14,81%).

De modo, verifica-se, observando o gráfico que se segue que, a maioria das respostas revelam uma observação por parte dos colaboradores da utilização de competências de planificação, organização, desenho e controlo no desempenho funções das Diretoras Técnicas, o que se manifesta no seu papel de coordenadoras (Quinn e Rohrbaugh, 1983).

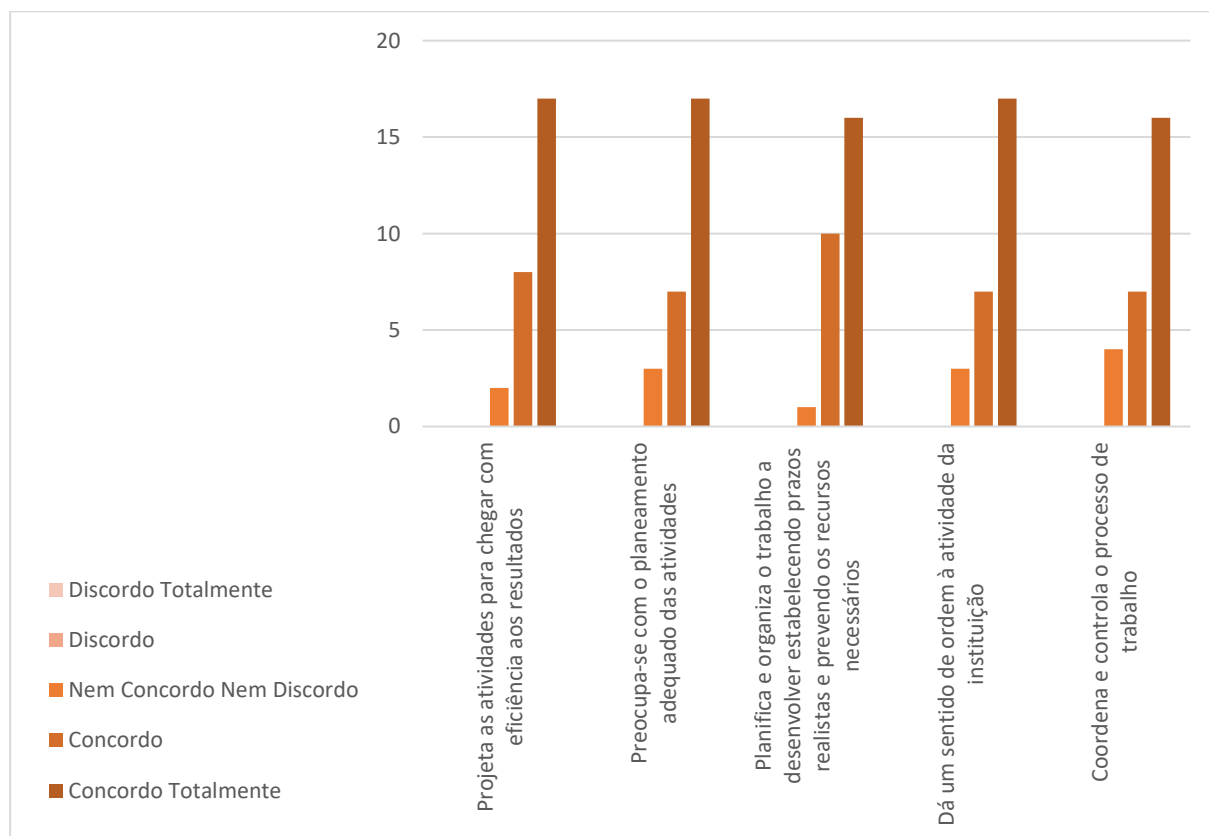


Gráfico 21 – Papel de Coordenador do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

São ainda apresentadas afirmações (16., 17., 18., 19. e 20.) que dizem respeito a um gestor com papel de monitor.

Neste contexto, a afirmação 16. “Redige os documentos necessários com clareza e objetividade” não é alvo de concordância pelo que 20 colaboradores (74,07%) concordam totalmente com o seu uso na gestão, 4 (14,81%) concordam, 2 (7,41%) nem concordam nem discordam e apenas 1 (3,70%) discorda desta afirmação.

A afirmação 17. “Gere eficazmente a sobrecarga de informação” obteve como resposta dos entrevistados 19 “Concordo Totalmente” (70,37%), 6 “Concordo” (22,22%) e 2 “Nem Concordo Nem Discordo” (7,41%).

Quanto à afirmação 18. “Analisa a informação com sentido crítico”, 16 dos 27 respondentes (59,26%) concordam totalmente com a mesma, 8 (29,63%) concordam e 3 (11,11%) nem concordam nem discordam.

No que diz respeito à afirmação 19. “Seleciona criticamente a informação”, a mesma obteve como resposta por parte dos inquiridos 18 “Concordo Totalmente” (66,67%), 7 “Concordo” (25,93%) e 2 “Nem Concordo Nem Discordo” (7,41%).

Já a afirmação 20. “Reduz a grande quantidade de informação ao essencial” obteve como respostas 16 “Concordo Totalmente” (59,26%), 9 “Concordo” (33,33%) e apenas 2 “Nem Concordo Nem Discordo” (7,41%).

Competências como a capacidade de reduzir a sobrecarga de informação, analisar a informação criticamente e apresentar a informação redigindo-a com eficácia são perçecionadas pelos colaboradores como aplicadas pelos gestores intermédios na realização das suas funções assumindo assim um papel de monitores, segundo o MVC de Quinn e Rohrbaugh (1983).

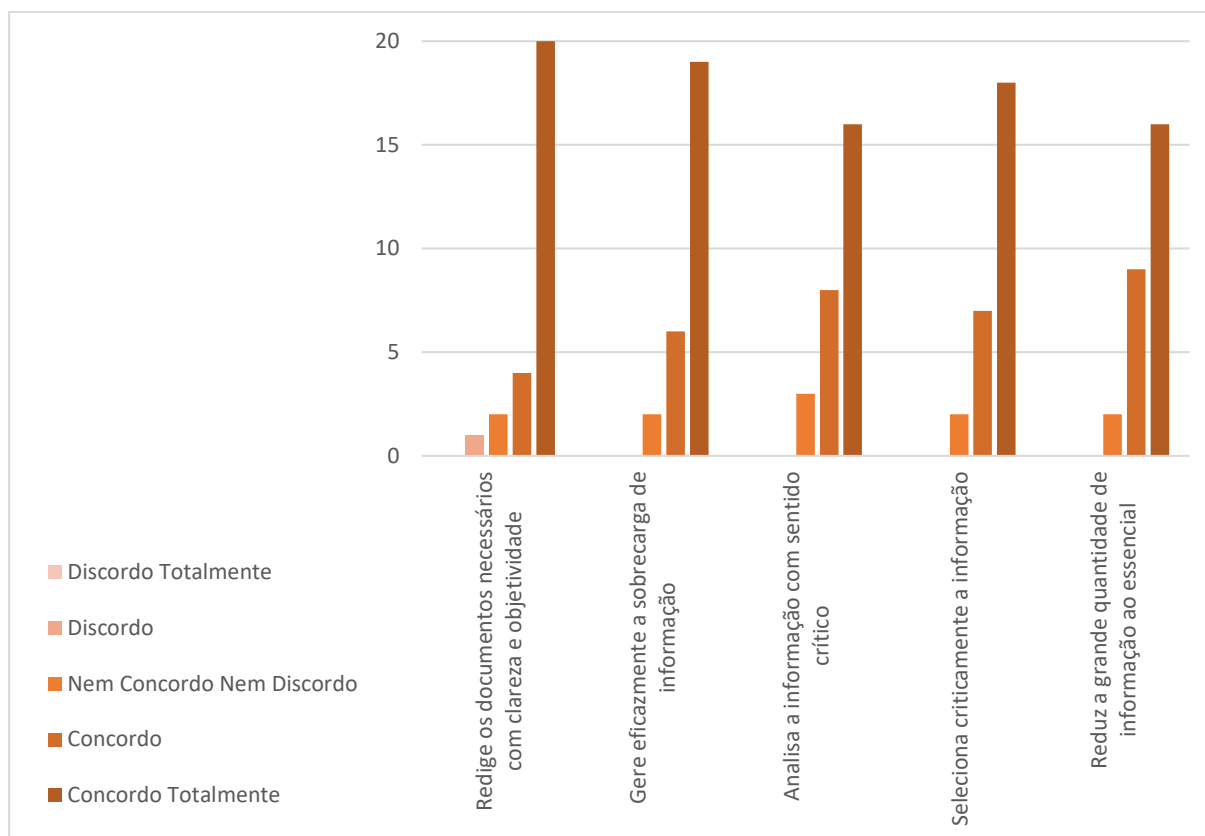


Gráfico 22 – Papel de Monitor do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Numa gestão eficaz o gestor assume ainda, segundo Quinn e Rohrbaugh (1983), o papel de facilitador, pelo que são apresentadas na segunda parte do inquérito por questionário as afirmações 34., 35. 36., 37. e 42.

No que diz respeito à afirmação, 34. “Promove a coesão e o espírito de grupo e a criação de equipas” 18 colaboradores (66,67%) concordam totalmente com a sua utilização, 3 (11,11%) concordam, 4 (14,81%) nem concordam nem discordam e 2 (7,41%) discordam da mesma.

A afirmação 35. “Realiza uma tomada de decisão participativa evidenciando o espírito de equipa” não é alvo de concordância pelo que a mesma obteve como resposta 16 “Concordo Totalmente” (59,26%), 6 “Concordo” (22,22%), 4 “Nem Concordo Nem Discordo” (14,81%) e apenas 1 “Discordo (3,70%).

Quanto às afirmações 36. “Gere eficazmente os conflitos na equipa” e 37. “Consegue conjugar perspetivas conflituais” as mesmas obtiveram como resposta por parte dos colaboradores 15

“Concordo Totalmente” (55,56%), 8 “Concordo” (29,63%), 3 “Nem Concordo Nem Discordo” (11,11%) e apenas 1 “Discordo” (3,70%).

Ainda com a afirmação 42. “Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo”, 19 colaboradores (70,37%) concordam totalmente com a mesma, 4 (14,81%) concordam e 4 (14,81%) nem concordam nem discordam.

Podemos então observar no gráfico que se segue que na perspetiva dos colaboradores existe uma pequena percentagem dos mesmos que discorda de algumas afirmações e que não observa nos seus superiores hierárquicos competências como a criação de equipas, uma tomada de decisão participativa e a gestão de conflitos. No entanto, a sua maioria verifica a utilização deste tipo de competências e implementação de um papel de facilitador na gestão que efetuam Quinn e Rohrbaugh (1983).

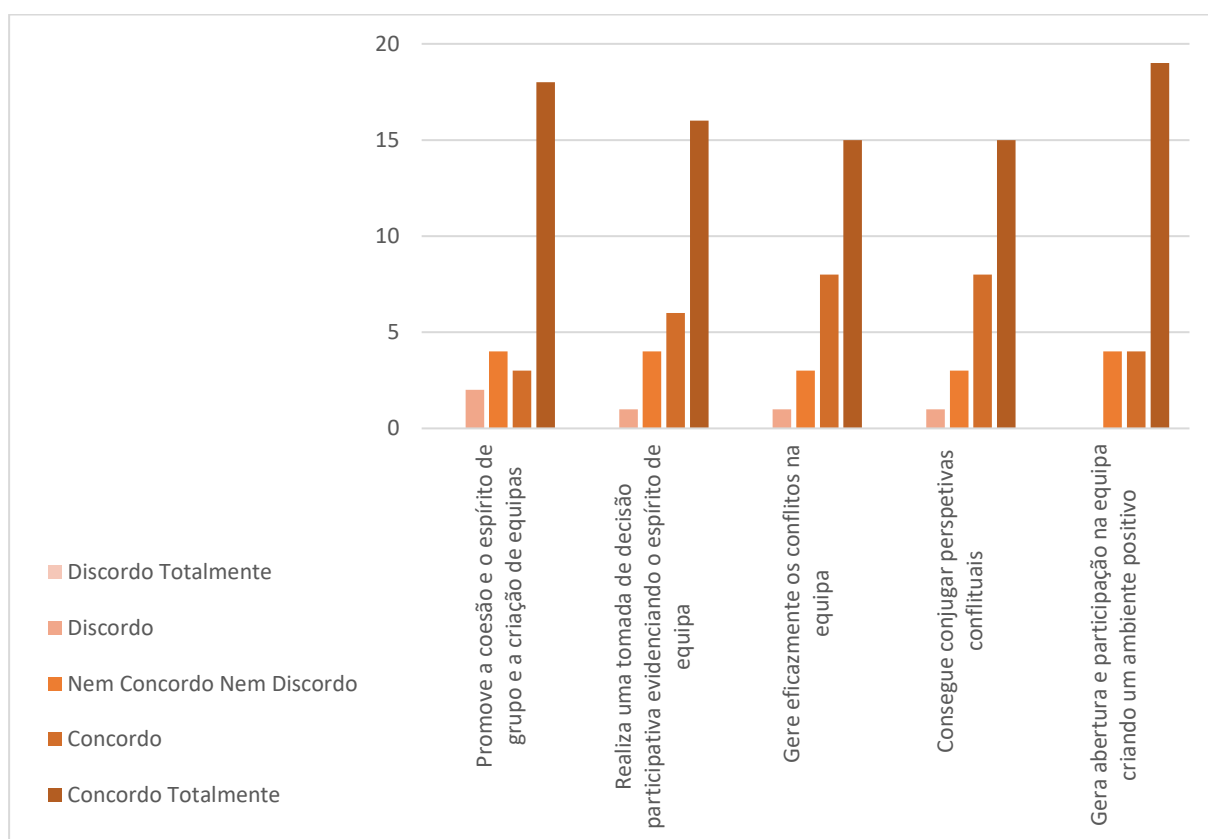


Gráfico 23 – Papel de Facilitador do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Por último, são apresentadas algumas afirmações (12., 13., 38., 39., 40., 41., 43. e 44.) que dizem respeito ao papel de mentor de um gestor de uma organização.

Neste contexto, a afirmação 12. “Facilita o diálogo e sabe ouvir”, não é alvo de concordância pelo que a mesma obteve como resposta 18 “Concordo Totalmente” (66,67%), 6 “Concordo” (22,22%), 2 “Nem Concordo Nem Discordo” (7,41%) e apenas 1 “Discordo” (3,70%).

Quanto à afirmação 13. “Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas”, 18 colaboradores (66,67%) concordam totalmente com a mesma, 5 (18,52%) concordam, 3 (11,11%) nem concordam nem discordam e apenas 1 (3,70%) dos respondentes discorda.

No que diz respeito à afirmação 38. “Mostra empatia e preocupação com os subordinados” 20 dos 27 respondentes (70,04%) concordam totalmente, 3 concordam (11,11%), 3 nem concordam nem discordam (11,11%) e apenas 1 (3,70%) discorda da afirmação apresentada.

A afirmação 39. “Promove a autocompreensão e compreensão com o outro” obteve como resposta por parte dos inquiridos 19 “Concordo Totalmente” (70,37%), 5 “Concordo” (18,52%) e 3 “Nem Concordo Nem Discordo” (11,11%).

Na afirmação 40. “Promove a comunicação interpessoal” 18 colaboradores (66,67%) concordam totalmente com a mesma, 6 concordam (22,22%) e 3 (11,11%) nem concordam nem discordam.

Quanto à afirmação 41. “Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista” 18 colaboradores (66,67%) concordam totalmente com a mesma, 4 concordam (14,81%) e 5 (18,52%) nem concordam nem discordam.

No que diz respeito à afirmação 43. “Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores” 19 colaboradores (70,37%) concordam totalmente com a mesma, 5 (18,52%) concordam, 2 (7,41%) nem concordam nem discordam e apenas 1 (3,70%) dos respondentes discorda.

A afirmação 44. “Auxilia o desenvolvimento dos subordinados do ponto de vista profissional” obteve como resposta por parte dos 27 respondentes 18 “Concordo Totalmente” (66,67%), 7 “Concordo” (25,93%), 1 “Nem Concordo Nem Discordo” (3,70%) e 1 “Discordo” (3,70%).

Analisando o gráfico seguinte, é de realçar que existe uma pequena percentagem de colaboradores que não verifica algumas competências que, segundo o MVC de Quinn e Rohrbaugh (1983), se identificam no papel de mentor de um gestor. No entanto, a sua grande

maioria verifica competências como a promoção da autoconhecimento e compreensão dos outros, a comunicação interpessoal e o desenvolvimento dos seus subordinados.

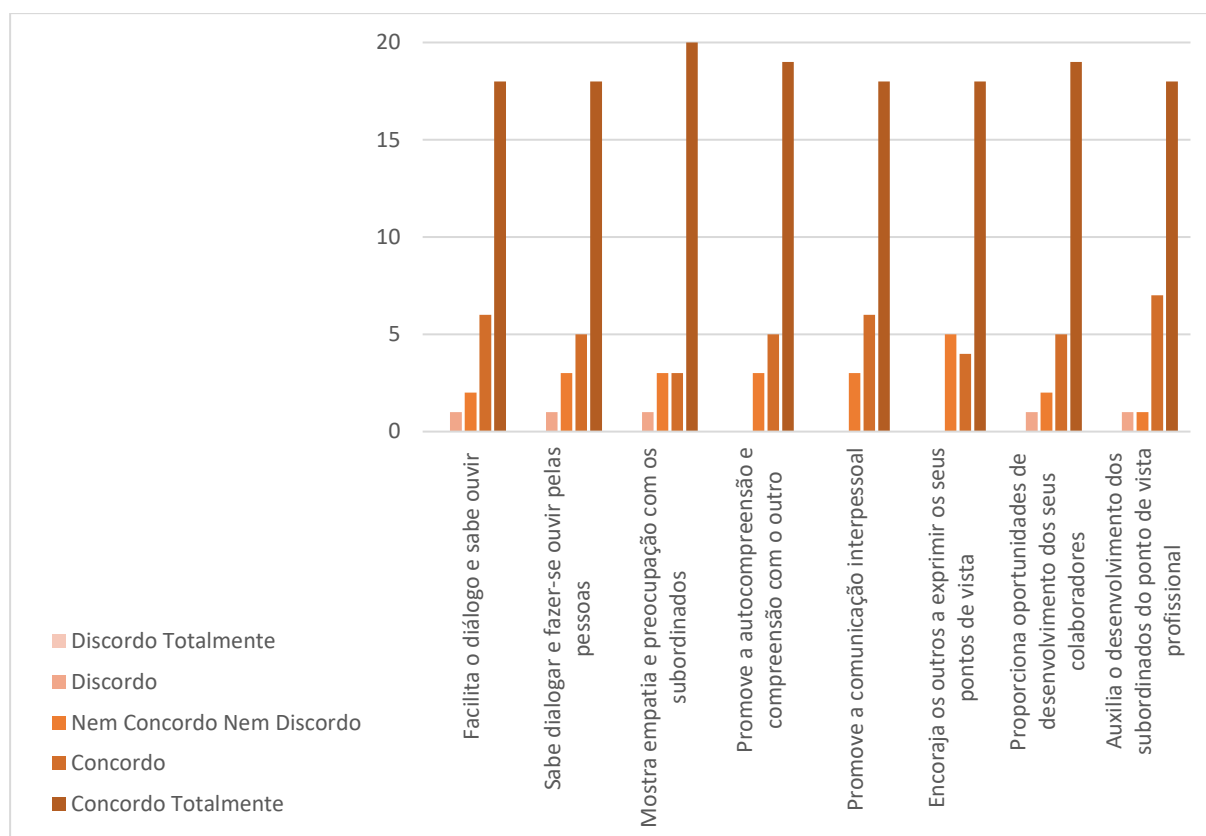


Gráfico 24 – Papel de Mentor do Gestor na Perspetiva dos Colaboradores

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

De um modo geral e, sintetizando a análise às respostas dadas pelos colaboradores na segunda parte do inquérito por questionário, é possível verificar que as percentagens de discordância das afirmações são pouco expressivas o que leva a crer que, na sua maioria, observam nos seus superiores hierárquicos o conjunto de competências que estavam expressas nas afirmações apresentadas.

Destaca-se novamente a afirmação “Cria e mantém uma base de poder” pelo facto de, apesar da elevada percentagem de colaboradores que observa na gestão das Diretoras Técnicas esta competência, existir também uma percentagem de colaboradores, ainda que pouco significativa

(4 colaboradores; 14,81%), que discorda da afirmação e considera que a gestão da organização em que desempenha funções não se baseia numa relação de poder.

IV.3. Triangulação e discussão teórica dos resultados

Em jeito de análise global dos resultados e da sua reflexão teórica, tendo por base o cruzamento das questões que corporizam a entrevista realizada às Diretoras Técnicas e o inquérito por questionário administrado aos colaboradores, podemos apurar um conjunto de aspetos que merecem algum destaque no que concerne ao conjunto de competências mais valorizadas no trabalho de gestão intermédia da organização social em estudo.

Pelo recurso à realização das entrevistas, verifica-se que a gestão das respostas sociais da SCMS se concretiza pelas respetivas Diretoras Técnicas que assumem a função de dirigir o funcionamento da instituição sempre de acordo com as regras e os objetivos definidos pela sua Direção, coordenando e supervisionando tudo o que acontece dentro da mesma, incluindo os seus colaboradores. Deste modo, as Diretoras Técnicas desenvolvem um trabalho muito exigente que procura de forma constante a salvaguarda da satisfação das necessidades, quer de utentes quer de colaboradores, sempre criando condições que garantam um clima de bem-estar dentro da instituição e fazendo face a todas os imprevistos constantes que vão surgindo diariamente.

Posto isto, quer na segunda parte da entrevista quer na segunda parte do inquérito por questionário, observam-se um conjunto de competências que se verificam ou não na gestão intermédia das respostas sociais. Anteriormente, foi realizada uma descrição individual do levantamento de dados realizado, no entanto, neste subcapítulo pretende-se cruzar os dados obtidos no sentido de perceber se as opiniões das Diretoras Técnicas relativamente às competências que consideram importantes em termos da gestão intermédia que realizam vão ao encontro da perceção dos colaboradores na sua efetiva aplicação a nível prático.

De forma a facilitar a análise, foram elaboradas algumas tabelas-síntese que englobam as várias competências em estudo subdivididas tendo em conta o papel a que estão associadas com a opinião percentual de ambas as partes, ou seja, com a percentagem de acordo ou desacordo atribuída pelas Diretoras Técnicas e pelos colaboradores.

Tendo em conta a tabela seguidamente apresentada, no que concerne a competências que remetem para o convívio e para a gestão da mudança fazendo uso de um pensamento criativo e inteligente como forma de fazer face aos desafios que vão surgindo verifica-se que as Diretoras Técnicas valorizam a importância das mesmas no que respeita à gestão intermédia que efetuam e, os colaboradores, por sua vez, consideram na sua grande maioria que é possível observar um papel de inovação na gestão da instituição. Deste modo, quer na opinião das gestoras intermédias quer na opinião dos colaboradores, não se verifica qualquer percentagem de discórdia no que se refere a este conjunto de competências que segundo Quinn e Rohrbaugh (1983) são essenciais no perfil de um gestor.

Tabela 5 – O papel de inovador na perspetiva de ambas as partes

COMPETÊNCIAS-CHAVE	Opinião das Diretoras Técnicas (%)	Opinião dos Colaboradores (%)
Papel Inovador		
1. Promover o convívio com a mudança	C – 100% D – 0%	C – 88,89% D – 0%
2. Trabalhar eficazmente em situações de mudança e ambiguidade	C – 100% D – 0%	C – 96,29% D – 0%
3. Identificar tendências e planear as mudanças necessárias	C – 100% D – 0%	C – 88,99% D – 0%
4. Estar apto para a gestão da mudança	C – 100% D – 0%	C – 92,59% D – 0%
5. Planear e implementar mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho	C – 100% D – 0%	C – 88,99% D – 0%
6. Incentivar o pensamento criativo	C – 100% D – 0%	C – 92,59% D – 0%
7. Resolver problemas de forma criativa e inteligente	C – 100% D – 0%	C – 92,59% D – 0%
24. Formular soluções inovadoras e eficazes	C – 100% D – 0%	C – 85,19% D – 0%
LEGENDA: C (Concordância) – “Concordo” + “Concordo Totalmente” / D (Discórdia) – “Discordo Totalmente” + “Discordo”		

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Relativamente às competências que dizem respeito à criação e à manutenção de uma base de poder, à negociação de acordos e compromissos e à capacidade de comunicar com clareza, argumentar, apresentar ideias e expressar opiniões não existe uma total harmonia entre as opiniões dos inquiridos. No caso da criação e manutenção de uma base de poder na gestão efetuada, a maioria das Diretoras Técnicas discorda da sua importância e defende que não é decisivo estabelecer uma relação de poder, no entanto, verifica-se que a maioria dos colaboradores concorda que este seja um aspeto que identificam na gestão diária da instituição. A manutenção de uma rede de contactos influentes e a capacidade de negociar determinados acordos e compromissos são competências que ambas as partes identificam na gestão bem como a capacidade de comunicar e expressar ideias. A procura de soluções que beneficiem todos os que estão envolvidos é considerado um aspeto fundamental para as Diretoras Técnicas ainda assim uma pequena percentagem de colaboradores (7,41%) não identifica na gestão das várias respostas sociais a salvaguarda desta procura.

Tabela 6 – O papel de intermediário na perspetiva de ambas as partes

COMPETÊNCIAS-CHAVE	Opinião das Diretoras Técnicas (%)	Opinião dos Colaboradores (%)
Papel Intermediário		
8. Criar e manter uma base de poder	C – 33,33% D – 66,67%	C – 77,78% D – 14,81%
10. Manter uma rede de contactos influentes	C – 66,67% D – 0%	C – 88,89% D – 0%
11. Negociar acordos e compromissos envolvendo as partes	C – 66,67% D – 0%	C – 88,89% D – 0%
14. Ser um bom comunicador e apresentar as suas ideias com clareza	C – 100% D – 0%	C – 92,60% D – 0%
15. Articular ideias, saber argumentar e expressar bem a sua posição	C – 100% D – 0%	C – 81,48% D – 3,70%
25. Procura sempre soluções benéficas para todos	C – 100% D – 0%	C – 81,48% D – 7,41%
LEGENDA: C (Concordância) – “Concordo” + “Concordo Totalmente” / D (Discórdia) – “Discordo Totalmente” + “Discordo”		

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

No âmbito das competências que manifestam a produtividade e a motivação pessoal dos gestores, a capacidade de motivarem os outros e gerirem o tempo e o *stress* quer as Diretoras Técnicas quer os colaboradores concordam, na sua maioria, que este conjunto de competências que confere ao gestor um papel de produtor dentro das instituições, segundo Quinn e Rohrbaugh (1983), são fundamentais e valorizadas na gestão intermédia realizada.

Tabela 7 – O papel de produtor na perspetiva de ambas as partes

COMPETÊNCIAS-CHAVE	Opinião das Diretoras Técnicas (%)	Opinião dos Colaboradores (%)
Papel Produtor		
28. Impulsionar a unidade de trabalho para atingir as metas fixadas	C – 100% D – 0%	C – 88,89% D – 0%
31. Empenhar-se em cumprir prazos estipulados	C – 100% D – 0%	C – 96,30% D – 0%
45. Entregar-se ao trabalho	C – 100% D – 0%	C – 93,30% D – 0%
46. Estar preparado para qualquer desafio	C – 100% D – 0%	C – 92,60% D – 0%
LEGENDA: C (Concordância) – “Concordo” + “Concordo Totalmente” / D (Discórdia) – “Discordo Totalmente” + “Discordo”		

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

No que diz respeito ao papel de diretor de um gestor (Quinn e Rohrbaugh, 1983), as competências de tomada de iniciativa, ser decidido e proativo, fixar metas e definir objetivos assumem uma clara importância tanto para os gestores como para os colaboradores, no entanto, competências de definição e delegação de responsabilidades e tarefas aos colaboradores, apesar de lhes ser dado um grande destaque por parte das Diretoras Técnicas uma percentagem, ainda que pouco expressiva de colaboradores, discorda da sua utilização no âmbito da gestão intermédia.

Tabela 8 – O papel de diretor na perspectiva de ambas as partes

COMPETÊNCIAS-CHAVE	Opinião das Diretoras Técnicas (%)	Opinião dos Colaboradores (%)
Papel Diretor		
9. Tomar iniciativas, ser decidido e proativo	C – 100% D – 0%	C – 92,59% D – 0%
22. Fixar metas de trabalho a atingir	C – 100% D – 0%	C – 92,89% D – 0%
23. Estabelecer objetivos claros e definir planos para os atingir	C – 100% D – 0%	C – 92,89% D – 0%
26. Definir áreas de responsabilidade para os colaboradores	C – 100% D – 0%	C – 81,48% D – 3,70%
27. Delegar eficazmente as tarefas e funções aos colaboradores	C – 100% D – 0%	C – 81,48% D – 3,70%
LEGENDA: C (Concordância) – “Concordo” + “Concordo Totalmente” / D (Discórdia) – “Discordo Totalmente” + “Discordo”		

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

O papel de coordenação da instituição, também salvaguardado pelos gestores intermédios (Quinn e Rohrbaugh, 1983), diz respeito mais concretamente a competências de planificação e planeamento das atividades, de organização do trabalho que se pretende desenvolver colocando prazos reais e prevendo recursos necessários e de controlo do trabalho colocado em prática. De acordo com a tabela que se segue, as Diretoras Técnicas atribuem uma grande importância a este tipo de competência no que respeita à gestão intermédia que efetuam e, por sua vez, os colaboradores, consideram na sua grande maioria que é possível observar um papel de coordenação na gestão da instituição. Assim sendo, quer na opinião das gestoras intermédias, quer na opinião dos colaboradores, não se verifica qualquer percentagem de discórdia no que se refere a este conjunto de competências.

Tabela 9 – O papel de coordenador na perspectiva de ambas as partes

COMPETÊNCIAS-CHAVE	Opinião das Diretoras Técnicas (%)	Opinião dos Colaboradores (%)
Papel Coordenador		
21. Projetar as atividades para chegar com eficiência aos resultados	C – 100% D – 0%	C – 88,89% D – 0%
29. Preocupar-se com o planeamento adequado das atividades	C – 100% D – 0%	C – 88,89% D – 0%
30. Planificar e organizar o trabalho a desenvolver estabelecendo prazos realistas e prevendo os recursos necessários	C – 100% D – 0%	C – 96,30% D – 0%
32. Dar um sentido de ordem à atividade da instituição	C – 100% D – 0%	C – 88,89% D – 0%
33. Coordenar e controlar o processo de trabalho	C – 100% D – 0%	C – 85,19% D – 0%
LEGENDA: C (Concordância) – “Concordo” + “Concordo Totalmente” / D (Discórdia) – “Discordo Totalmente” + “Discordo”		

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A tabela que se segue retrata o papel de monitor e as competências que segundo (Quinn e Rohrbaugh, 1983) lhes estão associadas. De destacar que, à semelhança do que acontece anteriormente, quer as Diretoras Técnicas quer os colaboradores atribuem uma especial importância e valorização de competências como a gestão da sobrecarga de informações, a análise e a seleção de informações com sentido crítico. A redação de documentos de forma clara e objetiva apesar de obter uma percentagem maioritária de concordância com a utilização da mesma por parte dos colaboradores, uma pequena minoria não a identifica na gestão intermédia realizada ainda que as Diretoras Técnicas a considerem como sendo fundamental.

Tabela 10 – O papel de monitor na perspectiva de ambas as partes

COMPETÊNCIAS-CHAVE	Opinião das Diretoras Técnicas (%)	Opinião dos Colaboradores (%)
Papel Monitor		
16. Redigir os documentos necessários com clareza e objetividade	C – 100% D – 0%	C – 88,85% D – 3,70%

17. Gerir eficazmente a sobrecarga de informação	C – 100%	C – 92,59%
	D – 0%	D – 0%
18. Analisar a informação com sentido crítico	C – 100%	C – 88,89%
	D – 0%	D – 0%
19. Selecionar criticamente a informação	C – 100%	C – 92,60%
	D – 0%	D – 0%
20. Reduzir a grande quantidade de informação ao essencial	C – 100%	C – 92,59%
	D – 0%	D – 0%

LEGENDA: C (Concordância) – “Concordo” + “Concordo Totalmente” / D (Discórdia) – “Discordo Totalmente” + “Discordo”

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Relativamente ao conjunto de competências que diz respeito à criação de equipas e à promoção da sua coesão e espírito de grupo, à capacidade de realizar uma tomada de decisão participativa e à gestão de perspetivas conflituais não existe um total acordo entre as opiniões dos inquiridos. Enquanto as Diretoras Técnicas destacam positivamente este tipo de competências atribuídas a um papel de facilitador dos gestores (Quinn e Rohrbaugh, 1983) uma pequena percentagem dos colaboradores discorda da sua aplicação prática no âmbito da gestão intermédia desenvolvida. A criação de abertura e a promoção da participação da equipa criando um ambiente positivo é salientada de forma positiva tanto pelas Diretoras Técnicas como pelos colaboradores como se verifica na tabela seguinte.

Tabela 11 – O papel de facilitador na perspetiva de ambas as partes

COMPETÊNCIAS-CHAVE	Opinião das Diretoras Técnicas (%)	Opinião dos Colaboradores (%)
Papel Facilitador		
34. Promover a coesão e o espírito de grupo e a criação de equipas	C – 100%	C – 77,78%
	D – 0%	D – 7,41%
35. Realizar uma tomada de decisão participativa evidenciando o espírito de equipa	C – 100%	C – 81,48%
	D – 0%	D – 3,70%
36. Gerir eficazmente os conflitos na equipa	C – 100%	C – 85,19%
	D – 0%	D – 3,70%
37. Ser capaz de conjugar perspetivas conflituais	C – 100%	C – 85,19%
	D – 0%	D – 3,70%

42. Gerar abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	C – 100% D – 0%	C – 85,18% D – 0%
--	--------------------	----------------------

LEGENDA: C (Concordância) – “Concordo” + “Concordo Totalmente” / D (Discórdia) – “Discordo Totalmente” + “Discordo”

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Associado ao papel de mentor de um gestor (Quinn e Rohrbaugh, 1983) encontram-se a capacidade de promoção da autocompreensão e compreensão do outro, a promoção da comunicação interpessoal, o encorajamento do outro para expressar as suas opiniões pessoais relativamente aos temas e a capacidade de facilitar o diálogo e dar abertura para ouvir o outro. De acordo com a tabela seguinte, as competências mencionadas anteriormente são alvo de concordância quer por parte das Diretoras Técnicas, quer por parte dos colaboradores, o que significa que ambas as partes lhes dão destaque. A capacidade de saber dialogar e de se fazer ouvir, de mostrar empatia e preocupação, de proporcionar oportunidades de desenvolvimento aos seus colaboradores e de auxiliar o seu desenvolvimento são também competências relacionadas com o papel de mentor a que as Diretoras Técnicas atribuem uma grande importância, mas que uma pequena minoria dos colaboradores não identifica como sendo postas em prática na gestão intermédia da instituição.

Tabela 12 – O papel de mentor na perspetiva de ambas as partes

COMPETÊNCIAS-CHAVE	Opinião das Diretoras Técnicas (%)	Opinião dos Colaboradores (%)
Papel Mentor		
12. Facilitar o diálogo e saber ouvir	C – 100% D – 0%	C – 88,89% D – 0%
13. Saber dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	C – 100% D – 0%	C – 85,19% D – 3,70%
38. Mostrar empatia e preocupação com os subordinados	C – 100% D – 0%	C – 85,18% D – 3,70%
39. Promover a autocompreensão e compreensão com o outro	C – 100% D – 0%	C – 88,89% D – 0%
40. Promover a comunicação interpessoal	C – 100% D – 0%	C – 88,89% D – 0%

41. Encorajar os outros a exprimir os seus pontos de vista	C – 100% D – 0%	C – 81,48% D – 0%
43. Proporcionar oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores	C – 100% D – 0%	C – 88,89% D – 3,70%
44. Auxiliar o desenvolvimento dos subordinados do ponto de vista profissional	C – 100% D – 0%	C – 92,60% D – 3,70%

LEGENDA: C (Concordância) – “Concordo” + “Concordo Totalmente” / D (Discórdia) – “Discordo Totalmente” + “Discordo”

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

IV.4. Perfil de um Gestor Intermédio de uma Organização do Terceiro Setor

Face ao exposto anteriormente e, tendo por base toda a pesquisa bibliográfica realizada e a recolha de dados efetuada, conclui-se que as organizações sociais têm como objetivo promover um desenvolvimento social justo e equilibrado sem a preocupação primordial da obtenção de lucro. Este objetivo deve espelhar-se no modelo de gestão adotado pelas mesmas e pelos seus gestores uma vez que se trata de uma gestão diferente da que é utilizada em outro tipo de organizações, pelas particularidades que apresentam (Magalhães et al., 2006).

Neste sentido, um gestor intermédio de uma organização social atua como um agente de mudança na sua profissão e efetua uma gestão que envolve o planeamento, a organização, o controlo e a direção da instituição indo sempre ao encontro dos seus objetivos, princípios e valores. Para isto e, tendo em conta as complexidades de trabalhar com e para pessoas e os desafios constantes da profissão, o gestor deverá reunir um perfil de competências que lhe permita desempenhar as suas funções dentro da organização. Este perfil inclui aspetos como:

- Estar consciente do projeto ético-político em que desempenha funções, da sua finalidade e dos objetivos que se pretendem alcançar a nível institucional;
- Saber analisar os diferentes contextos em que a instituição se insere, quer a nível interno quer a nível externo, identificando as suas falhas e necessidades;
- Possuir flexibilidade, adaptabilidade e pensamento estratégico;
- Ser empreendedor, inovador e criativo;

- Ser capaz de prever, identificar e gerir as mudanças e as situações de contrariedade, conciliando a sua visão estratégica com as decisões que lhes são incumbidas no quotidiano, sem nunca esquecer os propósitos e os valores da organização;
- Reconhecer e utilizar todos os recursos de que dispõe para proporcionar os objetivos estabelecidos coletivamente;
- Ter capacidade de relacionamento interpessoal e de comunicação como forma de promover uma boa comunicação e relação com o outro dentro do contexto organizacional;
- Articular ideias e pensamentos e possuir capacidade argumentativa com o intuito de saber expressar as suas opiniões e pontos de vista;
- Ter um espírito crítico e autocrítico, como forma de reconhecimento e estímulo;
- Ter capacidade de mobilização, agregação, mediação e negociação;
- Saber ouvir e fazer-se ouvir pelo outro bem como saber dialogar e facilitar o diálogo;
- Dirigir a instituição, sendo decidido e proativo, fixando metas de trabalho a atingir e estabelecendo objetivos claros e realistas e a forma de os alcançar;
- Ter capacidade de definir e delegar responsabilidades aos colaboradores;
- Planificar e organizar o trabalho a desenvolver estabelecendo prazos realistas e prevendo os recursos necessários;
- Coordenar e controlar o processo de trabalho;
- Promover o trabalho em grupo e uma equipa coesa e motivada que luta por objetivos comuns e permanece consciente para uma tomada de decisão participativa;
- Ser capaz de gerir conflitos e emoções no contexto organizacional;
- Promover a autocompreensão e compreensão do outro, mostrando um sentimento de sensibilidade, empatia e de preocupação;
- Apoiar e promover as aptidões dos colaboradores, potenciando e incentivando o seu desenvolvimento pessoal e profissional;
- Construir uma postura de aprendizagem constante, com o intuito de promover o seu enriquecimento e construir novos conhecimentos, sobretudo no que diz respeito à área da

gestão, de legislações aplicáveis e determinadas questões burocráticas que envolvem a instituição.

Posto isto, é possível salientar que os gestores intermédios, enquanto profissionais que trabalham diretamente com as pessoas, quer sejam utentes quer sejam colaboradores e, mais concretamente, com as suas emoções priorizam sobretudo as competências humanas e comportamentais (saber-ser) apesar de valorizarem a importância de competências mais técnicas que incluem os conhecimentos na área em questão (saber) e as habilidades técnicas (saber-fazer) que lhes permitem estar mais seguros na tomada de decisão e gerir a instituição com uma maior segurança. Por sua vez, as competências mais humanas como a capacidade de liderança, o trabalho em equipa, a motivação, o equilíbrio emocional, a criatividade, a capacidade de adaptação a tudo aquilo que é novidade, a capacidade de comunicar, de negociar, a empatia, a vontade de estar sempre a aprender de forma contínua, a ética, a prudência, entre outras, favorece um ambiente de trabalho mais positivo com uma equipa de trabalho mais motivada, que trabalha de forma coesa e solidária e, conseqüentemente, promove o aumento da produtividade da organização e uma superação de metas e objetivos definidos que, no caso das organizações sociais, dizem principalmente respeito à salvaguardada das necessidades da população à qual se destinam.

CONCLUSÃO

Merece destaque na conclusão o facto de que cada vez mais as organizações se encontram numa constante mudança devido a inúmeros aspetos que surgem no contexto em que as mesmas estão inseridas. Fala-se em aspetos como a globalização e o surgimento das tecnologias de informação que, conseqüentemente, originam novos desafios que exigem às organizações uma modificação nas suas formas de gestão e nas competências que são exigidas a quem as gere de forma a fazer face às exigências e às mudanças que vão surgindo.

Nos dias de hoje, à semelhança de outro tipo de organizações, desempenhar funções de gestão numa Organização do Terceiro Setor acarreta um enorme desafio, dada a necessidade de promover a sustentabilidade da organização garantindo, ao mesmo tempo, o cumprimento dos seus propósitos e a satisfação das necessidades dos seus utentes. Lançado o repto, a gestão destas organizações exige a constante aquisição de conhecimentos, a procura de novas formas de aplicar ferramentas de gestão e a implementação de práticas que não sejam ultrapassadas pela concorrência com o intuito de alcançar uma vantagem competitiva que permita o alcance dos objetivos e metas a que as organizações se propõem, salvaguardando a preservação de um bom ambiente, de relações interpessoais saudáveis e, sobretudo, manter uma equipa coesa e motivada. Todos estes fatores permitem um posicionamento privilegiado das organizações face às restantes.

Neste sentido e, tendo em conta que, um gestor intermédio é responsável por coordenar, apoiar e supervisionar os profissionais de intervenção direta no seu trabalho, importa concluir relativamente ao conjunto de competências que o gestor intermédio de uma organização social detém para preservar um desempenho organizacional positivo e a prestação de serviços de qualidade à população a que se destina.

O presente estudo empírico procurou contribuir para a apurar o perfil de um gestor intermédio no que diz respeito às competências de que dispõe para efetuar o seu trabalho numa organização social. Para tal, procedeu-se ao estudo da atividade desempenhada pelos gestores intermédios da SCMS, dos desafios que cada um deles enfrenta no seu dia-a-dia e, sobretudo, pretende-se traçar o perfil dos mesmos, tendo por base as competências que consideram fundamentais no trabalho por eles desenvolvido na área social. O ponto de vista dos colaboradores foi também tido em conta como forma de entender a sua visão relativamente às competências que observam nos seus superiores hierárquicos.

Sobre a caracterização das atividades dos gestores no seu dia-a-dia, foi possível concluir que tem existido uma grande evolução no papel e nas funções dos mesmos dentro das instituições sociais, sobretudo pela influência dos constantes desafios que a realidade deste tipo de organizações envolve. De salientar que as funções das Diretoras Técnicas passam sobretudo pelo planeamento, controlo, organização, tomada de decisões, orientação de recursos e delegação de tarefas.

Sobre a caracterização dos problemas e desafios com que se deparam os gestores intermédios de uma Organização do Terceiro Setor, as Diretoras Técnicas enumeram enquanto principais desafios e entraves à sua gestão a falta de qualificações/habilitações dos colaboradores e ainda a falta de formação e a relutância em participar nas mesmas, a falta de recursos humanos e materiais, a falta de respostas das entidades cooperantes, a gestão de imprevistos, de conflitos e das expectativas dos colaboradores, a satisfação das necessidades e bem-estar do utente e o seu tratamento individualizado.

Sobre as competências que o gestor necessita para desempenhar o seu papel e as suas funções, foi possível concluir sobre as competências que o gestor intermédio deve deter para a realização das suas tarefas. Articulado os conceitos de competências técnicas, humanas e concetuais com os diferentes papéis e funções do gestor conclui-se que o gestor necessita de determinadas características, comportamentos, conhecimentos ou capacidades para efetuar uma gestão eficaz. Os desafios que esta envolve afetam também as competências que o mercado exige para as funções ou papéis do gestor. As Diretoras Técnicas priorizam as competências humanas e classificam-nas como as mais importantes para um gestor desempenhar as suas funções de forma adequada uma vez que remetem para o estabelecimento de um bom relacionamento entre o gestor e os seus superiores hierárquicos e colaboradores. As competências mencionadas são também na sua opinião as que os seus colaboradores mais valorizam e que lhes promove uma maior motivação para o trabalho.

De destacar que todos os entrevistados consideram que a sua experiência não é suficiente para o trabalho de gestão que desenvolvem sendo, por isso, a formação, quer na área da gestão quer em qualquer outra área relacionada às atividades que envolvem as suas funções, um aspeto fundamental a qualquer prestação de serviços com qualidade.

Posto isto, e dando resposta ao último objetivo da presente investigação, que se prende com o perfil de competências dos gestores intermédios que trabalham diretamente com e para as

pessoas, nas organizações de cariz social, pode concluir-se que este perfil prioriza sobretudo competências humanas e comportamentais (saber-ser) como a capacidade de liderança, o pensamento estratégico, o trabalho em equipa, o relacionamento interpessoal, a motivação, o equilíbrio emocional, a criatividade, a adaptabilidade, a capacidade de comunicar, de negociar, a empatia, a vontade de estar sempre a aprender de forma contínua, a ética, a prudência. A presença deste tipo de competências promove um ambiente de trabalho mais positivo com uma equipa de trabalho mais motivada, que trabalha de forma coesa e solidária o que, por sua vez, potencia o aumento da produtividade da organização e uma superação de metas e objetivos definidos. Ainda assim, os profissionais deverão ter em conta ainda, os conhecimentos na área em questão (saber) e as habilidades técnicas (saber-fazer) que lhes permitem efetuar uma tomada de decisão mais consciente e gerir a instituição com uma maior segurança e assertividade.

Esta ideia remete para a perspetiva de Katz (1974) que leva a crer que as competências não são comparáveis de gestor para gestor e que os mesmos deverão possuir competências técnicas suficientes para realizar uma determinada tarefa pela qual são responsáveis, competências humanas suficientes para serem capazes de trabalhar com o outro, criando laços de cooperação dentro da equipa que lideram, e, por fim, competências concetuais suficientes que lhe permitam observar tudo o que acontece à sua volta e todos os fatores envolvidos, facilitando, assim, o processo de tomada de decisão com o intuito de salvaguardar o bom desempenho da organização.

Como principais limitações ou entraves à realização da presente investigação identifica-se uma baixa taxa de respostas por parte das entidades abordadas e a pouca diversidade de participantes na recolha de dados como sendo as mais notórias. Teria sido desejável comparar mais opiniões de entrevistados e inquiridos do que as 3 entrevistas que foi possível analisar e do que as 27 respostas obtidas aos questionários.

Uma outra limitação reside na falta de tempo ou na falta de disponibilidade dos colaboradores para o preenchimento atempado dos inquéritos por questionário, que se traduziu numa demora excessiva na recolha dos dados ou, em alguns casos, na ausência de resposta.

Apesar de todas as limitações identificadas, esta pesquisa não deixa de ser importante junto dos vários estudos realizados no âmbito da Gestão por Competências nas Organizações Sociais, até

porque se verifica um desfasamento entre os contributos teóricos e as práticas e políticas aplicadas nas entidades (Sacilotto, 2015).

Os estudos anteriormente realizados, incluindo os mais recentes, nem sempre estão relacionados com as necessidades concretas das organizações e, por isso, a presente investigação procurou sempre articular os interesses teóricos e as preocupações reais das entidades, mediante as temáticas em análise. Nesta articulação de ideias, ambos os aspetos devem ser trabalhados para os estudos teóricos sirvam de base aos profissionais que os coloquem em prática. Para além disso, investigador deve ser capaz de compreender os problemas práticos nas organizações, produzindo e divulgando estudos de fácil compreensão e acesso e que, promovam benefícios para as mesmas (Sacilotto, 2015).

Neste sentido, para recomendações futuras, após uma análise global, defendemos que, visto que uma das limitações foi a pouca diversidade de entrevistados e inquiridos seria mais vantajoso do ponto de vista da investigação realizar o estudo junto de uma população cuja variedade da população e da amostra fosse mais rica. Este aspeto permitiria desenvolver um estudo mais aprofundado e em grande escala com uma maior variedade de opiniões e respostas obtidas no que diz respeito ao apuramento do perfil de competências de um gestor intermédio de uma organização social.

BIBLIOGRAFIA

- Analoui, F., Labbaf, H. & Noorbakhsh, F. (2000). Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: the case of the steel industry, Iran. *International Journal of Training and Development*, 3, vol. 4, 217-234.
- André, A., & Rodrigues, A. (2013). Emergência e Desenvolvimento do Conceito de Competência. Atas Da Conferência Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos. In Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, *IV Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos – Os Novos Contextos da Gestão de Recursos Humanos* (pp. 1-13). Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Assembleia da República Portuguesa. (2005). Artigo 82º - Setores de propriedade dos meios de produção. In *Constituição da República Portuguesa*. <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Assembleia da República Portuguesa. (2013). Decreto-lei nº 30/2013, de 8 de Maio. In *Diário da República n.º 88/2013, Série I*.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries, *British Journal of Management*, 14(19), 69-83.
- Boyatzis, R. (1982). Competence and job performance. In R. Boyatzis, *The competent manager; a model for effective performance* (pp. 10-39). John Wiley & Sons.
- Brandão, H., & Guimarães, T. (2001). Gestão de Competências e Gestão do Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 1, vol. 41, 8-15.
- Cabral-Cardoso, C., Estêvão, C. V., & Silva, P. (2006). *As competências transversais dos diplomados do ensino superior: Perspetiva dos empregadores e dos diplomados*. TecMinho.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Publicações Dom Quixote.
- Campos, M. (2013). *O Terceiro Setor em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso*. [Tese de Mestrado, Universidade da Beira Interior]. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/m-comunicacao-estrat-2013-marco-campos.pdf>
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologias de Investigação: guia para auto-aprendizagem*. Universidade Aberta.
- Carvalho, N. (2016). *A importância da realização de atividades no processo do envelhecimento ativo de idosos Institucionalizados*. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/20844/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final%20de%20Nat%C3%A9rcia%20Manuela%20Oliveira%20Carvalho.pdf>
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um Estudo Exploratório de Inovações na Gestão de Pessoas*. Editora RH.
- Cavaco, F. (2016). Modernidade, competência e metacompetência. In Ceitil, M. (Ed.), *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2ª ed, pp. 46- 63). Edições Sílabo.

- Ceitol, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Sílabo.
- Ceitol, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- CIRIEC. (2017). *A Economia Social na União Europeia*. Comité Económico e Social Europeu.
- Colares, B., & Ribeiro, S. (2011). Uma abordagem sobre a gestão de pessoas por competência em uma instituição financeira. *Perspetivas Online: Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 1(1), 30-42.
- Costa, T. (2013). *Gestão Contemporânea: Princípios, Tendências e Desafios*. Edições Sílabo.
- Cristina, S., (2012). *Motivações no Trabalho remunerado em Organizações Sem Fins Lucrativos: O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto*. [Tese de Mestrado, Universidade do Porto]. https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=144267
- Delamare, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-47.
- Donnelly, J., & Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). *Administração*. Amadora: McGraw Hill.
- Dopson, S. & Stewart, R. (1990). What is Happening to Middle Management? *British Journal of Management*, 1(1), 3-16.
- Dopson, S., Risk, A., & Stewart, R. (1992). The Changing Role of the Middle Manager in the United Kingdom, *International Studies of Management & Organization*, 22(1), 40-53.
- Drucker, P. (1999). *Sobre a Profissão de Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 160, 261-292.
- El Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards, *Education and Information Technologies*, 23(1), 225–236.
- Estatutos da Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe. (2015). Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe.
- Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007). Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 3, vol. 6, 8-30.
- Fernandes, J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos: o caso da APPACDM do Porto*. [Tese de Mestrado]. <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf>
- Filho, C. (2002). *Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais*. Bahia Análise & Dados.
- Fischer, A. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In A. Fisher, *As pessoas na organização* (pp. 11-34). Editora Gente.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência, *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 183-196.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2004). Alinhando Estratégia e Competência, *Revista de Administração de Empresas*, 1, vol. 44, 44-57.

- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na Investigação Científica*. Monitor.
- Floyd, S.W., & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A research note, *Strategic Management Journal*, 13(8), 153-167.
- Fortin, M. (1999). *O processo de Investigação: da conceção à realização* (2ª ed.). Lusociência.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). Atlas.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Sílabo.
- Gomes, T. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores*. [Tese de Mestrado, Instituto de Contabilidade e Administração do Porto]. <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/10956>
- Gonçalves, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação social*. Universidade do Minho: Instituto de Ciências Sociais.
- Gouveia, J. (2007). Competências: Moda ou inevitabilidades? *Saber (e) Educar*, 12, 31-58.
- Janczak, S. M. (1999). *Knowledge Integration: A new Approach to the role of Middle Management*. Faculty of Graduate Studies and Research.
- Jardim, J., & Pereira, A. (2006). *Competências Pessoais e Sociais: Guia prático para a mudança positiva*. Edições ASA.
- Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, 5, vol. 52, 90-102.
- Keys, B., & Bell, R. (1982). Four Faces of the Fully Functioning Middle Manager, *California Management Review*, 24(4), 59.
- Klink, M., Boon, J., & Schlusmans, K. (2007). Competências e ensino superior profissional: presente e futuro, *Revista Europeia de Formação Profissional*, 40(1), 72-89.
- Knouse, S. B. (1993). The Middle Management Challenge: Moving From Crisis to Empowerment., *Personnel Psychology*, 46(2), 411-414.
- Le Boterf, G. (1999). *De la compétence à la navigation professionnelle*. Les Éditions de l'Organisation.
- Le Goff, J. (1996). *As Ilusões da Gestão*. Difusão Cultural.
- Likert, R. (1971). *Novos padrões de administração*. Pioneira.
- Lima, I. M., Teixeira, M. R. F., & Lima, J. J. M. (2017). *Competências técnicas para gestores de projetos de cooperação científica e tecnológica de instituições públicas brasileiras de fomento à pesquisa*. Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, Florianópolis.
- Magalhães, Ó., Milani, C., Siqueira, T., & Aguiar, V. (2006). ReDefinindo a Sustentabilidade no Complexo Contexto da Gestão Social: Reflexões a Partir de Duas Práticas Sociais, *Cadernos EBAPE. BR*, 4 (2), 1-17.
- Maior, R. C. (2005). *As Pessoas e suas Competências no Desenvolvimento das Organizações*. RAE.
- Maior, S. (2016). *As pessoas e suas competências no desenvolvimento das organizações*. Serviço

- Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).
- Mansfield, B. (2003). Competence in transition, *Journal of European Industrial Training*, 28(2,3,4), 296-309.
- Marques, S., (2014). *A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais*. [Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra]. <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27778/1/TESE%20-%20Sara%20Marques.pdf>
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence", *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mirabile, R. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling, *Training & Development*, 8, vol. 51, 73-77.
- Moreno, M. (2006). De la evaluación a la formación de competencias genéricas: aproximación a un modelo, *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 7(2), 33-48.
- Mulder, M. (2007). Introdução à edição especial sobre competências: Competência – essência e utilização do conceito em ICVT, *Revista Europeia de Formação Profissional*, 40, 5-23.
- Mulder, M. (2017). Competence Theory and Research: A Synthesis. In M. Mulder (Ed.), *Competencebased Vocational and Professional Education* (pp. 1071–1106).
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. Sage Publications.
- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2015). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais: teoria e prática* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Parente, C. (2008). *Competências: Formar e Gerir Pessoas*. Edições Afrontamento.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (pp. 169-186). Beverly Hills, CA: Sage.
- Pereira, S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. [Tese de Mestrado, Porto]. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1976/1/DM_SusanaPereira_2013.pdf
- Peterson, T. e Fleet, D. (2004). The ongoing legacy. In R.L. Katz, An updated typology of management skills, *Management Decision*, 10, vol. 42, 1297-1308.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*. Lidel.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Elsevier.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990, May/June). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 3, vol. 90, 79-91.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983), A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, 3, vol. 29, 363-377.
- Quinn, R., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (1990). *Maestria en la Gestión de Organizaciones: Un Modelo Operativo de Competencias*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Quivy, R. (2016). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

- Ramos, E., & Bento, S. (2016). As competências: quando e como surgiram. In M. Ceitil (Coord.), *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (pp. 86-118). Edições Sílabo.
- Ravenscroft, T., & Baker, L. (2019). *Towards a Universal Framework for Essential Skills: A Review of the Skills Builder Framework*. Essential Skills Taskforce.
- Regulamento Interno – ERPI. (2015). Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe.
- Regulamento Interno – SAD. (2015). Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe.
- Regulamento Interno – UCCI. (2015). Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe.
- Ribeirinho, C. (2016). Gestão das emoções e afetos no cuidar: a supervisão emocional das equipas de cuidados. In C. Moura, *Novas competências para novas exigências no cuidar* (pp. 219-243). Euedito.
- Richards, L. (1999). *Using Nvivo in Qualitative Research*. Sage Publications.
- Romão, F. M. (2002). *Metodologia de Desenvolvimento de um sistema de Informação para uma Instituição Particular de Solidariedade Social*. Universidade de Aveiro.
- Sacilotto, T. (2015). *A Gestão dos Recursos Humanos no Terceiro Setor: O Caso da APCC – Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra*. [Tese de Mestrado]. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe. (2022). <https://misericordiadessernancelhe.weebly.com/regulamentos.html>
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora.
- Santos, A. (2011). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sem Fins Lucrativos: Perspetivas da Direção Executiva*. [Tese de Mestrado, ISCTE Business School]. <https://repositorio.iscteuiul.pt/bitstream/10071/7161/1/Tese%20vers%c3%a3o%20final.pdf>
- Santos, G. (2013). *Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social, IPSS: Estudo de Caso*. [Tese de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/3876>
- Senge, P. M. (2006). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. BestSeller.
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research*. Sage Publications.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Stewart, J., & Knowles, V. (2000). Graduate recruitment and selection: Implications for HE, graduates and small business recruiters, *Career Development International*, 5(2), 65-80.
- Suleman, F. (2000). Empregabilidade e Competências-Chave: Do conceito de competências às competências-chave. In H. Lopes, & F. Suleman (Coord.), *Estratégias Empresariais e Competências Chave* (pp. 79-115). Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Toia, P. (2009). *Relatório sobre a Economia Social: Proposta de resolução do parlamento europeu sobre a economia social*. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2009-0015+0+DOC+XML+V0//PT>
- Tsankov, N. (2017). Development of transversal competences in school education (a didactic

- interpretation), *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, 5(2), 129–144.
- União das Misericórdias Portuguesas. (2018). <https://www.ump.pt/>
- Van Der Klink, M., Boon, J., & Schlusmans, K. (2007). Competências e ensino superior profissional: presente e futuro, *Revista Europeia de Formação Profissional*, 40, 71-89.
- Vieira, F., & Varão, S. (2010). Metodologia e políticas de intervenção em gestão de competências. In M. Ceitil (Ed.), *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (pp. 131-179). Edições Sílabo.
- Wilson, G. (1993). *Resolução de Problemas e Tomada de Decisão*. Clássica Editora.
- Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm, *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Yin, R. K. (2010). *Estude de Caso: planeamento e métodos* (4^a ed.). Bookman.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo de competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas* (2^a ed.). Senac.

APÊNDICES

Apêndice I – Guião da Entrevista Semiestruturada (direcionada aos Diretores Técnicos)

**Entrevista direcionada aos Diretores
Técnicos das respostas sociais da SCM
Sernancelhe**

IDENTIFICAÇÃO DA ENTREVISTA	
Este instrumento metodológico enquadra-se num Estudo de Caso realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, cujo tema em estudo diz respeito à "Caracterização do Perfil de Competências do Gestor de uma Organização do Terceiro Setor".	
<p style="text-align: center;">INSTRUÇÕES DE RESPOSTA À ENTREVISTA</p> <p>O presente instrumento metodológico foi elaborado com o intuito de caracterizar o seu perfil de competências no âmbito do trabalho de direção técnica/gestão/coordenação que desenvolve na instituição em que desempenha funções. O presente instrumento metodológico é composto por duas partes: uma primeira parte de resposta livre a um conjunto de questões relativas à sua informação socioprofissional e, uma segunda parte, em que se pretende que avalie a importância de um conjunto de competências no seu trabalho de direção técnica/gestão/coordenação.</p>	
<i>Área reservada a tratamento estatístico</i>	
INFORMAÇÃO SOCIOPROFISSIONAL	
1. Qual a sua formação académica e profissional?	<input type="checkbox"/>
2. Descreva o seu percurso profissional até ao momento.	<input type="checkbox"/>
3. Há quanto tempo desempenha funções na instituição?	<input type="checkbox"/>
4. Exerce simultaneamente funções de Direção Técnica/Gestão/Coordenação e de Assistente Social? Em que medida o trabalho que realiza como Diretor Técnico/Gestor/Coordenador é compatível com o trabalho desenvolvido como Assistente Social?	<input type="checkbox"/>
5. Descreva o seu dia-a-dia enquanto Gestor desta resposta social. Que atividades desenvolve? Com que tipo de problemas se confronta diariamente?	<input type="checkbox"/>
6. Como caracteriza os principais desafios com que se depara enquanto Gestor a executar funções na área social?	<input type="checkbox"/>
7. Tendo em conta a sua experiência, que competências (humanas, técnicas e conceptuais) considera fundamentais que um bom gestor detenha para efetuar uma gestão eficaz da instituição?	<input type="checkbox"/>
8. De todas as competências que mencionou anteriormente, quais as que são mais valorizadas pelos colaboradores da instituição?	<input type="checkbox"/>
9. Na sua opinião, para uma boa gestão de uma organização social, é necessário que o profissional tenha uma formação base em gestão ou apenas a experiência que detém na área é suficiente para desempenhar a sua função?	<input type="checkbox"/>
10. Se lhe fosse pedido para definir, em poucas palavras, o que é ser um gestor, como o definiria?	<input type="checkbox"/>

Apêndice II – Guião do Inquérito por Questionário (direcionado aos Colaboradores)

**Questionário direcionado aos colaboradores
das respostas sociais da SCM Sernancelhe**

IDENTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO		<input type="checkbox"/>
Este instrumento metodológico enquadra-se num Estudo de Caso realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, cujo tema em estudo diz respeito à "Caracterização do Perfil de Competências do Gestor de uma Organização do Terceiro Setor".		
INSTRUÇÕES DE RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO		<i>Área reservada a tratamento estatístico</i>
<p>O presente instrumento metodológico foi elaborado com o objetivo de perceber a sua perceção relativamente às competências de quem gere o dia a dia da instituição, mais concretamente, O(A) Diretor(a) Técnico(o) da mesma. Não existem respostas certas ou erradas para nenhuma das questões apresentadas, por isso, pretende-se apenas recolher a sua opinião pessoal e sincera relativamente ao tema.</p> <p>Este questionário é de natureza confidencial e o tratamento de dados não será efetuado de forma individualizada pelo que o seu anonimato é garantido e respeitado.</p> <p>O questionário é constituído por duas partes que agradecemos que preencha seguindo as indicações dadas. Após o preenchimento coloque o questionário no envelope e feche-o.</p>		
INFORMAÇÃO PESSOAL		
1. Indique o seu sexo:		<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>	
Feminino	<input type="checkbox"/>	
2. Assinale a sua faixa etária:		<input type="checkbox"/>
Menos de 20 anos	<input type="checkbox"/>	
21 - 40 anos	<input type="checkbox"/>	
41 - 50 anos	<input type="checkbox"/>	
51 ou mais anos	<input type="checkbox"/>	
3. Indique o seu nível de escolaridade.		<input type="checkbox"/>
1º ciclo (1º ao 4º ano)	<input type="checkbox"/>	
2º ciclo (5º ao 6º ano)	<input type="checkbox"/>	
3º ciclo (7º ao 9º ano)	<input type="checkbox"/>	
Ensino Secundário (10º ao 12º ano)	<input type="checkbox"/>	
Licenciatura	<input type="checkbox"/>	
Mestrado	<input type="checkbox"/>	
Doutoramento	<input type="checkbox"/>	
4. Qual a resposta social em que desempenha funções?	_____	<input type="checkbox"/>
5. Qual a função que desempenha?	_____	<input type="checkbox"/>
6. Há quanto tempo trabalha na organização?		<input type="checkbox"/>
Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>	
De 1 a 4 anos	<input type="checkbox"/>	
5 a 10 anos	<input type="checkbox"/>	
Mais de 10 anos	<input type="checkbox"/>	

PERCEÇÃO ACERCA DAS COMPETÊNCIAS ADOTADAS PELO(A) DIRETOR(A) TÉCNICO(A)					
<p>7. Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea a sua concordância com as mesmas de acordo com a seguinte escala: 1 = "Discordo Totalmente", 2 = "Discordo", 3 = "Nem Concordo Nem Discordo", 4 = "Concordo", 5 = "Concordo Totalmente". (Assinale a sua opção colocando uma cruz no quadrado que lhe corresponde)</p> <p>Na sua opinião, O(A) Diretor(a) Técnico(a) da instituição:</p>					
	1	2	3	4	5
Promove o convívio com a mudança					
Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade					
Identifica tendências e planeia mudanças necessárias					
Está apto para a gestão da mudança					
Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho					
Incentiva o pensamento criativo					
Resolve problemas de forma criativa e inteligente					
Cria e mantém uma base de poder					
Toma iniciativas, é decidida e proativa					
Mantém uma rede de contactos influentes					
Negoceia acordos e compromissos envolvendo as partes					
Facilita o diálogo e sabe ouvir					
Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas					
É um bom comunicador e apresenta as suas ideias com clareza					
Articula ideias, sabe argumentar e expressa bem a sua posição					
Redige os documentos necessários com clareza e objetividade					
Gere eficazmente a sobrecarga de informação					
Analisa a informação com sentido crítico					
Seleciona criticamente a informação					
Reduz a grande quantidade de informação ao essencial					
Projeta as atividades para chegar com eficiência aos resultados					
Fixa metas de trabalho a atingir					
Estabelece objetivos claros e define planos para os atingir					
Formula soluções inovadoras e eficazes					
Procura sempre soluções benéficas para todos					
Define áreas de responsabilidade para os colaboradores					
Delega eficazmente as tarefas e funções aos colaboradores					
Impulsiona a unidade de trabalho para atingir as metas fixadas					
Preocupa-se com o planeamento adequado das atividades					
Planifica e organiza o trabalho a desenvolver estabelecendo prazos realistas e prevendo os recursos necessários					
Empenha-se em cumprir prazos estipulados					
Dá um sentido de ordem à atividade da instituição					
Coordena e controla o processo de trabalho					
Promove a coesão e o espírito de grupo e a criação de equipas					

