

PV - ESTGTL 2025



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

O Perfil de Competências dos Gestores de uma Organização do Terceiro Setor: Estudo de caso do Centro Social e Paroquial de Mamouros

Milene Da Costa Fernandes

O Perfil de Competências dos Gestores de uma Organização do Terceiro Setor: Estudo de caso do Centro Social e Paroquial de Mamouros

Milene Da Costa Fernandes

Março de 2025



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

O Perfil de Competências dos Gestores de uma Organização do Terceiro Setor: Estudo de caso do Centro Social e Paroquial de Mamouros

Milene Da Costa Fernandes

Monografia

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efectuado sob a orientação de
Professora Doutora Susana Maria Salgueiro
Rebelo da Fonseca

Março de 2025

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus queridos quatro sobrinhos, uns meninos muito alegres e que me forneceram motivação para nunca desistir.

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação de mestrado resulta de um grande esforço e dedicação e marca um período muito importante, tanto a nível pessoal como profissional. Desta forma, gostaria de agradecer a cada um que contribuiu positivamente para este objetivo estar alcançado.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora de dissertação, à Professora Doutora Susana Fonseca, pelas suas sábias palavras e atenção demonstrada ao longo do trabalho.

Agradeço ao Centro Social e Paroquial de Mamouros pela colaboração, abertura e disponibilidade sempre demonstrada em cada etapa e agradecer o contributo de cada um dos entrevistados e inquiridos.

À minha família por todo o apoio e por sempre me incentivarem a nunca desistir, por toda a força ao longo desta etapa e também todo o percurso académico até aqui. Aos meus pais, às minhas irmãs e em especial aos meus sobrinhos, que me ajudavam imenso na força de vontade mesmo que inconscientemente.

A todos aqueles que fizeram parte do meu percurso e não estão aqui mencionados, o meu profundo obrigado.

RESUMO

As organizações de economia social, particularmente as instituições particulares de solidariedade social, adotam o propósito de dar uma expressividade ao dever moral para responder a problemas e necessidades sociais emergentes. Esse propósito coloca, de certa forma, obstáculos e essencialmente desafios diários aos seus gestores, o que implica uma nova exigência na reestruturação em processos de gestão dos recursos humanos para manter uma boa sustentabilidade da organização e um desempenho organizacional. O objeto de estudo é estudar qual o perfil de competências de um gestor de topo e um gestor intermédio na instituição Centro Social e Paroquial de Mamouros. Este estudo pressupõe uma pesquisa bibliográfica e recolha de dados através de entrevista semiestruturada aos dois gestores e inquérito por questionário aos colaboradores da instituição, durante o mês de dezembro de 2024. O estudo empírico foi realizado e feita uma análise comparativa entre todos para analisar e dar respostas. Foi possível reconhecer um combinado de competências que os gestores das organizações mais valorizam na sua atividade, assim como os desafios e metas a alcançar.

Palavras-chave: Economia Social; Competências; Gestor Topo; Gestor Intermédio, Colaboradores.

ABSTRACT

Social economy organizations, particularly private social solidarity institutions, adopt the purpose of giving expression to the moral duty to respond to emerging social problems and needs. This purpose, in a certain way, poses obstacles and essentially daily challenges to their managers, which implies a new demand in the restructuring of human resources management processes to maintain good organizational sustainability and organizational performance. The object of study is to study the skills profile of a top manager and a middle manager at the Mamouros Social and Parish Center institution. This study presupposes bibliographic research and data collection through semi-structured interviews with the two managers and a questionnaire survey of the institution's employees during the month of December 2024. The empirical study was carried out and a comparative analysis was made between all of them to analyze and provide answers. It was possible to recognize a combination of skills that the organizations managers most value in their activity, as well as the challenges and goals to be achieved.

Keywords: Social Economy; Skills; Top Manager; Middle Manager, Employees.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	ix
INTRODUÇÃO.....	10
1. REVISÃO DE LITERATURA	14
1.1. A Economia Social e as Organizações Sociais	14
1.1.1 Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	15
1.2. Desafios e problemas das Organizações Sociais.....	16
1.3. A Gestão das Organizações Sociais	18
1.4. Gestão de Competências.....	20
1.4.1. Modelos e tipos de Competências.....	21
1.5. Gestão por Competências de um Gestor de Topo e de um Gestor Intermédio.....	22
1.5.1. Modelo de Competências	24
1.6. Perfil Profissional baseado em Competências	26
2. METODOLOGIA	28
2.1. Metodologia e Métodos de Investigação	28
2.1.1. Delimitação do Universo e Amostra	29
2.2. Técnicas de Recolha e Análise de Dados	29
2.2.2. O Centro Social e Paroquial de Mamouros.....	33
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	36
3.1. Inquérito por Questionário aos Colaboradores	36
3.2. Entrevista ao Gestor de Topo e Gestor Intermédio	44
3.3. Análise Integrada dos Dados Obtidos.....	48
CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
APÊNDICES	55
Apêndice A - Guião entrevista semiestruturada Gestor de Topo e Gestor Intermédio.....	55
Apêndice B - Guião inquérito por questionário (Colaboradores)	55

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Desafios da gestão de uma Organização Social.....p.13

Tabela 2 - Papéis do gestor.....p.21

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Competências, habilidades e atitudes (CHA).....	p.27
Figura 2 - Género dos inquiridos.....	p.37
Figura 3 - Faixa etária dos inquiridos.....	p.38
Figura 4 - Funções que os inquiridos desempenham no CSPM.....	p.39
Figura 5 - Nível de escolaridade dos inquiridos.....	p.39
Figura 6 - Tempo de trabalho com a organização.....	p.40
Figura 7 - Competências de um gestor de topo.....	p.41
Figura 8 - Competências de um gestor intermédio.....	p.42
Figura 9 - Desafios dos gestores.....	p.43
Figura 10 - Problemas sentidos no dia a dia	p.44
Figura 11 - Consciência dos gestores sobre os problemas.....	p.44
Figura 12 - Sugestões de melhoria.....	p.44

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CSPM - Centro Social e Paroquial de Mamouros

CHA - Conhecimentos, habilidades, atitudes

ES - Economia Social

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISS - Instituto de Segurança Social

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

SNS - Serviço Nacional de Saúde

SAD - Serviço de Apoio Domiciliário

INTRODUÇÃO

Para a presente Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, foi proposto um objetivo primordial, sendo ele o estudo das organizações sociais, mais concretamente os Centros Sociais e Paroquiais, para conseguir obter mais informações acerca das competências e atividades desenvolvidas pelos dois tipos de gestores, de topo e intermédio, na resposta social existente.

O objetivo fulcral é compreender as dificuldades sentidas e quais as competências com mais consideração existentes no serviço. Abordando em termo temporal, a presente dissertação teve início em dezembro de 2023 e fim a março de 2025.

No que concerne ao nível conceptual, a investigação deste estudo vai incidir sobre alguns temas importantes no âmbito do tema que foi escolhido e da questão de partida que fora levantada, com o objetivo de ser respondida. Ao longo da dissertação vão ser abordados conceitos como: organizações sociais, competências, problemas das organizações sociais, a gestão e o papel do gestor, tipologias de competências e relacionar com a gestão por competências de um gestor de topo e intermédio.

No que diz respeito ao nível geográfico, a amostra que irá ser abrangida de acordo com a preferência pessoal, o Centro Social e Paroquial de Mamouros (CSPM), a escolha desta instituição baseou-se no conhecimento da área, de colaboradores da instituição e facilidade de acesso à mesma. Esta organização vai ser caracterizada posteriormente para compreender que tipo de trabalho é desenvolvido e a forma como atua na sociedade. O universo escolhido serão os gestores de topo, ou seja, os cargos mais elevados, o presidente, e seguidamente os gestores intermédios, ou seja, o diretor técnico assim como os colaboradores.

A dissertação, além da conceptualização teórica, apresenta ainda uma dimensão prática, onde é feita uma recolha e posterior análise de dados por meio de entrevistas estruturadas e inquérito por questionário.

A escolha do tema, deveu-se principalmente ao interesse pessoal pela área em estudo, visto que cada vez mais as competências são valorizadas, assim como ajustar as mesmas nas mudanças impostas por vários fatores que ocorrem atualmente. É importante traçar

qual é o perfil e as competências que os gestores das organizações sociais adotam no seu trabalho do dia-a-dia.

Importa referir que o conceito de competência tem sofrido alterações, antes era diretamente ligado à palavra saber, hoje centra-se mais no “saber ser” e tem em conta o que envolve a organização. Este é ainda um termo com uma diversidade conceptual grande, o que oferece uma vantagem para as organizações sociais e uma melhor adaptação ao meio. Contudo e, não obstante, pode-se tornar também um obstáculo para as mesmas.

As organizações sociais e as instituições particulares de solidariedade social (IPSS), atuam na sua prática com uma intervenção com relações humanas, o que leva os profissionais que trabalham nestas, sejam fornecedores de competências que sejam adequadas à sua prática. Desta forma, é importante compreender quais são as competências que são mais valorizadas no contexto de organização social e compreender ainda quais as diferenças entre as competências de um gestor de topo e um gestor intermédio. Por exemplo, entre a relação do presidente da instituição com o diretor técnico, quais são as diferenças entre as suas competências. Importa ainda ter em atenção, qual é a perspetiva dos colaboradores, no que diz respeito a esse assunto e ao desempenho das competências dos gestores acima mencionados.

Numa investigação desta dimensão, é necessário delinear um conjunto de objetivos que façam sentido, tanto gerais como específicos, de forma a colocar em prática todo o processo metodológico. Desta forma, o objeto de estudo desta dissertação e investigação tem como primeiro objetivo geral analisar o perfil de competências de um gestor de topo e um gestor intermédio, evidenciando a sua importância no terceiro setor. Tendo por base o objetivo delineado acima, este automaticamente faz emergir questões mais específicas para compreender e auxiliar uma compreensão do tema. Desta forma, a investigação pretende:

- Definir e compreender os conceitos de economia social, terceiro setor e organizações sociais;
- Definir quais são as competências que o gestor deve ter na sua prática profissional;

- Compreender as diferenças entre as competências de um gestor de topo e um gestor intermédio;

O segundo objetivo geral é caracterizar os desafios e problemas que os gestores se deparam na sua organização, desdobrando-se nos seguintes objetivos específicos:

- Entender quais os problemas diários e a longo prazo de uma organização social;
- Perceber como solucionar os desafios ocorridos numa organização social;
- Compreender o impacto que os problemas existentes têm na organização.

O terceiro objetivo geral é compreender de que forma as competências de um gestor afetam e influenciam a gestão de uma organização social, desdobrando-se nos seguintes objetivos específicos:

- Analisar qual a perspetiva dos gestores sociais no que diz respeito ao tema das competências;
- Compreender como é que as competências afetam na tomada de decisão;
- Analisar os resultados obtidos entre os dois tipos de competências dos gestores sociais e comparar entre ambos assim como os resultados obtidos dos colaboradores.

Para realizarmos uma abordagem metodológica, foi necessário utilizarmos métodos e termos em conta quais as metodologias a serem utilizadas. Na presente dissertação o que fez mais sentido foi utilizar uma metodologia qualitativa, através de uma entrevista aos gestores, o de topo e o gestor intermédio. E uma metodologia quantitativa feita a partir de um questionário realizado na ferramenta *google forms* às colaboradoras da instituição.

É importante referir que esta dissertação trata de um estudo de caso, visto que é aprofundada a história do Centro Social e Paroquial de Mamouros e é nele que se debruça toda a investigação.

Estes objetivos propostos foram oriundos de uma questão de partida que refletem as questões principais que formam todo este projeto. Posto isto, a presente dissertação pretende responder a seguinte questão de partida: “Quais as competências essenciais

para gestores intermédios e de topo no Centro Social e Paroquial de Mamouros na superação de desafios organizacionais?". Esta questão irá ser analisada através de leituras bibliográficas, pesquisas, entrevistas e questionários, efetuados aos membros desta organização.

Por fim, a presente dissertação será estruturada em capítulos.

O primeiro capítulo, denominado como enquadramento teórico, tem como objetivo a apresentação do estudo, onde são analisados conceitos importantes para o trabalho realizado, destacando definições como economia social, gestão de competências, desafios e problemas das Organizações Sociais.

O segundo capítulo menciona a metodologia desta dissertação, realçando assim quais os métodos, efetuando uma delimitação do universo e da sua amostra e analisada a técnica de recolha de dados.

Por fim, o último capítulo diz respeito à análise e interpretação dos dados obtidos através da metodologia, onde é realizada uma comparação entre as respostas e apresentando-se as conclusões do estudo, tentando responder à questão de partida inicialmente levantada tendo em conta os objetivos definidos previamente e interligando a literatura com os resultados.

A presente dissertação de mestrado pretende dar resposta e compreender o problema supracitado, desta forma, uma investigação deve começar por elaborar uma estruturação de trabalho, para que esta seja lida de forma objetiva.

1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1. A Economia Social e as Organizações Sociais

A Economia Social (ES) está sujeita a diversas abordagens teóricas, visto que é um conceito muito vasto e que tem vindo a sofrer e a assumir diferentes designações de acordo com os contextos.

Assim a Comissão Europeia definiu economia social como:

(...) empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão diretamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles, ou, em qualquer caso, são realizadas através de processos decisórios democráticos e participativos. A economia social também inclui empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de «não mercado» a agregados familiares e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam (CESE, 2017, p.7).

Em suma, este conceito assenta essencialmente em um espaço socioeconómico que agrega um conjunto de organizações com diversas práticas que o incorporam de acordo com a sua natureza.

Em Portugal, a ES surgiu há vários séculos atrás com o aparecimento das primeiras misericórdias no século XV que eram o resultado de várias confrarias de apoio aos mais pobres. As mudanças ocorridas após o 25 de abril de 1974, resultariam da instalação da democracia e, conseqüentemente do estado novo, assim, este período é caracterizado pela restauração das políticas sociais e a criação do Sistema Nacional de Saúde (SNS) como também pelo Instituto Integrado de Segurança Social (ISS) (Rodrigues et al., 1999, citado por Alves, 2012, p.4).

A Lei de Bases de Economia Social foi aprovada pela Lei nº 30/2013 de 8 de maio e estabelece, relativamente ao setor cooperativo e social, as bases jurídico legais da expressão da economia social. Nesta lei, a economia social é desenvolvida pelas seguintes entidades:

- Cooperativas;
- Associações mutualistas;

- Misericórdias;
- Fundações;
- IPSS;
- Associações com fins lucrativos;
- Entidades incluídas pelos subsectores comunitário e autogestionário, inseridas de acordo com a Constituição da República Portuguesa no setor cooperativo e social;
- Outras entidades com personalidade jurídica, que se coadunem com os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da lei em referência e que constem da base de dados da economia social.

1.1.1 Instituições Particulares de Solidariedade Social

As IPSS, são constituídas sem fins lucrativos por iniciativa de pessoas particulares com o objetivo de solidariedade para alcançar os direitos sociais dos cidadãos.

Estas instituições, prestam serviços de promoção de bem-estar e qualidade de vida nas pessoas, famílias e comunidade, nas seguintes áreas:

Apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo; b) Apoio à família; c) Apoio às pessoas idosas; d) Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade; e) Apoio à integração social e comunitária; f) Proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; g) Prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa; h) Educação e formação profissional dos cidadãos; i) Resolução dos problemas habitacionais das populações; j) Outras respostas sociais não incluídas nas alíneas anteriores, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos. (art.º 1.ºA, Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro)

A competência do órgão de administração de representar a instituição assenta em:

- a) Garantir a efetivação dos direitos dos beneficiários;
- b) Elaborar anualmente e submeter ao parecer do órgão de fiscalização o relatório e contas de gerência, bem como o orçamento e programa de ação para o ano seguinte;
- c) Assegurar a organização e o funcionamento dos serviços e equipamentos, nomeadamente elaborando os regulamentos internos que se mostrem adequados e promovendo a organização e elaboração da contabilidade, nos termos da lei;
- d) Organizar o quadro do pessoal e contratar e gerir o pessoal da instituição;
- e) Representar a instituição em juízo ou fora dele;

f) Zelar pelo cumprimento da lei, dos estatutos e das deliberações dos órgãos da instituição (art.º 13.º, Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro).

A um nível estatístico, estas, tem vindo a ter um papel importante na sociedade portuguesa, do total de entidades de ES que detinham o estatuto de IPPS, 6,9 % são Misericórdias de acordo com o INE (2019).

1.2. Desafios e problemas das Organizações Sociais

Cada vez mais é conhecido que as organizações sociais, IPSS, apresentam desafios no seu dia a dia, devido a vários fatores, intrínsecos ou extrínsecos à organização. Um dos desafios que as entidades sem fins lucrativos apresentam é a conciliação entre a natureza da sua missão e a sustentabilidade da organização, visto que estas não obtêm lucro, dependem bastante dos financiamentos estatais, donativos e da competitividade existente no setor. Assim, Berner (2016), identifica os seguintes desafios de gestão de uma organização social da seguinte forma como se verifica **na tabela 1:**

Legitimidade	Formalização legal que permite deixar a “ilegalidade” e divulgar as atividades à sociedade;
Sustentabilidade	Captação de recursos, interação com a sociedade e implementação uma política de gestão ambiental de suporte às estruturas de gestão;
Capacidade de articulação	A articulação com o poder público e a iniciativa privada (sem interesses próprios) torna-se fundamental com vista a tornar-se mais participativo e parceiro;
Recurso a indicadores de desempenho	Medir/avaliar as práticas de gestão adotadas com vista à melhoria contínua e a quantificar e apresentar os resultados;
Transformar doadores em contribuintes	Criar uma atitude de independência para com os doadores, para a aquisição de recursos;
Conceber objetivos e identidades comuns	Contribuir para a modificação dos cidadãos em indivíduos atuantes e ativos na causa social em que estão envolvidos;

Difundir ações sociais	Disseminar as técnicas de gestão em outras áreas/regiões com o intuito de promover as práticas de interesse comum;
Accountability	Transparência e prestação de contas às partes interessadas e com legitimidade;
Qualidade dos serviços	Utilizar de forma eficiente os recursos e efetuar uma avaliação adequada dos mesmos, de acordo a sua disponibilidade e com as necessidades do público e das opções existentes.

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Rascão (2012), as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) podem tornar-se ainda, outro desafio a apontar no que diz respeito a uma organização social, visto que é a informação que une pessoas, e grande parte das instituições e organizações sociais tiveram a necessidade de se reestruturarem após a inserção das novas tecnologias. É do conhecimento que a informação assume um papel muito importante na criação de calor de uma organização social, visto que no mercado em que existem clientes, concorrentes e *stakeholders*, esta permite criar e implementar estratégias organizacionais.

Existem várias vantagens na utilização das novas TIC, nomeadamente na rapidez de obter e fornecer expostas, o que se apresenta como uma vantagem competitiva a nível do mercado.

Contudo, existem desvantagens que se demonstram como desafios e causam problemas numa organização social, nomeadamente em situações em que não se tinha conhecimento nem experiência das TIC. Estas podem ser vistas como um problema também na reestruturação da organização e nos recursos financeiros, por vezes necessários para a sua implementação. No entanto, o principal desafio é a resistência por parte dos colaboradores face ao avanço tecnológico, pois a mudança é um problema para muitos deles. A principal solução para esta é a reestruturação e reorganização da instituição para o sucesso (Rascão,2012).

1.3. A Gestão das Organizações Sociais

A gestão é um dos principais conceitos desta dissertação, no entanto é ainda um tema abordado diferenciadamente por vários autores.

Para alguns, a gestão é um processo que tem foco em alcançar objetivos e metas que são definidas anteriormente pelas organizações sociais através de quatro funções fundamentais consideradas como os princípios básicos que se influenciam sendo estes: o planeamento, a organização, a direção e o controlo. O planeamento consiste na definição de uma estratégia para cumprir com os objetivos que foram programados. A organização, baseia-se no desenvolvimento de relações entre os vários setores da organização, com vista em alcançar os objetivos definidos, aqui existem definição de tarefas a desenvolver e delimita-se na tomada de decisões. A função da direção, diz respeito ao processo de influenciar o comportamento dos colaboradores através de aspetos como a motivação, a liderança, a comunicação e a negociação. Por último, a fase do controlo de gestão consiste em ter em conta a avaliação e o controle dos resultados obtidos em relação aos objetivos delimitados no planeamento (Reis & Silva, 2012).

No entanto, existem autores como por exemplo Carvalho (2011), que identifica as mesmas quatro funções e acrescenta mais uma, sendo esta a coordenação.

De acordo com Reis & Silva (2012), os indivíduos podem ser considerados como gestores quando conseguem que os colaboradores desenvolvam um determinado trabalho, assim podem ocupar níveis diferentes. O nível de gestão estratégica, onde se encontram os gestores de topo da organização os diretores e administradores, cabendo-lhes a eles determinar os objetivos da instituição, tomar decisões e efetuar a elaboração de um planeamento a médio e longo prazo para avaliar o crescimento da instituição, estes criam um elo entre a organização e o meio envolvente, tendo em conta a sua missão.

Segue-se o nível de gestão tática, onde se situam os gestores dos níveis intermédios, que fazem a ligação entre os gestores de topo e os gestores de base. Estes têm como atribuições coordenar os gestores que se encontram na primeira linha, tomar decisões intermédias (atividades a desenvolver por exemplo) e efetuar planos num curto prazo.

Por fim, no nível de gestão operacional, localizam-se os gestores de base, ou seja, estes têm como foco o planeamento de atividades diárias e executam-nas de carácter imediato.

Nesta fase, o sucesso de um gestor, seja de que nível for, está relacionado com o seu desempenho, visto que este é o resultado das suas competências básicas, sejam técnicas, humanas ou conceptuais.

Assim, o papel do gestor numa organização social prende-se essencialmente com os objetivos da gestão, que consistem em rentabilizar os recursos, de forma a atingir ou superar os resultados planeados.

De acordo com Mintzberg (1986), o gestor exerce diferentes papéis que se identificam como interpessoais, informacionais e decisoriais (tabela 2).

Tabela 2- Papéis do gestor (Mintzberg,1986)

Interpessoais	Figura de proa, liderança e ligação;
Informacionais	Centro nervoso, difusão, porta-voz;
Decisoriais	Resolução de problemas, afetação de recursos, negociação.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Mintzberg (1986)

Assim, relativamente ao papel interpessoal que o gestor assume numa organização, a figura de retaguarda está relacionada com a imagem que este tem na organização. O papel de liderança tem haver com a relação deste com os subordinados, visto que é o responsável pelos colaboradores, no que toca à função de ligação, este deve realizar uma relação com os *stakeholders*, de forma a assegurar a criação de uma rede alargada de contactos sociais e também ter acesso a informações do meio externo.

No que diz respeito aos papéis informacionais, mais concretamente no centro nervoso, o gestor atua no seu ambiente de trabalho, à procura de informações com os contactos externos à organização e com contactos internos através dos seus colaboradores. O papel de difusão diz respeito à distribuição da informação retirada das fontes anteriormente consultadas, para que os seus colaboradores realizem as funções que lhes são delimitadas mais conhecimento. Por fim, no papel de porta-voz, este é considerado como um representante e tem a função de transmitir as informações mais importantes,

de forma a quem esteja interessado, seja informado sobre os mais diversificados assuntos.

Do ponto de vista decisional, este diz respeito à resolução de problemas e atua de forma urgente, dando resposta às pressões e problemas surgidos na envolvente institucional, mais precisamente à afetação de recursos. Este ponto de vista, incorpora as três dimensões, recursos materiais, financeiros e humanos. Por fim, o papel de negociador relaciona-se com outras instituições e com a ligação que pode ser efetuada entre as mesmas.

A ideia que existe do gestor é simplesmente a de um líder. Aquele que é responsável, que planifica e faz cumprir os objetivos delineados pela gestão. O papel de líder é apenas um dos muitos papéis/ funções que o gestor assume numa empresa, sendo este alguém que adota um papel de responsabilidade numa organização.

1.4. Gestão de Competências

É importante definir o conceito de competências antes de abordados os temas que se seguem, pois, este tema varia de autor para autor, o que torna a sua compreensão mais difícil.

Spencer & Spencer (1993), definem o termo de competência como uma característica que um indivíduo possui que é relacionada com a sua performance de atuação, no trabalho ou numa determinada situação.

Suleman (2000) considera que a competência é a capacidade de selecionar e combinar recursos, para alcançar objetivos propostos.

Mulder (2007) por sua vez, afirma que esta é a capacidade de um indivíduo desempenhar uma atividade ou tarefa, ou resolver um problema ocorrido.

É notável que existe uma conversão nos termos apresentados e nas suas explicações, visto que esta é um conjunto de termos específicos que permite ao indivíduo alcançar objetivos pessoais ou organizacionais. Contudo, a divergência destes termos imerge no problema da dificuldade de consenso em torno da definição de competência.

1.4.1. Modelos e tipos de Competências

De acordo com Ceitil (2010), este refere que existem dois tipos de competências, as transversais e as específicas. Afirma ainda que existem as competências *hard*, que se designam por saber-fazer e são competências mais técnicas, administrativas, e as competências *soft*, onde é verificada a comunicação, a motivação, liderança, sendo uma competência comportamental. Existem também as *emotional skills*, como o nome indica são as competências relacionadas com as nossas emoções e sentimentos numa determinada situação.

As competências transversais são isentas de especificidade, ou seja, referem-se à contextualização das competências e a adaptação a contextos novos e particulares. Estas são transferíveis, visto que são adquiridas numa atividade, mas são passíveis de serem exercidas em vários contextos. Contudo, as competências específicas estão diretamente ligadas a uma atividade profissional, sendo hierarquizadas. Estas são caracterizadas como as competências essenciais para um certo setor de atividade.

Gomes (1999) identifica sete competências transversais:

- Recolher, analisar e organizar informação;
- Comunicar ideias e informação;
- Planear e organizar atividades;
- Resolver problemas;
- Usar técnicas e elementos matemáticos;
- Usar tecnologias;
- Trabalhar com os outros e/ou em equipa.

Com o passar do tempo, este conceito tem evoluído para o termo de competências-chave, que são definidas por Suleman (2000), como “conjunto de conhecimentos e capacidades que deve ser detido por qualquer indivíduo para entrar e/ou manter-se no mercado de trabalho, ou seja, para o exercício qualificado de qualquer profissão” (p.94).

Este autor defende que estes tipos de competências estão relacionadas com a adaptação e reação a novas situações e que serão dinâmicas e evolutivas.

Existem mais autores que concordam com a tipologia de competências-chave e competências específicas.

Rascão (2012) afirma que os gestores se apoiam na informação e nas competências para tomarem decisões e resolver problemas, é fundamental que nesta tomada de decisão se tenha em conta toda a informação e todas as outras tarefas do gestor. Considera-se que quanto melhor a informação, melhor é a decisão resultante, pois diminuiu o risco da decisão tomada.

Um dos principais papéis do gestor é a tomada de decisão através do desenvolvimento das TIC sabendo que este papel se tornou um desafio. Os gestores de uma organização social, focam-se na informação e competências adquiridas para tomar decisões e executar as suas tarefas.

1.5. Gestão por Competências de um Gestor de Topo e de um Gestor Intermédio

Ao falarmos de competências, importa referir que este tema, fez emergir um modelo de gestão de competências. Este modelo tem como objetivo avaliar o contexto organizacional, de forma a compreender as competências necessárias para que uma organização social cumpra com os objetivos e atividades a desenvolver (Zarafin, 2003).

O termo de competências tem vindo a sofrer alterações desde há vários anos. E a sua forma de integrar os processos de gestão vai sendo modificada, visto que as pessoas são cada vez mais importantes para o sucesso das organizações.

O modelo de gestão de competências surge porque existiram três acontecimentos no mercado de trabalho, sendo eles: a imprevisibilidade em algumas situações em que os trabalhadores e as organizações enfrentam, a importância da comunicação como uma forma de partilhar objetivos comuns e dialogar entre todos e também a introdução da noção de serviço, visto que os colaboradores trabalham cada vez mais em prol dos seus clientes (Fleury & Fleury, 2004).

Existe cada vez mais competitividade no contexto organizacional e assim, a necessidade do desempenho dos colaboradores ser excelente, assim como os resultados obtidos.

O modelo de gestão por competências, está limitado por fatores como por exemplos: os serviços disponibilizados, as TIC, a estrutura organizacional e a própria cultura, mas também por fatores externos, como por exemplo: a sociedade onde está inserida, a zona geográfica e ainda fatores como o papel do Estado e Legislação (Fischer, 2002).

Esta forma de um gestor gerir uma organização social através de competências e deixar de lado as funções e as tarefas, passa cada vez mais a ser importante em valorizar e ter em conta as características dos seus colaboradores e o desempenho que estes demonstram no seu dia-a-dia. Este método, tornou-se um instrumento utilizado na gestão, visto que é uma vantagem relacionar as estratégias que a entidade tem, com as estratégias de gestão de recursos humanos (Zarifian, 2003).

Como afirma Corgas (2024), se considerarmos uma organização como uma pirâmide, reparamos que esta é composta pelos gestores de topo, pelos gestores intermédios e pelos executantes, que formam a base. Deste modo, entende-se que numa instituição existem diversos tipos de gestores, correspondendo a cada um deles diferentes competências e diferentes graus de responsabilidade.

Na perspetiva de Rodrigues (2006) cit. por Corgas (2024), considerando a sua posição hierárquica e a natureza de funções, estes são responsáveis por supervisionar os membros da organização com categorias profissionais inferiores, constituindo a conexão entre os colaboradores e as chefias superiores.

O gestor intermédio e os gestores de topo como abordado anteriormente, têm sido alvo de mudanças e as suas características têm sido alteradas. Podem ser considerados como um elo entre a sociedade e os seus colaboradores. São um grupo de gestores que são participantes ativos e diários em vários grupos. Importa referir, que o gestor intermédio desempenha a função de conversão de todos os objetivos da gestão de topo, em objetivos mais específicos no contexto de trabalho, assim como a sua operacionalização com eficácia e eficiência (Knouse,1993).

Estes desempenham um trabalho mais generalista em comparação com os gestores de topo, ou seja, cabe ao gestor intermédio, desenvolver uma certa atividade numa organização social, coordená-la e supervisionar os colaboradores de intervenção direta

no trabalho, tendo em conta que tem de ser executadas com sucesso de forma a ser validado o objetivo proposto de antemão pelo gestor de topo. Este deve essencialmente de acordo com Ribeirinho (2016), desenvolver estratégias de liderança nas equipas do trabalho, facilitar uma comunicação entre os utentes e colaboradores e com os seus familiares, promover momentos de reuniões de equipas e facilitar ainda os processos comunicacionais. Além de tudo o que foi referido, este deve ainda aproveitar possíveis potencialidades individuais de cada um dos colaboradores, que podem estar a ser desaproveitadas e assumir uma estratégia de gestão em que se cumpram os objetivos propostos, satisfazer os clientes e a sustentabilidade financeira da organização.

De acordo com Figueiredo (2022), cabe ao gestor intermédio coordenar, apoiar e supervisionar os profissionais de intervenção direta no seu trabalho, supervisão essa que deverá ter em conta uma análise comum com o gestor de topo, para que sejam desenvolvidas propostas de intervenção com o intuito de alcançar os objetivos definidos pela entidade. Dessa forma são fundamentais as competências e o empenho de uma gestão intermédia e de topo focada no envolvimento e na motivação da equipa de trabalho, para que se verifique o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

É deveras importante, que o empenho e as competências de uma gestão intermédia sejam focalizados na motivação e envolvimento da equipa de trabalho, para que os objetivos serem atingidos com sucesso.

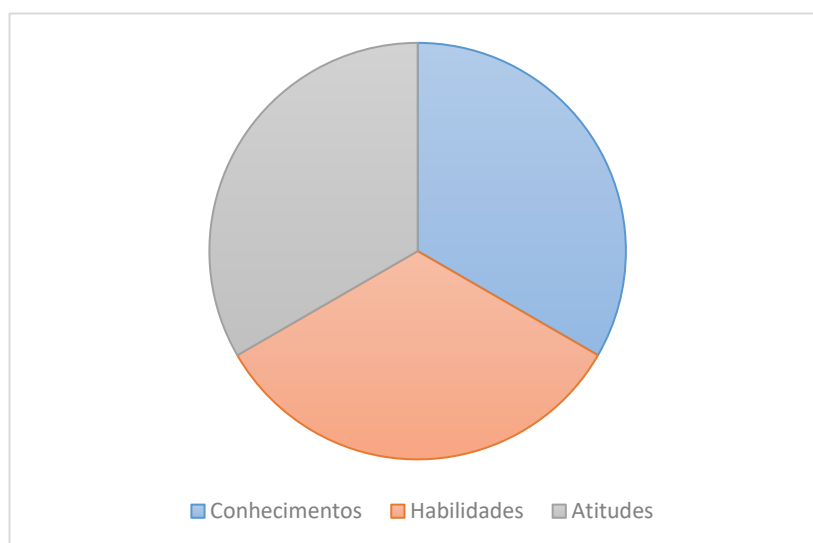
1.5.1. Modelo de Competências

Cada vez mais, uma organização social sabe a importância de partilhar com toda a sua envolvente organizacional as metas a cumprir e atingir a sua missão e visão. Para isto, as organizações sentem-se cada vez mais na obrigação de definir estratégias próprias devido à competitividade existente no mercado. O fator que mais influencia a competitividade é a diferenciação, ou seja, o produto e serviços que determinada organização oferece devem ser diferenciados das demais. O modelo de gestão de competências demonstra que a diferenciação pode ser feita através de vários desempenhos do topo superiores, medianos e baixos. A lógica deste modelo, tem como principal objetivo o facto das organizações serem inseridas e formadas por recursos,

como os conhecimentos, as suas competências serem valiosas, terem vantagens a nível competitivo demonstrando empenho no seu desenvolvimento.

As organizações sociais apresentam um efeito importante na gestão e no desenvolvimento de competências e consequentemente no sucesso das suas práticas. Sabendo que cada organização social apresenta as suas características e serviços disponíveis, a estratégia implementada, a estrutura organizacional, a motivação dos gestores e colaboradores são três aspetos fulcrais no que toca à gestão por competências. Aqui podem ainda ser consideradas três dimensões quando abordamos o conceito de competências, sendo elas a sigla “CHA”, o conhecimento caracterizado por o ato de saber, as habilidades que dizem respeito ao saber e fazer e por fim as atitudes, ou seja, os nossos comportamentos e o saber ser (Durand, 2006).

Figura 1- CHA



Fonte: Elaboração própria

Assim é possível refletir sobre a gestão de competências, como este é um processo ativo e que depende do contexto envolvente em que está inserido. Sabendo que este contexto influencia diretamente as estratégias que podem ser adotadas e implementadas, assim como as práticas de gestão e como as competências podem ser trabalhadas para o sucesso, desenvolvimento e sustentabilidade da organização social.

A gestão por competências e a gestão de desempenho são assim, instrumentos e ferramentas que se complementam uma à outra, visto que em ambas é necessário existir planeamento, acompanhamento e avaliação de desempenho.

1.6. Perfil Profissional baseado em Competências

Quando abordamos o conceito de competências é necessário verificar emergir quais são as necessárias para um profissional de determinada área, pois o gestor de uma organização social, deverá possuir um conjunto de recursos para a realizar as suas funções com sucesso.

Podemos considerar três tipos de competências necessárias para o sucesso de um gestor, as competências técnicas, humanas e conceptuais. Estes três tipos, estão interligados entre si.

As competências técnicas de acordo com Katz (1974) assumem-se como um entendimento de conhecimentos num setor de atividade específico, estas envolvem um conjunto de conhecimentos especializados e uma capacidade de análise e facilidade de utilização dos recursos e ferramentas disponibilizados, estas indicam que o gestor deve formar, direcionar e avaliar os colaboradores nas suas funções. As competências humanas, ao contrário das competências técnicas, são caracterizadas pela capacidade que um gestor possuiu para trabalhar com pessoas de forma individual em equipa e em grupo. Sendo assim, estas, direcionam-se para o trabalho com os colaboradores e clientes e possibilitam avaliar as relações que se estabelecem e permitem ao gestor comunicar, liderar, motivar e transmitir confiança aos colaboradores.

Por fim, as competências conceptuais estão ligadas à capacidade de pensar em situações diversas e desenvolver as tarefas com sucesso dentro de uma organização social. Este tipo de competências, favorece bastante o processo de tomada de decisão, visto que nestas é possível idealizar a organização como um todo e antecipar as alterações no meio envolvente e na sociedade, o que promove de certa forma uma melhor adaptação.

Le Goff (1996) assume que o conceito e a prática de gestão requerem competências ligadas à resolução de problemas dentro de uma organização social e que estes devem ter duas competências, as capacidades de análise e as capacidades de comunicação e

argumentação. As primeiras dizem respeito à necessidade que o gestor deve ter ao reagir face a problemas que sejam encontrados e a sua resolução posterior. Enquanto as capacidades de comunicação e argumentação, são caracterizadas pela necessidade que o gestor apresenta de dialogar, negociar e delegar competências e tarefas com os serviços e pessoas. No fundo, este autor vai de encontro a Katz (1974) na sua forma de pensar. A função de um gestor é cada vez mais complicada e de muita exigência, apesar das competências referidas acima é necessário que este, tenha presente competências que o permitam manter-se ocorrente relativamente ao futuro e à incerteza do mesmo.

Em conclusão, Figueiredo (2022) enumerou algumas das características que os gestores devem adotar, para ter um perfil profissional de competências adequado e atualizado perante os desafios constantes da profissão. 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 (p.121).

2. METODOLOGIA

2.1. Metodologia e Métodos de Investigação

A dimensão de recolha de dados é muito importante para uma investigação científica. Uma metodologia de investigação é importante porque permite selecionar a estratégia da mesma, adequando a técnica de recolha de dados aos objetivos caracterizados e às questões problema identificadas (Gil,2008).

A metodologia refere-se à forma de realizar a investigação, voltando-se para os pressupostos e princípios que a regem. A metodologia questiona o que está por trás, tal como os fundamentos, os métodos ou as filosofias que afetam a escolha do pesquisador. Posto isto, o propósito desta metodologia passa por auxiliar na compreensão de todo o processo que tomamos para chegar ao resultado da investigação, enquanto o método revela o caminho que o investigador toma para atingir o resultado da pesquisa efetuada. O método é um conjunto de ações a concretizar, de forma a alcançar uma ou várias metas, estabelecendo uma estratégia de trabalho em função de um objetivo. Assim, este caracteriza-se como os diversos passos consecutivos para conseguir o resultado da investigação (Antunes, 2021 cit. por Corgas, 2024).

A metodologia que faz mais sentido utilizar nesta investigação de acordo com as características é a qualitativa, visto que o seu principal propósito é compreender a realidade dos que a vivem. A metodologia qualitativa, apresenta um carácter interpretativo da parte do investigador no que concerne a um determinado contexto e pretende que o mesmo compreenda perto das pessoas que presenciam o fenómeno. Este tipo torna-se vantajoso visto que a recolha de informação, pode ser feita através de documentação, biografias e observações o que implica um envolvimento maior por parte do investigador.

Considerando que se pretende compreender quais as competências que se manifestam no perfil dos gestores de topo e intermédios na organização: Centro Social e Paroquial de Mamouros, este tipo de metodologia é a mais indicada para conseguir responder a cada objetivo proposto inicialmente, visto que os métodos utilizados oferecem uma melhor compreensão do contexto laboral e das decisões que podem ser tomadas (Carvalho, 2016).

Este estudo, vai ser focado num estudo de caso, tendo como objetivo compreender o assunto de uma forma mais profunda, a organização e o trabalho numa dada instituição.

O estudo que se segue terá uma natureza exploratória dado que vai ser possível compreender o objetivo do estudo em causa e como este se verifica. O objetivo principal deste tipo de investigação é “alargar a perspetiva de análise, travar conhecimento com o pensamento de atores cujas investigações e reflexões podem inspirar as do investigador e revelar facetas do problema nas quais teria certamente pensado em si próprio” (Quivy, 2016, p.109).

Assim, os procedimentos metodológicos utilizados irão ser, a pesquisa bibliográfica, a entrevista semiestruturada, e o inquérito por questionário, caso seja necessário estes podem ser alvo de modificações com o desenvolver da investigação.

2.1.1. Delimitação do Universo e Amostra

O estudo irá ser direcionado para a localidade de Mamouros e vai abranger a resposta social existente, no Centro Social e Paroquial de Mamouros. O universo da investigação foi essencialmente escolhido tendo por base os critérios de preferência pessoal e também por questão de proximidade com a sede da instituição.

Desta forma, a população deste, diz respeito ao diretor técnico, sendo eles denominados de gestores intermédios de todas as respostas sociais existentes e ainda do presidente, denominados como gestores de topo. De forma a complementar o estudo e fazer uma melhor comparação e triangulação dos dados, decidiu-se optar por adicionar na amostra os colaboradores desta instituição.

2.2. Técnicas de Recolha e Análise de Dados

No que diz respeito às técnicas que vão ser utilizadas para ser possível responder à questão de partida proposta e aos objetivos delineados, serão utilizadas a pesquisa bibliográfica e documental e a entrevista semiestruturada, como técnicas que permitem compreender quais é que são as competências dos dois tipos de gestores numa organização social e de que forma estas implicam a sua prática profissional.

A pesquisa bibliográfica e documental é uma ferramenta que permite obter vários conhecimentos relativos a um certo tema, esta é bastante útil na medida que se torna possível uma interpretação da realidade em estudo por parte do investigador (Carvalho, 2016).

As entrevistas a serem realizadas dirigem-se desta forma ao gestor de topo, ou seja, o presidente do Centro Social e Paroquial de Mamouros e será realizada uma entrevista à diretora técnica da resposta social, que assume funções de coordenação e direção. Esta técnica de recolha de dados permite caracterizar o perfil de competências no âmbito do seu trabalho, ou seja, de coordenação e gestão na resposta social que lhes compete. Esta técnica de recolha de dados pode ser caracterizada de acordo com Gil (2008), como uma técnica vantajosa, que permite obter informações acerca das pessoas, sobre o que elas sabem e esperam e o que pretendem fazer no futuro próximo, bem como explicar o motivo de algumas das ações efetuadas anteriormente.

Assim, com a realização de entrevistas semiestruturadas aos dois tipos de gestores da organização vai ser possível responder a questões pertinentes na investigação, assim como afirma Gil (2008):

Desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número. Por possibilitar o tratamento quantitativo dos dados, este tipo de entrevista torna-se o mais adequado para o desenvolvimento de levantamentos sociais (p. 113).

Deste modo, irá ser elaborado um guião de entrevista que vai servir como fio condutor e que o entrevistado irá responder, contudo existe abertura para que o entrevistado possa responder da forma que entender, tendo apenas como foco o tema principal da questão. Ao longo da entrevista, o entrevistador efetua questões pouco diretas e deixa que o entrevistado fale livremente evitando que este se afaste do foco principal (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Esta técnica de recolha de dados apresenta vantagens no que concerne a obtenção de informações com o entrevistado, visto que permite ao entrevistador facilitar a resposta do entrevistado e impedir que este se desvie da linha condutora e dos objetivos da investigação, recolhendo assim elementos o mais uteis possíveis para o processo.

Existem limitações, visto que a entrevista não segue um fio condutor pode existir dificuldades em trabalhar sem uma forma mais técnica e sequenciada, como também as informações retiradas, não se obtém de imediato dado que existe uma necessidade de análise posterior do seu conteúdo (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Para isto foi elaborado um guião para a entrevista (consultar no apêndice A- guião da entrevista semiestruturada) que permite obter respostas aos diversos objetivos centrais: a) Identificar funções e papéis; b) Compreender desafios profissionais; c) Definir o papel do gestor no Terceiro Setor; d) Compreender competências necessárias. É constituído por 14 questões, dividido em duas partes: uma primeira parte com 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 e todos os objetivos delimitados para esta dissertação.

A escolha da técnica de análise dos dados recai sobre a abordagem qualitativa, pois foi esta a escolhida para a recolha dos dados, assim, a análise do conteúdo das entrevistas realizadas será feita manualmente, realizando uma interpretação detalhada dos dados, para a identificação de padrões e temas procedentes. Esta análise será orientada pela própria investigadora, permitindo uma submersão profunda dos dados recolhidos.

No que diz respeito à recolha de dados efetuadas a todas as colaboradoras, esta irá ser feita através do inquérito por questionário para fazer um estudo comparativo e compreender as suas perceções relativamente às competências do gestor de topo e do gestor intermédio. Estes questionários foram enviados vi *email* e ao Centro Social Paroquial de Mamouros, existindo uma breve explicação e informando que o anonimato das suas respostas e a proteção dos dados iria ser respeitado.

Justifica-se utilizar este método, visto que vai ser colocado a um considerável número de colaboradoras, com o objetivo de conhecer a sua opinião sobre a sua compreensão no que diz respeito ao trabalho desenvolvido pela direção. Salientando ainda que um questionário bem realizado é aquele que se encontra bem estruturado e as questões são de fácil compreensão, clara e coerente, sempre tendo enfoque o problema principal,

respeitando as características, personalidades e particularidades da população-alvo (Gonçalves, 2004).

Este tipo de recolha dos dados, pode apresentar questões fechadas, abertas ou semiabertas. As questões fechadas são definidas por assinalar uma ou várias opções disponíveis conforme se trate de questões de escolha múltipla ou simples. As questões abertas remetem para perguntas onde as respostas são dadas de forma espontânea onde se pretende obter um leque de informações relativas a temas mais delicados, ou não. Ao contrário das questões fechadas estas requerem um processo mais complexo de análise do conteúdo. Por fim, as questões semiabertas, abordam uma forma de questionar em que o entrevistador já consegue compreender as respostas esperadas (Gonçalves, 2004).

Abordar que o inquérito por questionário utilizado no presente estudo encontra-se previamente validado por Gabriela Filipa Almeida Figueiredo numa Dissertação de Mestrado intitulada como “Caracterização do Perfil de Competências do Gestor Intermédio de uma Organização do Terceiro Setor: Estudo de Caso na Santa Casa de Misericórdia de Sernancelhe. Embora a sua validação prévia, o inquérito por questionário foi tenuemente 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 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 5 perguntas de escolha múltipla e, uma segunda parte, relativa à perceção dos colaboradores acerca das competências adotadas no trabalho desenvolvido pelo diretor técnico e pelo gestor de topo composto por 11 questões de escolha múltipla e 1 questão de resposta aberta perfazendo assim 17 questões no seu total. 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.

Para a análise e tratamento dos dados utilizamos o programa informático mais especificamente o *Microsoft Excel*, pois auxilia na criação de tabelas e gráficos, que ajudarão na visualização e clarificação dos padrões e temas identificados durante a análise.

2.1.2. O Centro Social e Paroquial de Mamouros

A instituição escolhida para colaborar nesta dissertação de mestrado foi o Centro Social e Paroquial de Mamouros, situado numa aldeia do concelho de Castro Daire, distrito de Viseu.

De acordo com o regulamento interno em vigor na instituição descritiva, o Centro Social Paroquial de Mamouros é uma Instituição Particular de Solidariedade Social com sede na avenida central, s/n, Termas do Carvalhal, 3600-398, Mamouros, Castro Daire. O horário de funcionamento é das 09h às 18h nos dias úteis e aos fins de semana é das 09h às 17h. Esta entidade apresenta um acordo de cooperação celebrado com o Centro Distrital da Segurança Social de Viseu desde 2003, para funcionamento da resposta social de apoio domiciliário (SAD).

Esta resposta social, o apoio domiciliário consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio, tanto a indivíduos como famílias quer por motivos de doença como deficiência, capacidade ou outro impedimento que não consigam assegurar temporariamente ou perante a satisfação das necessidades básicas e atividades da vida diária.

São variados os objetivos do SAD:

1. Contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e famílias;
2. Contribuir para a permanência do utente no seu meio habitual de vida, retardando ou evitando o recurso a estruturas residenciais;
3. Prestar os cuidados e serviços adequados às necessidades biopsicossociais dos utentes, sendo estes objetivos de contratualização;
4. Assegurar um atendimento individual e personalizado em função das necessidades específicas de cada pessoa;

5. Promover a dignidade da pessoa e oportunidades para a estimulação da memória, respeito pela história, cultura e espiritualidade pessoais e pelas suas reminiscências e vontades conscientemente expressas;
6. Contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo;
7. Promover o aproveitamento de oportunidades para a saúde, participação e segurança e no acesso à continuidade de aprendizagem ao longo da vida e o contacto com novas tecnologias úteis;
8. Prevenir e despistar qualquer inadaptação, deficiência ou situação de risco, assegurando o encaminhamento mais adequado;
9. Promover estratégias de manutenção e reforço da funcionalidade, autonomia e independência, do autocuidado e da autoestima e oportunidades para a mobilidade e atividade regular, tendo em atenção o estado de saúde e recomendações médicas de cada pessoa;
10. Promover um ambiente de segurança física e afetiva, prevenir os acidentes, as quedas, os problemas com medicamentos, o isolamento e qualquer forma de mau-trato;
11. Promover a intergeracionalidade;
12. Contribuir para a conciliação da vida familiar e profissional do agregado familiar;
13. Reforçar as competências e capacidades das famílias e de outros cuidados;
14. Promover os contactos sociais e potenciar a integração social;
15. O acesso a serviços da comunidade. (CSPM, p.5)

Para se tornar utente do Centro Social e Paroquial de Mamouros é necessário que as pessoas se encontrem no seu domicílio, em situação de dependência física e ou psíquica e que não possam assegurar, temporariamente ou permanentemente a satisfação das suas necessidades básicas ou as atividades da vida diária, nem disponham de apoio familiar para esse efeito.

É importante ainda ser realçado que é celebrado por escrito um contrato de prestação de serviços entre o utente ou o seu representante legal e a entidade.

No que diz respeito à direção técnica, esta é assegurada por um técnico com formação superior na área das Ciências Sociais assumindo desta forma a responsabilidade pela sua organização e funcionamento. Enquanto o presidente da instituição é descrito nos

estatutos como o pe. António Manuel Sobral, esta instituição é uma pessoa jurídica canónica de natureza pública, sujeita a obrigações e de direitos com a índole do instituto da igreja católica. Sendo a presente dissertação acerca do tema das competências dos gestores de topo comparativamente aos gestores intermédios de uma instituição. Importa então referir que as competências do mesmo estão referidas e delimitadas nos Estatutos com a seguinte ordem:

Superintender na administração do Centro, orientando e fiscalizando os respetivos serviços; convocar e presidir às reuniões da Direção, dirigindo os respetivos trabalhos; assinar e rubricar os termos de abertura e encerramento e rubricar o livro de atas da direção; despachar os assuntos normais de expediente e outros que careça, de solução urgente, sujeitando estes últimos à confirmação da Direção na primeira reunião seguinte. (CSPM, p.9)

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo primordial proceder à apresentação dos resultados obtidos, a partir do inquérito por questionário realizados aos colaboradores do Centro Social Paroquial de Mamouros e de seguida a apresentação de uma análise à entrevista realizada ao gestor de topo, membro da direção da mesma e ao gestor intermédio que faz a função de direção técnica.

Desta forma, em primeiro lugar serão descritos e refletidos os resultados obtidos e posteriormente é que será realizada uma comparação de ambos os pontos de vista, fornecendo assim a resposta à questão de partida, do qual o tema se debruça.

3.1. Inquérito por Questionário aos Colaboradores

A aplicação do inquérito por questionário foi realizada e foram obtidas 11 respostas por parte dos colaboradores da resposta social SAD. Podemos desta forma verificar que os respondentes são na sua maioria do género feminino, uma vez que o total de respostas obtidas foi de 11. Os colaboradores do género feminino que responderam representam 90,91% (10 respondentes) da amostra como é visível no gráfico abaixo.

Apenas 9,09% (1 respondente) é do sexo masculino. Isso sugere que a força de trabalho da organização é predominantemente feminina, o que pode refletir a natureza das funções desempenhadas, como ajudantes familiares e auxiliares de ação direta, que são tradicionalmente ocupadas por mulheres.

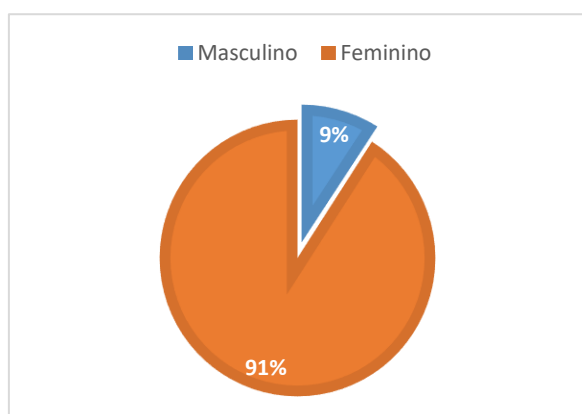


Figura 2 - Género dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria, 2025

Dos 11 respondentes ao inquérito por questionário, a faixa etária mais representativa é a de 21-40 anos, com 45,45% (5 respondentes). Em seguida, temos a faixa de 41-50 anos, com 36,36% (4 respondentes) e a faixa de 51 anos ou mais com 18,18% (2 respondentes). Como é visível na figura abaixo, a presença de colaboradores mais jovens (21-40 anos) e de meia-idade (41-50 anos) indica uma diversidade geracional na organização, o que pode trazer diferentes perspetivas e experiências para o ambiente de trabalho.

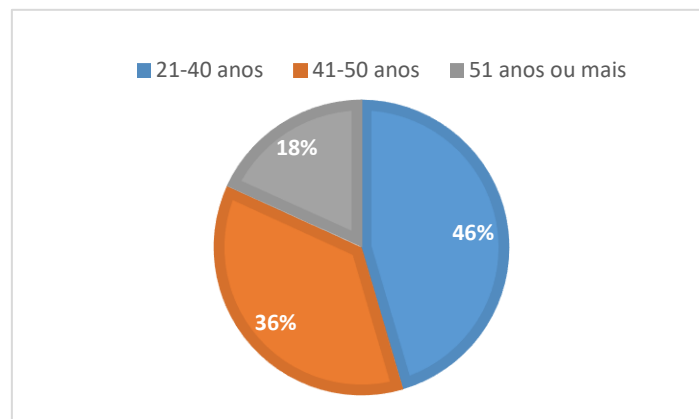


Figura 3 - Faixa etária dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria, 2025

Conforme se verifica abaixo, a função mais comum entre os respondentes é a de Ajudante familiar, representando 45,45% (5 respondentes). Em seguida, temos Auxiliar de ação direta, com 27,27% (3 respondentes) e Ajudante de cozinha, com 18,18% (2 respondentes). Apenas 9,09% (1 respondente) exerce a função de Cozinheira. A predominância de funções de apoio direto, como ajudantes familiares e auxiliares, sugere que a organização está fortemente voltada para o atendimento e cuidado de indivíduos, possivelmente idosos ou pessoas com necessidades especiais.

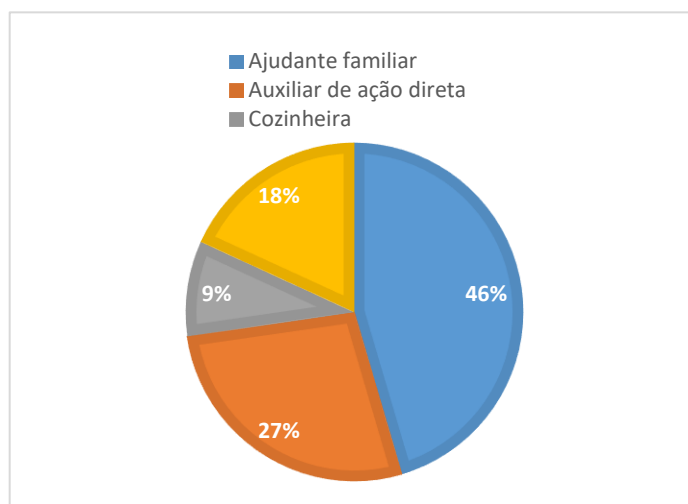


Figura 4 - Funções que os inquiridos desempenham no CSPM

Fonte: Elaboração própria, 2025

A grande maioria dos colaboradores tem o Ensino Secundário, representando 90,91% (10 respondentes). Apenas 9,09% (1 respondente) é Licenciado. Isso indica que a maioria dos colaboradores tem um nível de escolaridade básico, o que se pode verificar na natureza das funções desempenhadas, que não exigem necessariamente formação superior. No entanto, a presença de um colaborador com licenciatura pode indicar que há funções na organização que demandam maior qualificação conforme indica a figura.

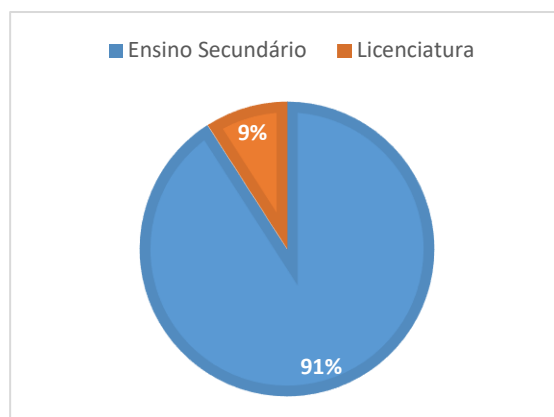


Figura 5 - Nível de escolaridade dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria, 2025

A maioria dos colaboradores trabalha na organização há 1-3 anos, representando 45,45% (5 respondentes). Em seguida, temos mais de 6 anos, com 27,27% (3 respondentes), menos de 1 ano, com 18,18% (2 respondentes), e 4-6 anos, com 9,09% (1 respondente). A presença de colaboradores com mais de 6 anos de serviço sugere que

há uma certa estabilidade na organização, enquanto a entrada de novos colaboradores (menos de 1 ano) indica que a organização está em processo de renovação ou expansão.

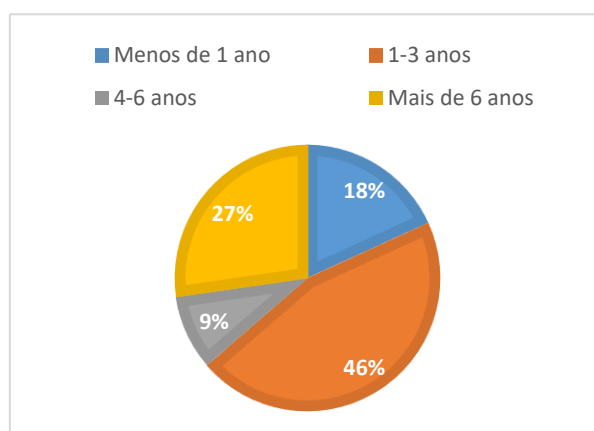


Figura 6 – Tempo de trabalho com a organização

Fonte: Elaboração própria, 2025

Os colaboradores foram questionados sobre as competências do gestor de topo da organização. A competência mais destacada foi a Tomada de decisão, mencionada por 81,82% (9 respondentes). Em seguida, temos Planejamento estratégico, com 63,64% (7 respondentes) e Comunicação e Gestão de conflitos, ambas com 54,55% (6 respondentes). A Empatia foi mencionada por 45,45% (5 respondentes), enquanto a Simpatia foi citada por apenas 18,18% (2 respondentes).

Esses resultados sugerem que o gestor de topo é percebido como uma figura decisiva e estratégica, com habilidades de comunicação e gestão de conflitos. A empatia também é uma competência relevante, indicando que o gestor é visto como alguém que se preocupa com os colaboradores.

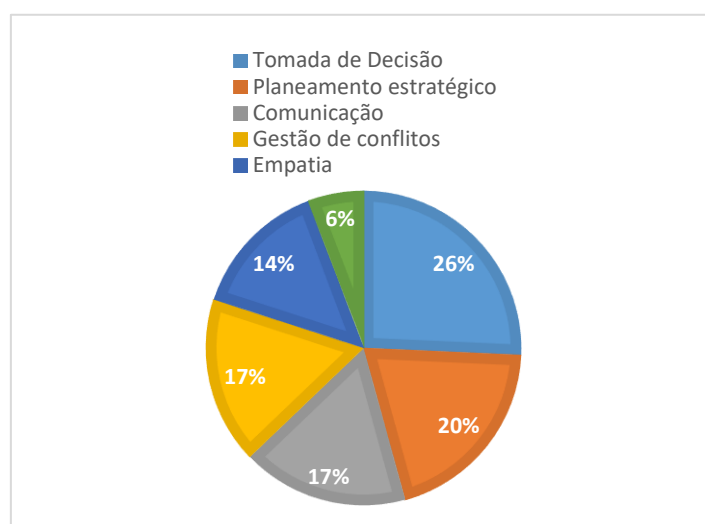


Figura 7 - Competências de um gestor de topo

Fonte: Elaboração própria, 2025

A maioria dos colaboradores concorda totalmente, que o gestor de topo incentiva a participação ativa dos colaboradores na tomada de decisões (90,91%). Isso indica um ambiente de trabalho colaborativo, onde os colaboradores se sentem valorizados e envolvidos no processo decisório.

A capacidade de resolução de problemas do gestor de topo foi avaliada como Muito forte por 63,64% (7 respondentes) e como Forte por 27,27% (3 respondentes). Apenas 9,09% (1 respondente) avaliou como Concordo. Sugere que o gestor de topo é visto como uma pessoa altamente competente na resolução de problemas, o que é essencial para a eficácia da organização.

A maioria dos colaboradores concorda totalmente que o gestor intermédio coordena bem as equipas de trabalho (81,82%). Indicando que o gestor intermédio é eficaz na gestão de equipas, o que é crucial para o bom funcionamento da organização.

A maioria dos colaboradores concorda totalmente que o gestor intermédio demonstra capacidades técnicas adequadas para as suas funções (81,82%). Pressupondo que o gestor intermédio possui as habilidades necessárias para desempenhar suas funções de forma eficiente.

A capacidade de resolução de problemas do gestor intermédio foi avaliada como Muito forte por 72,73% (8 respondentes) e como Forte por 18,18% (2 respondentes). Apenas 9,09% (1 respondente) avaliou como Concordo. Isso indica que o gestor intermédio é visto como altamente competente na resolução de problemas do dia a dia, o que é essencial para a eficácia operacional da organização.

A competência mais destacada no gestor intermédio foi a Liderança, mencionada por 81,82% (9 respondentes). Em seguida, temos Tomada de decisão rápida, com 63,64% (7 respondentes) e Comunicação eficaz e Promove a mudança, ambas com 54,55% (6 respondentes). A Resolução de problemas foi mencionada por 45,45% (5 respondentes), enquanto a Gestão de equipa foi citada por 36,36% (4 respondentes).

Esses resultados conforme indica a figura abaixo, sugerem que o gestor intermédio é visto como um líder eficaz, com habilidades de comunicação e capacidade de promover mudanças. A tomada de decisão rápida também é uma competência relevante, indicando que o gestor intermédio é ágil na resolução de problemas.

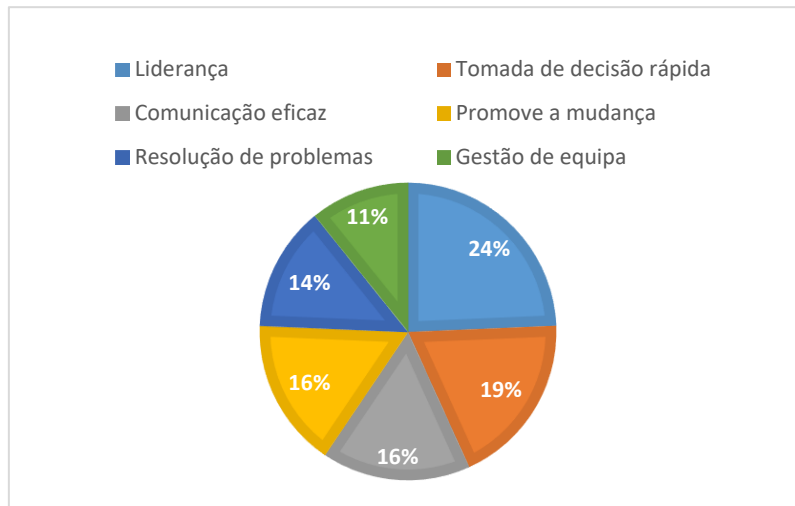


Figura 8 - Competências do gestor intermédio

Fonte: Elaboração própria, 2025

De acordo com a seguinte figura, o principal desafio mencionado pelos colaboradores é a falta de condições nas instalações, citado por 54,55% (6 respondentes). Outros desafios incluem pressões externas (legislação, financiamentos) mencionado por 9,09% (1 respondente), e nada, mencionado por 36,36% (4 respondentes). Isso sugere que as condições físicas da organização são um ponto crítico que precisa de atenção.

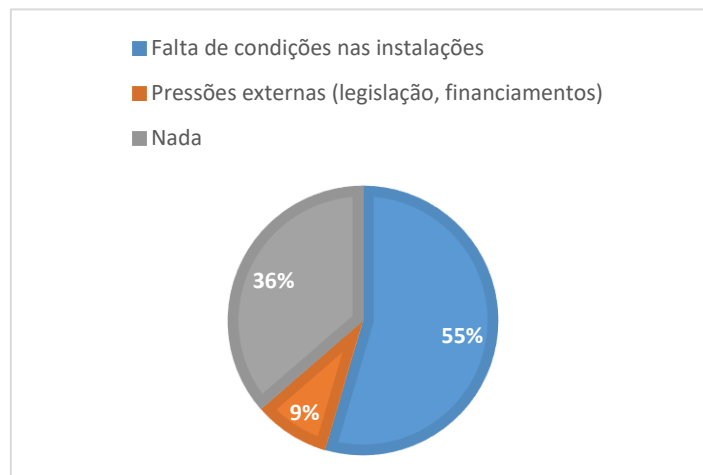


Figura 9 – Desafios dos gestores

Fonte: Elaboração própria, 2025

O principal problema enfrentado pelos colaboradores no dia a dia está relacionado com as instalações, mencionado por 54,55% (6 respondentes). Outros problemas incluem Não se aplica, mencionado por 36,36% (4 respondentes), e Nada mencionado por 9,09% (1 respondente). Este aspeto reforça a ideia de que as instalações são um ponto de preocupação para os colaboradores.

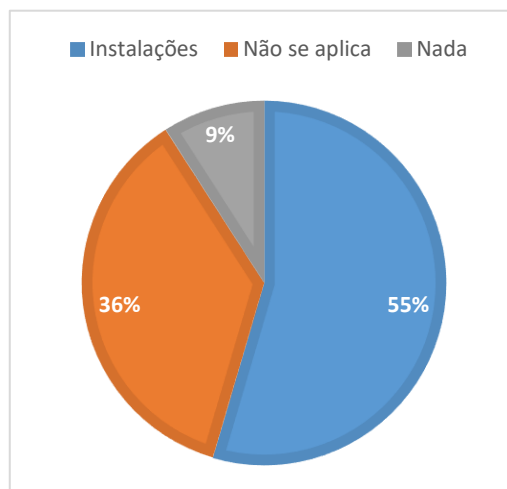


Figura 10 - Problemas do dia a dia

Fonte: Elaboração própria, 2025

A maioria dos colaboradores acredita que os gestores estão Completamente cientes dos problemas que enfrentam no dia a dia (63,64%), enquanto 36,36% acreditam que os gestores estão Bastante cientes. Isso sugere que há uma boa comunicação entre os colaboradores e a gestão, embora os problemas relacionados às instalações ainda persistam.

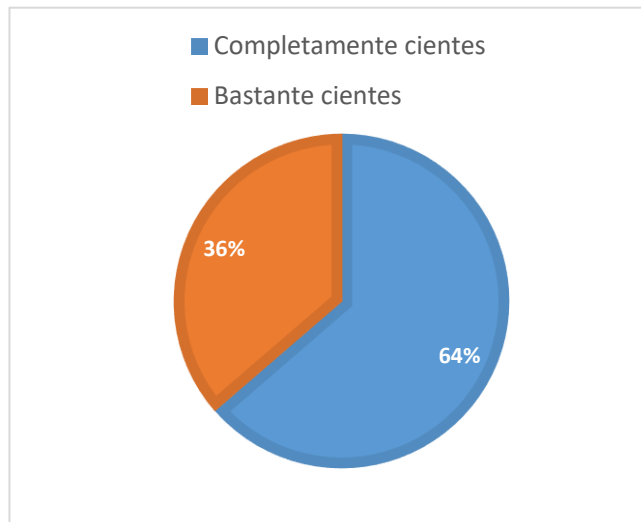


Figura 11 - Consciência dos gestores sobre os problemas

Fonte: Elaboração própria, 2025

Por fim, assim como se segue ilustrado na figura, a principal sugestão para melhorar a gestão na organização é a Mudança de instalações, mencionada por 54,55% (6 respondentes). Outras sugestões incluem melhores condições de trabalho, mencionada por 27,27% (3 respondentes) e Nada, mencionado por 18,18% (2 respondentes). Isso reforça a necessidade de melhorias nas instalações físicas da organização.

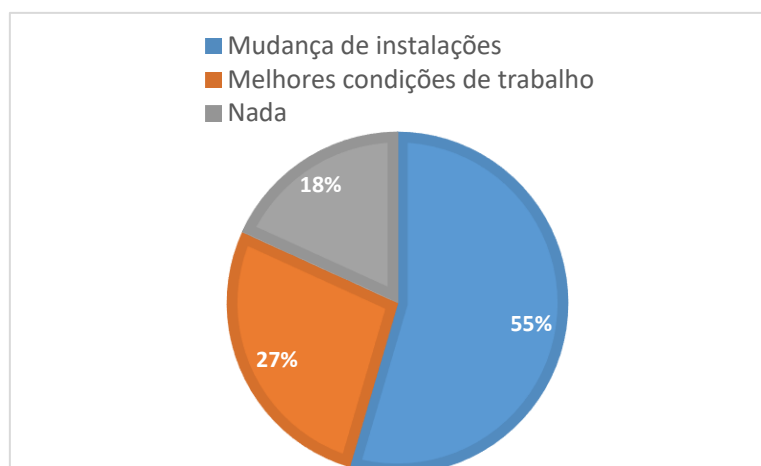


Figura 12 - Sugestões de melhoria

Fonte: Elaboração própria, 2025

3.2. Entrevista ao Gestor de Topo e Gestor Intermédio

Após análise da entrevista é possível compreender que o gestor de topo denominado como entrevistado número 1 é do sexo masculino, tem 46 anos, é licenciado em Teologia, em Direito Canónico e também possui um Mestrado em Ciência ética e Filosofia Política, e tem o bacharelado também em Filosofia. Enquanto o gestor intermédio denominado como entrevistado número 2, é do sexo feminino, tem 40 anos e possui licenciatura em Educação Social.

A nível de formação profissional o entrevistado número 1, para além dos estudos, o trabalho nas suas paróquias, a atividade pastoral, faz parte das instituições há cerca de 28 anos, “Também dei aulas e trabalho no Tribunal Eclesiástico, depois tenho ocupado algumas funções na diocese, mas são questões temporárias, ou seja, serviços como temporários” (Gestor de topo, 2025).

Desempenha funções nestas organizações desde outubro de 2023 com a tomada de posse afirmando que já se encontra na área social há mais de 25 anos, sendo presidente de várias organizações sociais, onde era pároco.

Sempre como diretor ou gestão de topo. E, na que estive em Dornelas, temporariamente era, ocupava o lugar de diretor, mas na prática, portanto, havia uma outra funcionária que estava ali há mais anos e eu simplesmente fazia algum serviço do dia a todo pela ausência dele. Claro que as decisões não passavam por mim, passavam por ele, apesar de que ele não tinha mobilidade e eu já uma certa idade, mas as decisões foram para a mesma direção com ele, ainda que eu fosse ali o intermediário na execução (Gestor de topo, entrevistado número 1, 2025)

Enquanto o entrevistado número 2, respondeu-nos que iniciou o seu trabalho na área social em 2011, com a realização de um estágio profissional, onde ficou a desempenhar funções de direção técnica até 2021. Desde 2023 que desempenha essas mesmas funções no CSPM.

O entrevistado número 1 descreveu o seu dia a dia na organização, como um trabalho em grupo por toda a equipa e direção, tendo em conta que “há decisões, que são questões de documentos, questões de decisões deste aspeto ou daquele, que passarão sempre por mim, ainda que não seja eu a executá-las, mas por mim e por alguns membros direção” (Gestor intermédio, 2025).

Contudo salientou ainda que existem problemas no seu dia a dia que carecem de reuniões, nomeadamente questões com o Ministério público, tribunal que carece de mais atenção.

O entrevistado número 2, nesta mesma questão afirmou que a maior atividade que desempenha na instituição é a organização dos procedimentos no desenvolvimento do SAD, que implicam assim atividades de gestão e planeamento em coordenação com a direção da instituição, ou seja, com os gestores de topo. Informou e afirmou que as maiores dificuldades se prendiam com a falta de capacidade de instalações atuais.

No decorrer da entrevista foi também questionado ao entrevistado número 1, quais eram as principais dificuldades com as quais era confrontado atualmente na organização, à qual a sua resposta teve por base, que existem diversos problemas diariamente que levam o seu tempo de resolução, mas que contribuem para que a própria organização comece a crescer e abraçar projetos.

Relativamente ao maior desafio sentido como gestor de topo na organização este afirmou que era a obtenção de resultados favoráveis.

O resultado traduz-se com maior eficiência no serviço, maior número de utentes, ou seja, criar produtividade naquilo que significa o serviço prestado, ou seja, o número de pessoas da melhor forma possível, claro, dentro dos limites que a instituição tem, fisicamente, e dentro desses problemas, as problemáticas todas. Dentro disto há sempre a necessidade de inovar com projetos novos e com atividades novas para promover toda esta eficiência, isto é uma luta todos os dias, vai-se dando passos uns dias, outros dias reduzindo-se a algum passo, porque não depende tudo de nós, tem de falar de burocracia, entidades, parcerias, disponibilidades, de timings (Gestor topo, entrevistado número 1, 2025).

Colocando numa situação mais pontual este referiu que a comunicação é um dos desafios, pois a relação com todos os ambientes da organização pode ser dificultada e existe a necessidade de se promover um ambiente de confiança e tomar decisões proativas “nunca serei só eu, ainda que eu tenha o peso que tenho como diretor, mas sempre, ou seja, nunca tomo decisões sozinho, será sempre em equipa...o que for necessário podermos conseguir para que facilite toda a agilidade do serviço” (Gestor de topo, 2025).

Enquanto o gestor intermédio, entrevistado número 2 afirmou o seguinte “a área social acarreta responsabilidades ao nível de intervenção rápida e eficaz de ações/tarefas,

neste sentido para lidar com pessoas/utentes/recursos humanos/direção, torna-se imprescindível que toda a equipa trabalhe em cooperação.”

No que concerne à questão direcionada sobre quais as competências que considera importantes que um gestor detenha para fornecer uma gestão eficaz na instituição, o entrevistado número 1 forneceu-nos bastante informação sobre esse tema. Afirmou que são necessárias competências técnicas, humanas e conceptuais, ainda que algumas por vezes se sobrepõem. Afirmando o seguinte:

A interdisciplinaridade, não é estanque, porque, por exemplo na fase em que estamos, claro, tem que haver aqui muita realidade técnica, porque estamos a tratar de problemas sérios, e que envolvem vários âmbitos desde contabilidade, desde, questão de contratos desde serviços concretos retificar muitas coisas, contratos, há aqui uma parte ainda que tem que existir e sem descurar a parte humana porque aqui temos a falta de recursos humanos...Tudo isto tem de levar àquela produtividade que significa um bom resultado, ou seja, não é só manter a porta aberta, aumentar o número de utentes, os serviços que prestamos aos utentes, Neste caso, estamos a falar num meio em que não se pode escurar esta questão que é o mercado de trabalho. Ou seja, quanto mais utentes significa que eu posso ter mais funcionários... claro, quero dizer que estes três são importantes vitais ainda que, em determinada fase do tempo haverá umas que sobressaem mais e haverá outras que sobressaem menos. (Gestor de topo, entrevistado número 1, 2025).

De todas as competências que referiu, salientou que as que são mais valorizadas e tidas em conta na perspetiva dos colaboradores da instituição são as humanas, pois existe um sentido de proximidade, para partilhar serviços, responsabilidades e até funções.

Considerou ainda que o futuro que tem em vista para o funcionamento da organização é a criação de “uma nova instituição de raiz, que naturalmente possibilita outras condições em todos os sentidos.”

De acordo com o entrevistado, a tomada de decisão é o resultado da conjugação de todas estas técnicas, mediante, por vezes, a formação académica de cada membro. Existem assuntos que alguns membros são mais aptos para tratar do que outros. Salienta ainda que a experiência completa várias vezes a ausência de licenciatura específica nos âmbitos sociais. O trabalho em equipa dos colaboradores interfere no funcionamento da organização, pois quanto melhor a relação pessoal e a relação em conjunto, para desempenhar as funções melhor o serviço.

O entrevistado número 2 manteve-se na semelhante linha de pensamento, pois afirmou que as competências de uma direção técnica passavam por existir um bom desempenho

na coordenação da equipa, com suporte e acompanhamento da própria direção, ou seja pelos gestores de topo e ainda salientou que as competências afetam sempre a tomada de decisão. Sendo “as mais valorizadas pelas colaboradoras como a organização/planificação correta de todas as tarefas associadas a cada uma destas”. Da mesma forma que concordou que o trabalho em equipa tem sido incutido diariamente na instituição.

Relativamente ao tema que para existir uma boa gestão de uma organização é necessário que o profissional tenha formação base em gestão, o entrevistado número 1 afirma o seguinte “isso somente não basta, ou seja, só gestão é como nós termos um motor, mas não ter combustível para alimentar o motor. O motor é importante na medida em que haja combustível para que possa acontecer” (Gestor de topo, 2025).

Completando que dessa forma a gestão é importante, mas ela só funcionará e só será um valor acrescentado quando existir a experiência e a atitude humana, naquilo que corresponde à convivência, à relação, à proximidade, à partilha de conhecimentos e de vivências.

O entrevistado número 2 completou que a formação e a experiência complementam-se, visto que a primeira é essencial para a função e a segunda ajuda bastante no desempenho da mesma.

Outro assunto importante a questionar no decorrer da entrevista, foi compreender que metas e objetivos têm definidos para o futuro da organização, à qual foi respondido pelo entrevistado número 1, que existem vários, nomeadamente a construção de uma instituição de raiz como já referido anteriormente, também a criação de uma empresa que tenha atividades paralelas em prol da organização e também no sentido do bem comum. É fundamental melhorar cada vez mais o serviço prestado aos utentes e serem uma referência no mercado de trabalho.

O entrevistado número 2 afirmou o seguinte acerca das metas e objetivos que tem presentes para o futuro do CSPM:

Em direta colaboração com a direção, tenho trabalhado para que esta instituição possa crescer e apoiar mais pessoas através da criação de outras respostas sociais, com a construção de uma sede nas Termas do Carvalhal e a implementação de outros projetos da área social... um bom gestor deve ser observador, comunicativo, assertivo, decisor e

que essencialmente provoque a mudança para melhor (Gestor intermédio, entrevistado número 2, 2025).

Para finalizar a entrevista foi colocada uma questão sobre: o que é considerado na sua perspectiva ser um gestor de topo de mérito, da qual foi possível obter que existem vários aspetos importantes.

Ora bem, há três ou quatro aspetos que eu acho que é importante. Primeiro, ser acessível, em todas as dimensões seja com os funcionários, seja com entidades, é ser acessível próximo, humano. Segundo, ter a capacidade de discernir para bem decidir, ou seja, não tomar decisões por impulso. Acabar aqui esse discernimento, esta capacidade de saber raciocinar ou saber, enfim, ponderar as coisas com um peso e medida e tomar as decisões certas num tempo certo. E depois, ser capaz, naturalmente também, daquilo que traduz a relação, ou seja, não andar com o rodeio, dizer o que tem de ser dito, ser claro, objetivo, mas, enfim, não sendo, ou seja, não prendendo as coisas para ontem, mas, bom, com compreensão necessária (Gestor de topo, entrevistado número 1, 2025)

Este, em modo de conclusão salientou ainda que apesar de existir vontade para realizar determinadas ações, se toda a organização não estiver a funcionar adequadamente as coisas não acontecem. Dessa forma existe a necessidade de se ser “direto e claro de quem está à frente”.

3.3. Análise Integrada dos Dados Obtidos

Em forma de análise global dos resultados e da sua reflexão teórica, tendo por base a intersecção das perguntas que foram colocadas ao gestor de topo e a gestor intermédio, e o inquérito por questionário administrado aos colaboradores, podemos apurar um conjunto de aspetos que merecem importância no que concerne ao conjunto de competências mais valorizadas no trabalho de gestão intermédia da organização social em estudo. O que permitiu de certa forma responder aos objetivos propostos a serem respondidos nomeadamente: analisar o perfil de competências de um gestor de topo e um gestor intermédio evidenciando a sua importância no terceiro setor, caracterizar os desafios e problemas que os gestores se deparam na sua organização e compreender de que forma as competências de um gestor afetam e influenciam a gestão de uma organização social.

Os dados revelam que os colaboradores do Centro Social e Paroquial de Mamouros têm, de modo geral, uma perceção positiva da gestão, tanto no que diz respeito ao gestor de topo quanto ao gestor intermédio. Ambos são vistos como competentes, com

habilidades de liderança, tomada de decisão e resolução de problemas. No entanto, os desafios relacionados às instalações físicas da organização, representam um ponto crítico que exige atenção. As sugestões dos colaboradores indicam que a melhoria das instalações é uma prioridade, para garantir um ambiente de trabalho mais adequado e eficiente. Em resumo, a organização possui uma gestão competente e colaboradores comprometidos, mas enfrenta desafios estruturais que, se resolvidos, podem melhorar significativamente a eficácia e o bem-estar no local de trabalho.

As entrevistas realizadas com os gestores permitiram compreender que existem objetivos estratégicos muito específicos a serem alcançados num futuro próximo, nomeadamente a construção de novas instalações, referido como uma melhoria pelos próprios colaboradores da instituição.

De certa forma, foi perceptível compreender que ambos os gestores têm em foco o trabalho em equipa apesar das hierarquias estabelecidas, pelo futuro e prosperidade da organização e do bem-estar dos utentes nela inseridos, assim como de todos os colaboradores contratados.

Foi percebido ainda que no CSPM, ambos os entrevistados desempenham funções há cerca de 2 anos, contudo têm uma vasta e alargada experiência na área social e apresentam tudo bem delimitado e definido para o bom funcionamento da organização. Salientaram que as competências são deveras importantes para ser realizado um trabalho eficiente e com qualidade e que estas, devem ser sempre compreendidas e colocadas em prática da forma melhor possível, tendo sempre em conta a visão da própria instituição e os objetivos definidos previamente entre toda a equipa. Considerando todos estes aspetos, foi possível perceber que os desafios que encontram recorrentemente no serviço, assim como os obstáculos são facilmente resolvidos por todo o trabalho em equipa, existindo uma organizada agilização do processo.

CONCLUSÃO

Cada vez mais, as organizações sociais desempenham um papel muito importante na sociedade especialmente devido à população envelhecida que o país apresenta. Assim, conhecer o perfil e as competências dos gestores que dirigem estas organizações é essencial para o conhecimento e para o setor da economia social. É de salientar que as organizações estão em constante mudança e enfrentam novos desafios que obrigam as entidades competentes a modificar as formas de gestão e a desenvolver competências distintas ao longo dos anos.

O presente estudo permitiu uma análise aprofundada sobre as competências necessárias para a gestão eficaz de uma organização social, em particular no contexto do Centro Social e Paroquial de Mamouros. A investigação revelou que tanto os gestores de topo quanto os gestores intermédios desempenham um papel crucial no sucesso e na sustentabilidade da organização, sendo essenciais as suas competências técnicas, humanas e conceptuais para a tomada de decisão e a coordenação das equipas de trabalho. O ponto de vista dos colaboradores foi também tido em conta para compreender a sua perceção sobre as competências dos seus superiores.

Após a definição dos conceitos e a análise dos dados é viável responder à questão de partida inicialmente reformulada: "Quais as competências essenciais para gestores intermédios e de topo no Centro Social e Paroquial de Mamouros na superação de desafios organizacionais?". A partir da análise das competências e características discutidas pelos gestores entrevistados, conclui-se que a questão proposta foi respondida de forma pormenoriza.

Entre os principais objetivos definidos inicialmente, destacaram-se a compreensão das diferenças entre as competências dos gestores de topo e intermédios, a identificação dos desafios enfrentados na gestão diária e a análise do impacto dessas competências no funcionamento global da organização. Através da metodologia adotada, que combinou abordagens qualitativas, foi possível validar essas questões e apresentar conclusões fundamentadas.

Deste modo, consideramos que os objetivos estabelecidos, foram cumpridos, uma vez que o estudo permitiu analisar o perfil dos gestores, começando por uma pesquisa

bibliográfica, passando pela identificação dos desafios diários, por meio de entrevistas. Foi possível construir o perfil do gestor, identificando as competências mais valorizadas tanto pelos colaboradores quanto pelos gestores e caracterizámos a atividade dos mesmos do CSPM, reconhecendo as metas e desafios definidos pelos mesmos e explorando a importância da cultura organizacional.

Os dados recolhidos demonstraram que os gestores de topo são vistos como decisores estratégicos, responsáveis pela definição da missão e dos objetivos da instituição, enquanto os gestores intermédios assumem um papel de mediação entre a direção e as equipas de trabalho. Ambos os níveis de gestão são reconhecidos pela sua capacidade de liderança, comunicação e resolução de problemas, sendo que a tomada de decisão e a gestão de conflitos são competências cruciais para o bom funcionamento da organização.

Além disso, um dos desafios mais evidentes apontados pelos colaboradores foi a necessidade de melhorias nas infraestruturas e nas condições de trabalho. Assim, um dos resultados mais relevantes do estudo foi a constatação de que a modernização das suas instalações, pode contribuir significativamente para um ambiente de trabalho mais eficiente e motivador para os colaboradores e um serviço de maior qualidade para os utentes.

Do ponto de vista das considerações finais, a investigação reforça a ideia de que a experiência dos gestores é um fator fundamental para o sucesso da instituição, permitindo-lhes adaptar-se aos desafios emergentes do setor social.

Como principais limitações à realização da presente investigação, destaca-se a baixa taxa de respostas e a pouca diversidade de participantes na recolha dos dados, como as mais notórias. Teria sido desejável comparar um maior número de opiniões de entrevistados e inquiridos. Uma outra limitação identificada foi a falta de tempo e falta de disponibilidade de alguns participantes para o preenchimento dos inquéritos por questionário, que se traduziu numa demora excessiva na recolha dos dados e, em alguns casos, na ausência de resposta. No entanto, a maior limitação encontrada foi, sem dúvida, a entrevista com o gestor intermédio, que foi muito curta e pouco desenvolvida, dificultando significativamente a análise e a comparação dos resultados com o gestor de topo.

Este estudo tornou-se, desta forma, pioneiro, visto que, até ao momento presente, nunca havia sido realizada nenhuma investigação com a mesma temática no âmbito da organização social.

A nível pessoal, esta investigação tornou-se extremamente essencial, pois foi possível aplicar os conhecimentos obtidos ao longo do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, além disso, permitiu um maior conhecimento sobre a realidade do CSPM que atua na freguesia onde resido.

Por fim, destaca-se que a gestão de uma organização social não se baseia apenas na hierarquia, mas sim na cooperação, no envolvimento ativo das equipas e numa cultura organizacional baseada na partilha de conhecimentos e na valorização dos recursos humanos. Assim, investir no desenvolvimento de competências dos gestores e colaboradores não é apenas uma necessidade, mas uma estratégia essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento da instituição no futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, J. (2012). *Sobre a territorialização das políticas sociais. O exemplo do Programa Rede Social: entre a municipalização e a configuração de um modelo de governança de base local II Encontros de Portalegre «Habitar, compor, ordenar: artes de desfazer o mundo»,*. Obtido de [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2121/1/Comunica%3%a7%3%a3o_II%20Encontr os%20Portalegre_jo%3%a3o%20em%3%adlio.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2121/1/Comunica%3%a7%3%a3o_II%20Encontr%20Portalegre_jo%3%a3o%20em%3%adlio.pdf)
- Berner, C. (2016). *Práticas de Gestão em Organizações do Terceiro Setor. Um estudo aplicado a Angola*. Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa. Obtido de <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/7203/CECILIA.pdf?sequence=1>
- Campenhoudt L. V., & Quivy R. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Carvalho, J. (2011). *Gestão de Empresas – Princípios fundamentais*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Carvalho, N. (2016). *A importância da realização de atividades no processo do envelhecimento ativo de idosos institucionalizados*. Obtido de <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/20844/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final%20de%20Nat%C3%A9rcia%20Manuela%20Oliveira%20Carvalho.pdf>
- Ceitol, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Sílabo.
- Comité Económico e Social Europeu (CESE). (2017). *Evolução recente da Economia Social na União Europeia (síntese) (EESC-2017-104-PT)*. Obtido de <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-pt-n.pdf>
- Corgas, M. a. (2024). *Caracterização do perfil de competências do gestor numa organização social do terceiro setor: O estudo de caso da Santa Casa Da Misericórdia de Sever de Vouga*. Dissertação Mestrado, Escola Superior Tecnologia Gestão de Lamego, Lamego.
- CSPM . (2024). *Estatutos - Centro Social e Paroquial de Mamouros*. Mamouros.
- CSPM. (2024). *Regulamento Interno - Centro Social e Paroquial de Mamouros*. Mamouros.
- Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro. (s.d.). *Diário da República*. Portugal.
- Durand, T. (2006). *L'alchimie de la compétence*. *Revue Français de Gestion*.
- Figueiredo, G. F. (2022). *Caracterização do perfil de competências de um gestor intemédio de uma organização social: O estudo de caso da Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe*. Dissertação mestrado, Escola Superior Tecnologia Gestão de Lamego, Lamego.
- Fischer, A. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In A. Fisher, *As pessoas na organização* . Gente.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2004). *Alinhando Estratégia e Competência, Revista de Administração de Empresas* (Vol. 44).
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Gomes, J. (1999). *Contributos para uma cartografia das competências transversais: construção do real ou mito? Evolução das qualificações e diagnóstico das necessidades de formação*. Lisboa: Infor.
- Gonçalves, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação social*. Universidade do Minho: Instituto de Ciências Sociais.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2019). *Conta Satélite da Economia Social 2016*. Obtido de https://cases.pt/wp-content/uploads/2019/07/19ContaSatEconSocial_2016.pdf
- Katz, R. (1974). *Skills of an effective administrator* (Vol. 52). *Harvard Business Review*.
- Le Goff, J.-P. (1996). *As ilusões da gestão*. Lisboa: Difusão cultural.
- Lei n.º 30/2013 da Assembleia da República. (2013). *Diário da República*: 1.ª Série, n.º 88. Obtido de <https://dre.pt/application/file/a/260705>
- Mintzberg, H. (1986). *Trabalho do executivo: o folclore e o fato*. *Colecção Harvard de*

Administração. São Paulo.

- Mulder, M. (2007). *Competência – Essência e utilização do conceito em ICVT. Revista europeia de formação profissional nº40*.
- Quivy, R. (2016). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Rascão, J. P. (2012). *Novas realidades na gestão e na gestão da informação*. Lisboa: Silabo.
- Reis, F. e. (2012). *Princípios de gestão*. Lisboa: Silabo,lda.
- 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*. Euedito.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Suleman, F. (2000). *Empregabilidade e competências-chave: Do conceito de competências às competências-chave*. in Lopes, Helena. & Suleman, Fátima. (coord.). *Estratégias Empresariais e Competências Chave*. Lisboa.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo de competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas* (2 ed.). Senac.

APÊNDICES

Apêndice A - Guião entrevista semiestruturada Gestor de Topo e Gestor Intermédio

Apêndice B - Guião inquérito por questionário (Colaboradores)

APÊNDICE A

Entrevista direcionada ao gestor de topo e gestor intermédio do Centro Social e Paroquial de Mamouros

“O perfil de competências de um gestor de topo e um gestor intermédio: O estudo de caso do Centro Social e Paroquial de Mamouros”.

O instrumento que se segue enquadra-se num estudo de caso, efetuado 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. O tema em questão diz respeito ao “O perfil de competências de um gestor de topo e um gestor intermédio: O caso do Centro Social e Paroquial de Mamouros”. Este instrumento metodológico é composto por duas partes, uma primeira relativamente à informação socioprofissional e uma segunda parte onde se aprofunda o tema principal desta dissertação sendo as competências na gestão de uma organização social. Esta entrevista é composta por 15 questões, de resposta aberta.

1. Qual é o seu género?

2. Qual é a sua idade?

3. Qual é a sua formação académica e profissional?

4. Descreva o seu percurso profissional até atualmente.

5. Há quanto tempo desempenha funções nesta organização?

6. Quanto tempo tem de experiência como Gestor (intermédio/topo)?

7. Como é que descreve o seu dia-a-dia como gestor intermédio/topo desta organização? Que atividades desenvolve? Com que tipo de problemas e dificuldades é confrontado diariamente?

8. Como descreve os principais desafios com que se depara enquanto gestor intermedio/topo a executar funções na área social?

9. Tendo em conta a sua experiência, que competências (humanas, técnicas, conceptuais) considera importantes que um bom gestor detenha para efetuar uma gestão eficaz da instituição? Considera que estas afetam na tomada de decisão?

10. De todas as competências que afirmou, quais são as que são mais valorizadas e tidas em conta pelas colaboradoras da organização?

11. Acha que o trabalho em equipa, na perspetiva das colaboradoras, interfere o funcionamento da organização?

12. Na sua opinião, para existir uma boa gestão de uma organização social, é necessário que o profissional tenha uma formação base em gestão ou apenas a experiência

detém na área é suficiente para desempenhar a sua função?

13. Que metas e objetivos tem definidos e em vista para o futuro da organização enquanto gestor intermedio/topo?

14. Se lhe fosse pedido para definir, em poucas palavras, o que é ser um gestor, como o definiria?

Obrigada pela sua colaboração!

APÊNDICE B

Entrevista por questionário direcionada aos colaboradores do Centro Social e Paroquial de Mamouros “O perfil de competências de um gestor de topo e um gestor intermédio: O estudo de caso do Centro Social e Paroquial de Mamouros”.

O instrumento que se segue enquadra-se num estudo de caso, efetuado 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. O tema em questão diz respeito ao “O perfil de competências de um gestor de topo e um gestor intermédio: O caso do Centro Social e Paroquial de Mamouros”. O questionário é anónimo. Não existem respostas certas ou erradas. Por isso lhe solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Na maioria das questões terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta. Obrigado pela sua colaboração.

Informação pessoal

1. Indique o seu sexo:
 - a) Masculino
 - b) Feminino
2. Assinale a sua faixa etária:
 - a) Menos 20
 - b) 21-40 anos
 - c) 41-50 anos
 - d) 51 anos ou mais

Dados Demográficos

3. Qual a sua função na organização?
 - a) Auxiliar de serviços gerais
 - b) Auxiliar de ação direta
4. Qual o seu nível de escolaridade?
 - a) 1º ciclo (1º ao 4º ano)
 - b) 2º ciclo (5º ao 6º ano)
 - c) 3º ciclo (7º ao 9º ano)
 - d) Ensino Secundário
 - e) Licenciatura

- f) Pós-graduação/Mestrado
 - g) doutoramento
5. Há quanto tempo trabalha nesta organização?
- a) Menos de 1 ano
 - b) 1-3 anos
 - c) 4-6 anos
 - d) Mais de 6 anos

Competências dos Gestores de Topo (Presidência)

6. Com base na sua opinião, o gestor de topo da organização demonstra competência na gestão de recursos humanos?
- a) Discordo totalmente
 - b) Discordo
 - c) Neutro
 - d) Concordo
 - e) Concordo totalmente
7. O gestor de topo incentiva a participação ativa dos colaboradores na tomada de decisões?
- a) Discordo totalmente
 - b) Discordo
 - c) Neutro
 - d) Concordo
 - e) Concordo totalmente
8. Como avalia a capacidade de liderança do gestor de topo?
- a) Muito fraca
 - b) Fraca
 - c) Adequada
 - d) Forte
 - e) Muito forte

9. Quais das seguintes competências são mais evidentes no gestor de topo? (Pode selecionar mais de uma)
- a) Tomada de decisão
 - b) Comunicação
 - c) Planeamento estratégico
 - d) Gestão de conflitos
 - e) Empatia
 - f) Outro: _____

Competências dos Gestores Intermédios (Direção técnica)

10. O gestor intermédio coordena bem as equipas de trabalho?
- a) Discordo totalmente
 - b) Discordo
 - c) Neutro
 - d) Concordo
 - e) Concordo totalmente
11. O gestor intermédio demonstra capacidades técnicas adequadas para as suas funções?
- a) Discordo totalmente
 - b) Discordo
 - c) Neutro
 - d) Concordo
 - e) Concordo totalmente
12. Como avalia a forma como o gestor intermédio resolve os problemas do dia a dia?
- a) Muito fraca
 - b) Fraca
 - c) Adequada
 - d) Forte
 - e) Muito forte

13. Quais das seguintes competências são mais evidentes no gestor intermédio?
(Pode selecionar mais de uma)

- a) Liderança
- b) Gestão de equipa
- c) Tomada de decisão rápida
- d) Comunicação eficaz
- e) Resolução de problemas
- f) Outro: _____

Desafios e Sugestões

14. Na sua opinião, quais são os maiores desafios enfrentados pelos gestores na organização?

- a) Falta de recursos
- b) Gestão de conflitos internos
- c) Pressões externas (legislação, financiamentos)
- d) Outro: _____

15. Quais são os principais problemas que enfrenta no seu dia a dia na organização?
(Pode selecionar mais de uma opção)

- a) Sobrecarga de trabalho
- b) Falta de recursos materiais
- c) Comunicação ineficaz
- d) Falta de apoio da gestão
- e) Outros: _____

16. Acha que os gestores da organização estão cientes dos problemas que você e suas colegas enfrentam diariamente?

- a) Não, de forma alguma
- b) Pouco cientes
- c) Moderadamente cientes
- d) Bastante cientes
- e) Completamente cientes

17. Sugestões para melhorar a gestão de topo e intermédia na organização:
