

# **A implementação de ferramentas de gestão estratégica nas organizações da economia social – um estudo sobre as OES do concelho de Castelo de Paiva**

Autor(es): Joana Valente (Mestre em Gestão de Organizações Sociais, pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Instituto Politécnico de Viseu); Paula Marques dos Santos (Doutora em Relações Internacionais, pela Universidade do Porto; Professora do Instituto Politécnico de Viseu; Diretora do Mestrado em Gestão de organizações sociais)  
*Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Instituto Politécnico de Viseu*

## **Resumo**

O estudo que apresentamos pretende refletir acerca da importância da implementação da gestão estratégica nas Organizações da Economia Social (OES), com vista à sua sustentabilidade. Focaremos também o papel do dirigente/gestor no processo do planeamento estratégico, percecionando a necessidade da aquisição de conhecimentos aprofundados e adequados para o desempenho da sua função.

O estudo é sustentado por um enquadramento teórico e por dados extraídos a partir de dois instrumentos de recolha de dados, aplicados a todas as OES do concelho de Castelo de Paiva.

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

**Palavras-chave:** Economia Social; Organizações de economia Social; gestão estratégica.

## **INTRODUÇÃO**

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

sustentabilidade para que sejam definidos objetivos claros, quantificáveis, concretizáveis e passíveis de serem apreendidos por todos os colaboradores.

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

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O conceito mais recente de economia social tem como referência a Carta dos Princípios da Economia Social, da *Social Economy Europe*:

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

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

Nas palavras de Fernandes (2016), o movimento da Economia Social, em Portugal, iniciou-se com o funcionamento das Misericórdias no século XV, fundadas pela Rainha D. Leonor. A sua evolução histórica caracteriza-se por uma grande presença da Igreja Católica, sendo que noutros países estes movimentos não tiveram um impacto tão forte (Quintão, 2011). Estivill (2017) diz-nos que, para além da Igreja Católica, podemos associar outros aspetos como o desenvolvimento característico do capitalismo, que remete para uma grande dependência externa, um fraco mercado interno, bem como a existência de pequenas iniciativas de cariz informal e artesanal. Além disso, outros aspetos podem ser encontrados no período de poder tirânico e a insistência em fomentar uma sociedade providência em que a família e as mulheres desempenhavam um papel indispensável.

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

Em Portugal, num contexto social onde prevalece a lógica capitalista, a economia social encontra-se entre duas lógicas: a lógica do lucro e uma lógica de reciprocidade e teleologicamente solidária. As OES necessitam do capital para que possam ser socialmente úteis, tendo em conta as especificidades de cada organização. A qualidade dos seus serviços constitui o seu princípio fundamental, fazendo parte da sua própria identidade. Portanto, é diferente daquilo que se passa nas empresas capitalistas sendo que nestas aquilo que é produzido é um algo rentável e conseguido através da reprodução do capital (Namorado, 2017).

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

As OES têm um papel indispensável a desempenhar nas políticas nacionais, e por isso mesmo as suas opiniões devem ser tidas em conta nas instâncias de concertação social e económica; ou seja, as OES, sendo parceiros económicos, devem ser integradas e não discriminadas (Congresso Nacional de Economia Social 2017: Recomendações, 2017). Daí, a importância de estas organizações adotarem ferramentas de gestão que promovam a sua própria sustentabilidade.

A importância do planeamento formal nas organizações tem crescido desde a década de 1990, sendo que até mesmo empresas pequenas têm adotado algum tipo de planeamento nas suas ações. Importa referir que “o planeamento estratégico envolve decisões sobre metas e estratégias de longo prazo da organização” (Bateman & Snell, 2007, p. 122). No fundo, a estratégia está associada a um padrão de ações que permitam atingir os objetivos estabelecidos, definindo os recursos a serem utilizados. Esse planeamento deve ser revisto anualmente, incluir todos os colaboradores e áreas funcionais, estar orientado para o mercado, visar a sustentabilidade e orientar os planos de atividades das organizações.

Os gestores devem ser os responsáveis pela elaboração e execução do plano estratégico, ainda que muitas vezes a implementação não seja realizada pelos mesmos e exija o envolvimento de todos os colaboradores.

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

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

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

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

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

recursos disponíveis, bem como as suas prioridades estratégicas e operacionais; a avaliação do plano de forma contínua e a aplicação de medidas corretivas, em caso de necessidade; a importância do registo formal das reações do público-alvo; a avaliação dos desempenhos individuais e coletivos bem como dos resultados das atividades, em função dos objetivos.

As funções da gestão são várias, como já analisámos e têm impacto no desempenho da sustentabilidade das organizações, tendo em conta as funções definidas por Anheier (2005). Estas funções serão também as dimensões base do questionário aplicado às OES do concelho de Castelo de Paiva.

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

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

As OES têm como missão a sustentabilidade de natureza social. Contudo, têm ainda de fazer face aos problemas de sustentabilidade económica. Estes problemas advêm, essencialmente, das especificidades e características deste tipo de organizações (Mendes, 2011). As necessidades sociais como as situações de carência material, bem como dificuldades em fazer face aos compromissos financeiros, aumentaram, essencialmente, nos tempos mais recentes, resultado do contexto de crise económica que vivemos atualmente, com tendência a agravar-se.

Um dos grandes desafios é a necessidade de dar continuidade à satisfação das necessidades sociais, recorrendo a uma base de apoios financeiros mais diversificada, onde os apoios públicos não são a única fonte de financiamento. A sustentabilidade das organizações requer o planeamento e concretização de estratégias a longo prazo, através

de um processo contínuo, que promova tanto a redução de custos como o aumento das receitas próprias (Sousa, s.d.; Sontag-Padilla, Staplefoote, & Morganti, 2012).

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

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

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

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

Estas organizações, na sua maioria, são criadas através de contribuições voluntárias, sem o investimento de capitais próprios. Como não têm capacidade de realizar endividamentos a longo prazo, nem têm atividades que lhes garanta resultados positivos substanciais, acabam por não apresentar fundo de maneio que garanta a sustentabilidade da organização (Mendes, 2011)

As “melhorias de gestão podem levar a resultados surpreendentes no curto prazo, em termos de eficiência no emprego dos recursos organizacionais e de eficácia nos resultados” (Falconer, 1999, p. 12). Deve existir espaço para um desenvolvimento das competências de gestão nas organizações. O panorama atual de recessão económica, bem como o aumento das expectativas de impacto e responsabilização da missão de organizações que

atendem a necessidades vulneráveis requerem a adoção de práticas promissoras que cativem o investimento nesta causa (Sontag-Padilla, Staplefoote, & Morganti, 2012).

## **DESENHO METODOLÓGICO**

Para a realização deste estudo apresentamos, maioritariamente, aspetos da metodologia quantitativa, dado que pretendemos apresentar resultados quantificáveis na maioria das informações tratadas. Utilizaremos também aspetos qualitativos, tendo presente a triangulação de dados, ou seja, “uma estratégia para colocar em comparação dados obtidos com a ajuda de dois ou vários processos distintos de observação, seguidos de forma independente no seio de um mesmo estudo”, reunindo métodos quantitativos e qualitativos, embora as regras de cada um sejam respeitadas (Fortin, 2000, p. 322)

Em termos de delimitação geográfica, optámos por realizar este estudo em todas as OES do concelho de Castelo de Paiva. De acordo com a Carta Social (em dezembro de 2017), existiam 15 OES, mas apenas trabalhámos dez dessas organizações, sendo as que possuem respostas sociais em funcionamento no momento da realização do presente estudo.

O problema foi formulado através das seguintes questões de partida: "Quais e de que forma estão a ser implementadas as ferramentas de gestão estratégica nas OES de Castelo de Paiva? Estará a sua utilização ligada a uma preocupação efetiva com a sustentabilidade?" Estas questões surgem assim da transposição de um tema de interesse para uma questão (Fortin, 2000). Portanto, esta questão foi uma forma de identificarmos as vantagens e desvantagens da utilização das ferramentas de gestão estratégica nas OES, permitindo não só perceber a sensibilidade/perceção que os quadros dirigentes têm para estas temáticas, mas também tentar verificar quais as possíveis práticas já existentes, e de que forma têm sido implementadas.

Identificámos também os seguintes objetivos: 1) Concetualizar e descrever o panorama atual das OES ao nível social e económico-financeiro; 2) Reconhecer o papel e a aplicação possível da gestão estratégica nas OES; c) Identificar e descrever as dimensões da sustentabilidade/gestão usadas no âmbito das OES, procurando desenvolver uma proposta prática de melhoria.

Definimos, finalmente, as hipóteses que pretendemos testar através da análise de dados (Haro, et al., 2016): H1) A sensibilidade dos corpos dirigentes para a utilização das ferramentas de gestão estratégica contribui para o controlo e conhecimento real das OES; H2) A utilização de uma metodologia de avaliação das necessidades adequada e abrangente contribui para manter ou aumentar o número de clientes de uma determinada

resposta social; H3) A fraca utilização/adequação de ferramentas de gestão estratégica nas OES enfraquece a capacidade de diversificação de fontes de financiamento.

No referente às ferramentas de recolha de dados, utilizámos um inquérito por questionário e uma ficha de caracterização. O inquérito por questionário foi aplicado às direções das 10 OES e as questões estão ordenadas por três temas: Caracterização geral da organização, Satisfação dos Clientes na IPSS e Perceção sobre as “boas práticas” de Gestão nas OES. Trata-se de um questionário misto, apresentando questões fechadas. A análise de dados foi realizada através da construção de uma base de dados inicial no Excel, à qual adicionámos uma análise qualitativa através do software Nvivo e quantitativa através do software SPSS, versão 25.0.

Para além do questionário, aplicamos ainda uma ficha de caracterização que nos permitiu a análise de dados mais específicos e complementares para a caracterização de cada IPSS. Esta ficha de caracterização é composta por catorze questões, divididas em três partes: identificação e caracterização, organização interna, e cooperação interinstitucional.

## **ANÁLISE DE RESULTADOS**

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

Tendo em conta a hipótese 1 - a sensibilidade dos corpos dirigentes para a utilização das ferramentas de gestão estratégica contribui para o controlo e conhecimento real das OES, apreendemos que embora exista um grande número de OES que afirmem utilizar estas ferramentas, existem várias faltas de respostas em questões que remetem para aspetos como o custo e receita média por clientes. Por exemplo, a OES 4 não apresentou indicadores sobre o grau de satisfação dos Clientes, nem respondeu à questão sobre o progresso do número de clientes nos últimos cinco anos. De facto, ao longo do nosso estudo, percecionámos que a utilização das ferramentas de gestão, embora presente, é feita de forma muito rudimentar. A falta de conhecimento e de sensibilidade para a importância de uma gestão profissional das OES reduz a capacidade das mesmas procurarem alternativas de sustentabilidade e de rentabilizarem os recursos ao seu dispor. O nosso estudo corrobora a ideia apresentada por Carvalho (2005) ao afirmar que, em Portugal, as OES apresentam algumas ideias sobre o planeamento estratégico, mas revelam um baixo nível de concretização e avaliação. Frequentemente, a falta de uma

visão, missão e objetivos definidos e adequados traduzem dificuldades na própria gestão dos recursos, sejam eles financeiros, humanos ou materiais. A isto acrescentamos a incapacidade generalizada de falta de conhecimento a nível orçamental com possível impacto no controlo orçamental, de uma comunicação planificada e de uma definição clara de objetivos que incluam a dimensão temporal e a quantificação das metas a alcançar.

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

Para além disso, a maioria das OES afirmam não possuir plano estratégico, embora já apliquem algumas das ferramentas de gestão. Portanto, verificamos que o facto de as OES utilizarem as ferramentas e instrumentos não indica, necessariamente, que possuam controlo e conhecimento real das OES, o que comprova a premência dos corpos diretivos deterem formação/conhecimentos ao nível da gestão estratégica.

Em relação à hipótese 2, todas as OES afirmaram ter uma metodologia de avaliação das necessidades através da aplicação do inquérito ou da caixa de sugestões, sendo considerada pelas OES, como uma ferramenta suficiente e uma forma de perceberem aquilo que devem melhorar ou dar continuidade. Indicaram ainda que têm vários indicadores sobre o grau de satisfação dos clientes. Face a isto, consideramos que poderão ser implementados outros mecanismos de interação/auscultação dos clientes e/ou familiares, para que o retorno seja mais fidedigno e permita um contacto mais direto e personalizado. De facto, se o conhecimento acerca das reais necessidades dos clientes não for fidedigno e efetivo, as OES não conseguirão encontrar políticas e iniciativas que os mesmos clientes vejam como importantes e necessárias para a melhoria do seu bem-estar e da sua qualidade de vida. Isto é, as OES não conseguirão diferenciar os seus serviços. Embora exista a aplicação de uma metodologia de avaliação das necessidades, duas das OES indicaram que nos últimos 5 anos os seus clientes diminuíram. Seria pertinente perceber quais as razões desta diminuição e o que tem sido feito pelas OES para reverter esta situação.

Para além da metodologia de avaliação das necessidades, o inquérito aplicado dá-nos conta de outra forma de tentar manter ou aumentar o número de clientes: o plano de

marketing/comunicação. Trata-se de uma ferramenta importante para perceber como a organização deve abordar os seus clientes, membros, bem como todos os stakeholders. (Anheier K. H., 2005). Permite compreender as necessidades do meio envolvente e encontrar estratégias para que sejam satisfeitas, sendo que os membros da comunidade podem tornar-se beneficiários dos seus serviços.

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

Quanto à hipótese 3, pudemos perceber que, tal como já referido, a maioria das OES utiliza muitas das ferramentas estratégicas e ainda dão enfoque à importância da diversificação de fontes de financiamento. Todavia, o grau de compromisso com as exigências inerentes à utilização dessas ferramentas é fraco, o que se traduz num impacto quase nulo na mudança do modelo de gestão das OES. Por esse motivo, percebemos a urgência da mudança real de paradigma na atuação das OES, como por exemplo diversificar mais o tipo de entidades parceiras, como as Pequenas e Médias Empresas (PME) locais e empresas nacionais, tendo em conta o baixo número de respostas positivas referentes à existência de parcerias com estes, e até porque 6 OES indicaram que as empresas se têm demonstrado dispostas a cooperar com a instituição. Qualquer organização (com ou sem fins lucrativos) deseja que a sua atuação na área da responsabilidade social seja notada e realçada. Essa publicitação é uma forma de angariar cada vez mais financiadores/patrocinadores da atividade das OES. Também nesta área existe ainda muito a fazer.

A maioria das OES atribui uma grande importância à diversificação de financiamento, referindo várias razões como: “a instituição não é autossustentável sem apoios; porque permite que a instituição não dependa exclusivamente de uma fonte de receita e consiga autonomia; as fontes de financiamento são extremamente importantes para a gestão da

associação, para conseguir assumir os compromissos de curto/médio prazo (pagamento a fornecedores, pagamento ao pessoal); para que possam cumprir o objetivo da sustentabilidade; para manter a qualidade e prazos, manter a estrutura e funcionar sem dificuldades”. Todavia, essa consciencialização com a necessidade de diversificação de fontes de financiamento não se reflete na angariação de voluntários.

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

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

Ainda acerca das fontes de financiamento, a excessiva dependência do Estado por parte das OES exige uma mudança de paradigma por parte dos gestores, dando continuidade aos serviços prestados ao exterior, através da procura de outras fontes de financiamento. Tal situação exigirá a qualificação dos quadros médios e superiores em diversas áreas, bem como o reforço das parcerias com entidades de diferentes índoles. Um dos grandes desafios das OES será a necessidade de dar continuidade à satisfação das necessidades sociais, recorrendo a uma base de apoios financeiros mais diversificada, onde os apoios públicos não sejam a única fonte de financiamento (Sousa, s.d.; Sontag-Padilla, Staplefoote, & Morganti, 2012).

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

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

Embora quase todas as OES tenham indicado ter plano orçamental, e terem dados sobre o desempenho financeiro, a maioria delas apresenta dificuldades na gestão financeira principalmente por não terem recursos que façam face às despesas, ou seja, a maioria das OES relaciona as dificuldades de gestão financeira apenas com o facto de terem fraca

liquidez para responder às despesas quotidianas. A informação financeira torna-se importante pela “sua capacidade para responder às necessidades da empresa, devendo ainda ser adequada e oportuna, e reduzir ao máximo o grau de incerteza relativamente às decisões a tomar” (Rosa, 2013, p. 49).

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

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

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

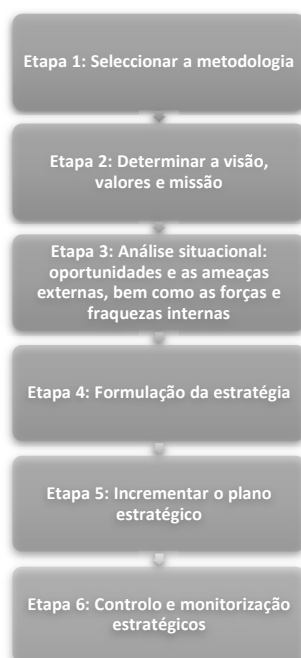
As OES têm noção da importância da sustentabilidade e da aplicação das ferramentas de gestão estratégica; contudo, muitas vezes, utilizam as ferramentas apenas como resposta a requisitos legais. Seria pertinente que as ferramentas fossem utilizadas de uma forma complementar, e por isso, é evidente a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

## **PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

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

Nesse sentido, a nossa proposta apresenta duas partes. Na primeira parte, apresentamos um guião de apoio onde apresentamos um conjunto de etapas para a implementação do planeamento estratégico através da utilização de várias ferramentas estratégicas. Na segunda parte, apresentamos uma proposta de ação para a criação de uma plataforma de interação (gabinete) e apoio especializado ao qual todas as OES poderão ter acesso. De todas as propostas teóricas que estudámos, considerámos desenhar um conjunto de etapas, baseadas em Bateman & Snell (2007) e em Carvalho (2012), tornando mais claro a forma de planificação, gestão, acompanhamento e controlo estratégico. Esta proposta é clara, simples e passível de ser implementadas em qualquer OES.

**Figura 1 - Quadro de relação entre as Etapas de Planeamento Estratégico de Bateman & Snell (2007) e o Modelo do Processo de Planeamento de Carvalho (2012)**



**Fonte:** Elaboração própria

A proposta de criação do Gabinete para a Promoção de Práticas Estratégicas e Sustentáveis das OES de Castelo de Paiva (GPPES), exige que o processo seja liderado pela Câmara Municipal de Castelo de Paiva, no sentido de disponibilizarem recursos humanos que promovam e coordenem esta iniciativa, bem como a ligação a todas as OES representadas na rede social do concelho.

O GPPES prevê a disseminação de práticas de sustentabilidade nas OES do concelho de Castelo de Paiva, através da aplicação efetiva das ferramentas de gestão estratégica. O funcionamento do gabinete assentaria numa lógica de sustentabilidade, voluntariado, responsabilidade social e reutilização, ainda que fosse necessária a realização de uma

candidatura às medidas 3.32 - Capacitação para o Investimento Social e 3.05 – Capacitação para a inclusão, para fazer face a algumas despesas cruciais para o desenvolvimento da ação do gabinete.

A coordenação do GPPES ficaria a encargo de um técnico da área social (distinguido pela Câmara Municipal de Castelo de Paiva) que procuraria angariar todas as OES para o projeto e projetar o papel do gabinete na comunidade.

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

**Tabela 1 – Medidas do GPPES**

Designação	Descrição
"Mais Gestão"	Criação de uma página online para partilha de recursos humanos e materiais entre as OES, bem como inscrição para voluntariado nas OES do concelho.
"Sobras com valor!"	Espaço de entrega de móveis, eletrodomésticos e outros bens materiais.
"Capacita-te"	Organização de formações na área da gestão das OES.
"Partilhar para Aprender"	Espaço de partilha de experiências e testemunhos dos dirigentes associativos, no âmbito da gestão bem como de partilha de informações relativas à abertura de candidaturas a financiamentos europeus.
"Juventude+Gestão"	Desenvolvimento de atividades com os jovens do concelho, na área da gestão, através do estabelecimento de parcerias com as escolas do concelho.
"Seminário sobre Gestão das Organização Sociais"	Organização de um Seminário sobre Gestão nas OES, com realização anual, e participação de outras OES supraconcelhias para partilha das suas práticas ao nível da gestão.
"Olhar para crescer"	Realização de visitas a outras OES supraconcelhias para obter conhecimentos acerca de outras práticas de gestão.
"Estrategicamente falando..."	Espaço para criação das ferramentas de gestão estratégica em falta em cada OES, de forma a criar um plano estratégico adequado, com base nas GSDGE, acima demonstradas.

Durante o desenvolvimento de todo o plano de ação seria pertinente motivar e qualificar os dirigentes das OES na área da gestão estratégica, bem como ajudar as organizações a desenvolver planos de marketing adequados.

Finalmente, o GPPES procuraria ainda concertar formas de atuação das OES do concelho: a negociação entre todas as OES antes de qualquer decisão no ato de aquisição, tendo em vista evitar/reduzir custos; a promoção de práticas sustentáveis (reciclagem e reutilização de materiais, evitar impressões desnecessárias, diminuir o consumo da energia; partilhar recursos entre OES); capacitação de todos os dirigentes associativos em relação aos benefícios da sustentabilidade; evitar deslocações desnecessárias utilizando outras formas de comunicação; realização de parcerias com entidades comerciais ou outras do concelho a fim de proporcionarem doações; realização de candidaturas a

programas e projetos de financiamento; sensibilização dos dirigentes associativos para a importância do serviço voluntário e do empenho de todos em prol da comunidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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

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

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

As OES revelaram ter noção da importância da sustentabilidade e da aplicação das ferramentas de gestão estratégica, ainda que utilizem as ferramentas apenas como resposta a requisitos legais. Perante isto, a proposta do Guião de Apoio à Gestão Estratégica e de um Gabinete para a Promoção de Práticas Estratégica e Sustentáveis das OES de Castelo de Paiva, fomentará a disseminação de práticas de gestão estratégica através de um trabalho de cooperação e participação de todas as OES do concelho, construindo um caminho rumo à sustentabilidade.

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

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anheier, K. H. (2005). Nonprofit Organizations Theory, management, policy. Obtido em abril de 2018, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.6420&rep=rep1&type=pdf>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2007). *Administração: Liderança e Colaboração no Mundo Competitivo* (7ª ed.). (C. Freire, I. P. Santos, L. M. Yassumura, M. E. Griesi, & S. S. Cuccio, Trads.) São Paulo: McGraw-Hill.
- Carvalho, J. M. (2005). *Organizações não lucrativas* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. M. (2012). *Planeamento Estratégico*. Porto: Vida Económica.
- Comissão sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. (1991). *Nosso futuro comum* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Obtido em maio de 2018, de <https://pt.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>
- Comité Económico e Social Europeu. (2015). *A Economia Social na União Europeia*. Obtido de <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>
- Comité Económico e Social Europeu. (2017). *Evolução recente da economia social na União Europeia*. Obtido em março de 2018, de <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-pt-n.pdf>
- Congresso Nacional de Economia Social 2017: *Recomendações*. (2018 de abril de 2017). Obtido em março de 2018, de <http://www.cases.pt/wp-content/uploads/2017/12/Congresso-Nacional-da-Economia-Social-2017-Recomenda%C3%A7%C3%B5es.pdf>
- Falconer, A. P. (1999). A Promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão. Obtido em maio de 2018, de [http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/andres\\_falconer.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/andres_falconer.pdf)
- Fortin, M.-F. (2000). *O Processo de Investigação* (2ª ed.). Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Haro, F. A., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., . . . Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Mendes, A. M. (2011). Organizações de Economia Social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis. *Fluxos & Riscos*, pp. 29-53. Obtido em abril de 2018, de <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/8066/12.pdf?sequence=1>
- Namorado, R. (janeiro de 2017). *O que é a economia social? Economia Social em Textos, número 1*. Obtido em abril de 2018, de [http://www.cases.pt/wp-content/uploads/2017/02/Economia\\_Social-em-Textos1.pdf](http://www.cases.pt/wp-content/uploads/2017/02/Economia_Social-em-Textos1.pdf)
- Observatório da Economia Social Portuguesa. (2011). *A economia social: conceito proposto pelo OBESP*. Obtido de [http://www.cases.pt/wp-content/uploads/OBESP\\_Conceito\\_de\\_Economia\\_social\\_09\\_DEZ\\_2011.pdf](http://www.cases.pt/wp-content/uploads/OBESP_Conceito_de_Economia_social_09_DEZ_2011.pdf)
- Quintão, C. (2004). *Terceiro Setor - elementos para referência teórica e conceptual*. V Congresso Português de Sociologia, *Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação*. Obtido em abril de 2018, de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54377/2/ISWP52004000122487.pdf>
- Quintão, C. (abril de 2011). *O terceiro setor e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. Is Working Paper. 2ª Série*. Obtido em abril de 2018, de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54358/2/ISWP22011000122410.pdf>
- Sontag-Padilla, L. M., Staplefoote, L., & Morganti, K. G. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*. Obtido em abril de 2018, de [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research\\_reports/RR100/RR121/RAND\\_RR121.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR100/RR121/RAND_RR121.pdf)
- Sousa, S. (s.d.). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. Obtido em abril de 2018, de [http://www.ipi.pt/files\\_upload/documentation/201205081611030.Estudo\\_CNIS-BCP\\_Parcial.pdf](http://www.ipi.pt/files_upload/documentation/201205081611030.Estudo_CNIS-BCP_Parcial.pdf)