



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Caracterização do perfil de competências do Gestor de uma Organização Social do Terceiro Setor: o Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga

Mariana Almeida e Corgas

maio | 2024



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Caracterização do perfil de competências do Gestor de uma Organização Social do Terceiro Setor: o Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga

Mariana Almeida e Corgas

Monografia

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação e coorientação de

Professora Doutora Ana Teresa Bernardo Guia

Professora Doutora Susana Maria Salgueiro Rebelo da Fonseca

maio | 2024

DEDICATÓRIA

Aos meus avós, que partiram antes do meu ingresso no Ensino Superior. Onde quer que eles estejam, sinto que estarão felizes e orgulhosos por me verem concluir mais uma etapa da minha vida. Sei que a nossa jornada foi uma meta conjunta, e levo comigo o amor e os ensinamentos que compartilhámos.

RESUMO

A seguinte Dissertação de Mestrado tem como principal propósito aprofundar a compreensão do perfil de competências de um Gestor de Organizações Sociais, especificamente no contexto da Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. A investigação recorre a dois tipos de abordagem metodológica, com a pesquisa bibliográfica em primeiro plano, seguida da técnica de recolha de dados, com o recurso à entrevista estruturada. Após a recolha dos dados, passamos à análise dos mesmos, de modo qualitativo, de forma a obtermos os esperados resultados. O presente estudo analisou os perfis profissionais e as perspetivas de gestão das três Diretoras Técnicas da Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. A análise salienta a relevância de uma abordagem multifacetada na gestão do Terceiro Setor, focando na valorização de competências técnicas e comportamentais, na coesão da cultura organizacional, na aplicação de processos justos e formais de avaliação de desempenho, bem como no investimento da melhoria contínua dos serviços prestados.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Misericórdias. Perfil do Gestor Intermédio. Competências.

ABSTRACT

The main purpose of this Master's Dissertation is to deepen our understanding of the skills profile of a Social Organization Manager, specifically in the context of the Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. The research uses two types of methodological approach, with bibliographical research at the forefront, followed by the data collection technique, using structured interviews. After collecting the data, we proceeded to analyze it qualitatively in order to obtain the expected results. This study analyzed the professional profiles and management perspectives of the three Technical Directors of the Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. The analysis highlights the importance of a multifaceted approach to managing the Third Sector, focusing on valuing technical and behavioural skills, the cohesion of the organizational culture, the application of fair and formal performance evaluation processes, as well as investment in the continuous improvement of the services provided.

Keywords: Third Sector. Misericórdias. Profile of the Middle Manager. Skills.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta Dissertação de Mestrado revela um marco significativo, não só no meu desenvolvimento pessoal como também profissional, refletindo um esforço notável e o apoio de muitos ao longo deste percurso. Dessa forma, expresso a minha sincera gratidão a todos os que colaboraram no alcance deste objetivo tão desejado.

Em primeiro lugar, agradeço à minha Orientadora de Dissertação, a Professora Doutora Ana Guia, e à minha coorientadora, a Professora Doutora Susana Fonseca, pela sua orientação, atenção dedicada e disponibilidade ao longo deste trabalho.

De seguida, expresso a minha gratidão a todos os Professores que encontrei na minha caminhada académica em Lamego, cujo conhecimento compartilhado contribuiu para a minha educação pessoal e profissional.

Agradeço aos meus pais e irmã, pelo apoio constante e inabalável ao longo deste percurso. Estiveram sempre ao meu lado, com palavras encorajadoras e inspiradoras, mesmo nos momentos mais desafiantes. Sem o apoio deles e paciência, este caminho, certamente, teria sido mais árduo.

Continuando, agradeço às Diretoras Técnicas da Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, sem a colaboração e o apoio das mesmas na realização desta pesquisa, este trabalho não teria sido possível.

Não podia deixar de agradecer à minha prima Marisa, Enfermeira na Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, que foi um apoio fundamental ao longo desta jornada. A sua paciência, disponibilidade e atenção dedicada foram inestimáveis, ajudando-me a superar dúvidas e questões, e servindo como elo de ligação crucial. Sem a sua orientação e apoio, nada disto teria sido viável, e sou imensamente grata por toda a sua ajuda.

Finalmente, agradeço de coração aos meus amigos, especialmente à Inês, à Sofia e à Andreia, por todo o apoio incondicional, pelas palavras de encorajamento e pelas longas horas de paciência a escutar-me atentamente. Foram os meus verdadeiros pilares nos momentos desafiantes deste percurso, em que o cansaço se manifestava e a vontade de continuar não era muita.

A todos, o meu mais sincero e profundo agradecimento!

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABELAS	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS	10
ÍNDICE DE ABREVIATURA E SIGLAS	11
INTRODUÇÃO	12
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	17
I.1. O Terceiro Setor e a Economia Social.....	17
I.1.1. As Misericórdias	22
I.1.1.1. A Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga.....	27
I.2. Evolução teórica e perspetivas sobre as competências	35
I.2.1. Tipologias de competências.....	43
I.2.2. Avaliação do desempenho por competências	47
I.3. Das competências à sua gestão nas organizações	52
I.3.1. Gestão de ou por competências?	52
I.3.2. Modelo de Gestão por Competências.....	53
I.3.3. Perfil de competências do Gestor	55
I.3.4. O Gestor Intermédio.....	59
II. METODOLOGIA.....	63
II.1. Metodologia e métodos de investigação	63
II.2. Delimitação do universo	66
II.3. Técnicas de recolha e análise de dados	67
II.3.1. A entrevista estruturada.....	69
III. ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	72
III.1. Caracterização Sociodemográfica das entrevistadas	72
III.2. Formação académica e percurso profissional.....	72
III.3. Definição do papel e competências do Gestor na Organização.....	75
III.4. Caracterização das funções e metas/objetivos do gestor no Terceiro Setor	79
III.5. Desafios diários na realidade profissional.....	80
III.6. A cultura organizacional e a avaliação de desempenho	82
CONCLUSÃO.....	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Compromisso da Misericórdia - 1516	25
Figura 2 - Misericórdias Portuguesas existentes em cada distrito.....	26
Figura 3 - CHA.....	37

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de Competência.....	42
Tabela 2 - Tipologias de competências	46
Tabela 3 - Designações de Competências Transversais	46
Tabela 4 - Género e Idade dos entrevistados	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Formação Académica das entrevistadas	73
--	----

ÍNDICE DE ABREVIATURA E SIGLAS

BARS – *Behaviorally Anchored Rating Scales*

CD – Centro de dia

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CRP – Constituição da República Portuguesa

EEPE – Estabelecimento de Educação Pré-Escolar

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

RSI – Rendimento Social de Inserção

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SAAS – Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social

SCMSV – Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga

INTRODUÇÃO

A presente Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais tem como título “Caracterização do perfil de competências do Gestor de uma Organização Social do Terceiro Setor: o estudo de caso na Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga”.

O objetivo desta investigação passa pelo estudo de uma Organização Social, mais especificamente, a Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. Para isso, serão realizadas entrevistas, aos gestores de nível intermédio, mais concretamente, as Diretores Técnicas, de forma, a traçarmos o perfil das mesmas, baseado nas competências que são utilizadas neste trabalho de cariz social.

O tema a ser estudado vai basear-se em quatro características essenciais, tais como, a dimensão temporal, o nível concetual, o nível geográfico e o público-alvo.

Primeiramente, em termos temporais, esta investigação terá a duração de mais de um ano, começando em janeiro de 2023 e terminando em abril de 2024.

A nível teórico-concetual, este estudo irá debater tópicos importantes para o tema que foi escolhido, com vista na obtenção da resposta à questão de partida levantada. Deste modo, serão tratados tópicos como, a Economia Social e o Terceiro Setor, as Misericórdias, a Competência e todo o seu envolvente, e o Gestor de nível intermédio.

O foco geográfico estará no concelho de Sever do Vouga, da região de Aveiro, especificamente na Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. Deste modo, será apresentada uma descrição da própria Misericórdia. A escolha desta instituição baseou-se no conhecimento da área, de colaboradores da instituição e facilidade de acesso à mesma.

Para finalizar, o público-alvo deste estudo será constituído pelos três gestores de nível intermédio, no papel de Diretores Técnicos das respetivas valências.

Serão apresentadas duas partes essenciais, sendo que a primeira terá um carácter mais teórico, englobando a recolha de informações provenientes de pesquisas bibliográficas, enquanto que a segunda parte será de carácter prático, com a recolha dos dados, junto do público-alvo. Posteriormente, os resultados dos mesmos dados serão analisados e discutidos.

Continuando, a preferência e a escolha deste tema foram motivadas pelo interesse na área a ser estudada, da gestão de organizações sociais e do perfil do gestor, não esquecendo que o local de estudo, a nível pessoal, é bastante acessível.

Nos dias atuais, as Organizações Sociais desempenham um papel crucial numa sociedade fundamentada nos valores de Justiça e Equidade. Deste modo, entender o perfil e as competências dos gestores é pertinente para a eficácia e eficiência dessas mesmas organizações, tanto internamente, quanto para o Setor num todo.

Portanto, à medida que toda a Sociedade e, por consequente, o Terceiro Setor encontra-se em constante evolução e adaptação aos tempos modernos e a toda a tecnologia, é notório que gestores com atitude inovadora e futurista desempenham um papel preponderante no estímulo às Organizações Sociais e ao aprimoramento do seu bom funcionamento, com a promoção de práticas renovadoras, que aliem as necessidades dos beneficiários e meio envolvente à evolução tecnológica presente.

Dessa maneira, espera-se que os resultados obtidos possam ser aplicados no quotidiano de outras Organizações Sociais, que enfrentem impactos semelhantes na Gestão, permitindo uma transferibilidade e disseminação de conhecimentos e estratégias eficazes e bem-sucedidas.

Com o propósito de orientar toda esta investigação por um caminho rigoroso e bem delineado, estabeleceram-se três objetivos gerais. Para cada um desses objetivos, foram definidos três objetivos específicos, totalizando nove objetivos específicos no total.

De acordo com Guerra (2010), os objetivos gerais definem rumos para as ações a realizar e mantêm uma coerência para com as finalidades do projeto de investigação, relatando o rumo que o projeto irá seguir. Estes são definidos para todo o projeto, não sendo datados nem localizados com exatidão, mas estes têm de ser expressos na forma de verbo infinitivo. Assim, os objetivos gerais têm de explicar as intenções de cada grupo-alvo do projeto (Guerra, 2010).

De acordo com o mesmo autor, os objetivos específicos detalham minuciosamente os objetivos gerais e expressam os efeitos que se espera alcançar. Esses são enunciados de forma qualitativa ou quantitativa, frequentemente considerados como metas. A grande distinção entre os objetivos gerais e os específicos, é que os últimos não apontam linhas a seguir, no entanto, demonstram o que se pretende atingir, descrevendo as situações a

realizar. Estes objetivos elaborados devem ser claros, ser concretos e estar quantificados (Guerra, 2010).

1. Analisar o perfil de um gestor de Organizações Sociais, na Misericórdia de Sever do Vouga.
 - 1.1 Realizar uma revisão intensiva da literatura, para identificar as características fundamentais, que compõem o perfil de um gestor de Organizações Sociais, visando o estabelecimento de um conhecimento aprofundado acerca da temática.
 - 1.2 Efetuar entrevistas aos gestores, de modo a entender as motivações, os valores e as experiências, para uma gestão eficaz.
 - 1.3 Identificar e analisar as respostas sobre os desafios e as principais dificuldades no seu quotidiano enquanto profissionais e o impacto dos mesmos nas operações diárias e na eficácia na prestação de serviços prestados aos beneficiários.
2. Construir um perfil profissional de um gestor baseado nas competências mais valorizadas, tendo em conta o papel que este desempenha na Misericórdia da qual faz parte.
 - 2.1 Identificar as competências-chave, explorando diversas tipologias, que fundamentem a compreensão e análise dessas habilidades no contexto organizacional.
 - 2.2 Avaliar a concordância entre os gestores no que toca à escolha das competências mais valorizadas.
 - 2.3 Recolher informações necessárias, tanto por via da bibliografia, como através da realização de entrevistas, para identificar as competências essenciais, reconhecidas no desenvolvimento profissional de cada gestor nas Misericórdias de Sever do Vouga.
3. Caracterizar a atividade dos gestores de nível intermédio da Santa Casa da Misericórdia.
 - 3.1 Explorar e analisar as práticas de avaliação de desempenho dos colaboradores aplicadas na Misericórdia.
 - 3.2 Reconhecer as metas e desafios pessoais definidos pelos gestores no contexto da organização social.

3.3 Investigar as estratégias adotadas pelos gestores para fortalecer e transformar a cultura organizacional.

O problema numa investigação confere ao objeto de estudo um carácter científico, sendo expresso sob a forma de uma ou mais perguntas, que refletem as questões essenciais que motivam o projeto de investigação (Antunes, 2021).

De acordo com *Quivy* (2016), a elaboração de uma boa pergunta de partida:

obriga o investigador a uma clarificação, frequentemente muito útil, das duas intenções e perspectivas espontâneas. Põe em prática uma das dimensões essenciais do processo científico: a ruptura com os preconceitos e as noções prévias. Uma boa pergunta de partida deve poder ser tratada. Deve-se poder trabalhar eficazmente a partir dela e, em particular, deve ser possível fornecer elementos para lhe responder.

Segundo o mesmo autor, a questão de partida deve ser precisa, evitando a falta de clareza e frases confusas, evitando abranger um campo de análise excessivamente extenso (*Quivy*, 2016).

O problema de investigação possui determinados passos para que possa ser formulado. O primeiro é a identificação do problema, com base nos seus interesses e objetivos, considerando critérios como afetividade, recursos e familiaridade com o objeto de estudo.

Aqui deve se definir o que se pretende investigar, quando e onde vai decorrer a pesquisa. Em seguida, realiza a delimitação e avaliação do problema, assegurando que este seja real, factual, relevante, exequível, criador de conhecimentos e propenso a gerar conhecimentos e novas questões verificáveis. Finalmente, o problema é formulado na forma de questão de partida (Antunes, 2021).

Posto isto, a presente Dissertação pretende responder à seguinte questão de partida: “Quais são as competências e características que os gestores intermédios, na Misericórdia de Sever do Vouga, consideram essenciais para uma liderança eficaz e para enfrentar os desafios diários na prestação de serviços?”.

Esta investigação torna-se importante na compreensão do perfil do gestor de nível intermédio na Misericórdia, identificando as competências essenciais para a liderança eficaz e a superação dos desafios do quotidiano. As conclusões desta pesquisa podem

causar impacto no desenvolvimento dos gestores, a nível profissional, e melhorar a atuação das Santas Casas da Misericórdia.

A questão será analisada através de leituras, pesquisas e realização de entrevistas, visando contribuir para o desenvolvimento profissional dos gestores e para o aprimoramento das práticas das Organizações Sociais.

Finalmente, a presente Dissertação estará estruturada em três grandes capítulos.

O primeiro capítulo, intitulado de Enquadramento Teórico, tem como propósito a apresentação do estudo, onde será realizada uma revisão bibliográfica em torno dos principais eixos teóricos relevantes à investigação, destacando definições do Terceiro Setor e Economia Social, bem como das competências e a sua prática na gestão das organizações.

O segundo capítulo diz respeito ao desenho metodológico da pesquisa, subdividindo-se na apresentação da metodologia e os seus métodos, na delimitação do universo e na técnica de recolha e análise de dados, especificando a técnica que vai ser utilizada, a entrevista.

De seguida, no terceiro e último capítulo, é feita a análise e a interpretação dos resultados obtidos na investigação. Aqui é igualmente realizada a discussão dos resultados, apresentando as conclusões dos mesmos.

No final, é realizada a conclusão da Dissertação num todo, como forma de dar resposta à questão de partida, dar conta do alcance dos objetivos definidos para a pesquisa, interligar a teoria estudada com os resultados obtidos, os desafios encontrados durante a investigação, bem como considerações finais acerca da importância do perfil de competências do gestor intermedio.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O segundo capítulo aborda o enquadramento teórico, que compreende uma revisão bibliográfica, centrada nos principais eixos teóricos do estudo. Resumidamente, são destacados conceitos essenciais, como o Terceiro Setor e a Economia Social, a Misericórdia, as competências e as suas tipologias, a avaliação do desempenho por competências e o conceito de Gestor de nível intermédio.

I.1. O Terceiro Setor e a Economia Social

A Constituição da República Portuguesa (CRP), no artigo 80.º, alínea b), afirma a coexistência de três grandes setores: o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social de propriedade dos meios de produção (Constituição da República Portuguesa, 2005).

Segundo *Anheier* (2005) citado por David (2015), o Terceiro Setor é composto por organizações privadas sem fins lucrativos e de voluntariado, diferenciando-se do Primeiro Setor, que se define como sendo o Setor público ou do Estado, e também do Segundo Setor, que corresponde ao Mercado ou às organizações com fins lucrativos. As Organizações do Terceiro Setor podem ser ainda denominadas de Organizações Sociais sem fins lucrativos, economia social e entidades do setor não lucrativo (David, 2015)

A definição proposta por Quintão (2004) citado por Rocha (2013), divulga a complexidade e a diversidade que caracterizam este Setor social. O autor define o Terceiro Setor como um conjunto de organizações, destacando a pluralidade de entidades que o formam, cada um com objetivos, missões e abordagens específicas. As organizações sociais desempenham, assim, um papel importante na distribuição de bens e serviços, bem como na sua produção, diferenciando-se do Estado e do Mercado. O Terceiro Setor assenta em valores como solidariedade, responsabilidade social e promoção do bem-estar (Rocha, 2013).

Em Portugal, o Terceiro Setor tem origens que remontam à Idade Média. De acordo com Franco (2005) citado por David (2015), nessa época já estavam criadas diversas instituições, muitas delas ligadas à Igreja, que tinham como propósito o apoio aos mais carenciados (David, 2015).

O conceito de Terceiro Setor não é uniforme e varia de país para país, no entanto é possível focar em duas perspectivas fulcrais: a anglo-saxónica (Estados Unidos da América e Reino Unido) e a da Europa Continental (Rocha, 2013).

Nos Estados Unidos surgem definições mais direcionadas para a realidade económica e social do país, sendo que a definição mais conhecida é a estrutural-operacional, denominada de anglo-saxónica, que se baseia no projeto *Johns Hopkins Comparative Non-profit Sector*, destacando a não distribuição de lucro como critério central. Esta abordagem acredita que o Terceiro Setor é um conjunto de organizações privadas, autogovernadas, fora do aparato formal do Estado (Rocha, 2013).

Na definição anglo-saxónica, de acordo com David (2015), as organizações para pertencerem ao setor sem fins lucrativos, devem apresentar cinco particularidades essenciais:

- Formais/Organizadas – devem estar legalmente registadas e formalmente constituídas;
- Privadas – não dependem do Estado, nem existe de todo uma ligação institucional entre ambas as partes;
- Não distribuidoras de lucro – qualquer excedente gerado, não pode destinar-se aos seus membros, dirigentes ou gestores, tem de ser reinvestido na própria organização social, em recursos humanos, infraestruturas e todos os materiais relacionados;
- Autogovernadas – possuem mecanismos de governação interna, procedimentos próprios de gestão, não dependendo de entidades externas;
- Voluntárias – detêm contribuições voluntárias, seja de mão-de-obra, de doações em dinheiro ou em espécie.

Contudo, na Europa (à exceção do Reino Unido), a visão mais funcional de *Evers* e *Prestoff* enfatiza o Terceiro Setor como um espaço intermediário que destaca a diversidade histórica e a pluralidade económica das organizações que o compõem. Nesse entender, as organizações sociais do Terceiro Setor são vistas como ocupantes de um espaço intermediário entre o setor público, o setor privado lucrativo e a esfera doméstica. A ênfase recai na análise sociológica da realidade social e não na imposição de critérios restritos ao campo (Rocha, 2013).

Anheier (1996) citado por Almeida (2005) destaca quatro teorias económicas, de forma a explicar a origem das organizações sem fins lucrativos. Estas teorias dão-nos a conhecer perspetivas distintas sobre o papel e a criação destas organizações, refletindo a complexidade do Terceiro Setor.

- a) Teoria dos bens públicos – estas organizações surgem para satisfazer necessidades específicas de bens públicos ou quase públicos, que não são atendidos adequadamente pelo setor público; preenchem lacunas e respondem a demandas específicas da sociedade que não são consideradas pelo setor público.
- b) Teoria da confiança – a restrição da não distribuição de lucros torna as organizações sem fins lucrativos mais francas em comparação àquelas com objetivos lucrativos; é fundamental para a construção da confiança a transparência e a prestação de contas.
- c) Teoria dos *stakeholders* – estes são partes interessadas, com papéis de destaque, uma vez que são os *stakeholders* que controlam a instituição, garantindo a o fornecimento de bens e serviços de qualidade.
- d) Tese da heterogeneidade – as organizações sociais refletem a diversidade e cultura presente na sociedade, dependendo, assim, da heterogeneidade cultural, religiosa, étnica e linguística da população.

Assim, o Terceiro Setor surge como um componente dinâmico e multifacetado da sociedade, desempenhando um papel fulcral na promoção o bem da comunidade, na resposta a necessidades particulares e na edificação de uma sociedade mais equitativa e solidária (Almeida, 2005).

A Economia Social constitui a chamada esfera do Terceiro Setor. Estes dois termos estão associados e compartilham objetivos relacionados com a promoção do bem-estar social, solidariedade, equidade e participação cívica. Ambos os setores englobam uma variedade de entidades, como associações ou organizações sem fins lucrativos, desempenhando um papel fundamental na criação de oportunidades de emprego e na promoção da inclusão social.

O conceito de Economia Social depara-se numa expansão por toda a União Europeia, contudo, as denominações adotadas alteram consoante cada realidade social, económica e política associada aos Estados-membros. Nos países anglo-saxónicos, são distinguidos como Organizações Não Lucrativas, Setor Voluntário ou Terceiro Setor; nos países do

Terceiro Mundo, utiliza-se a denominação de Organizações Não Governamentais; enquanto que em países como Portugal, França, Espanha, Bélgica, entre outros, aplica-se a designação tradicional de Economia Social (Filho, 2002).

Segundo o Decreto-Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, define-se economia social como o conjunto das atividades económico-sociais, levadas a cabo por entidades sem fins lucrativos. Estas entidades, de acordo com o ordenamento jurídico português, podem repartir-se em:

- a) cooperativas;
- b) associações mutualistas;
- c) misericórdias;
- d) fundações;
- e) instituições particulares de solidariedade social;
- f) associações com fins altruísticos, que atuem a nível cultural, recreativo do desporto e do desenvolvimento local;
- g) entidades incluídas pelos subsectores comunitário e autogestionário;
- h) entidades dotadas de personalidade jurídica que respeitem os princípios orientadores da economia social.

(Diário da República, 2013)

Todas estas organizações aparecem no sentido de emendar algumas lacunas dos serviços disponibilizados pelo Estado, refletindo-se nas necessidades da comunidade, principalmente nas áreas da saúde, educação, cidadania, lazer, emprego, preservação do meio ambiente, exclusão social e pobreza, cooperando, deste modo, para a atenuação dos problemas sociais.

Devido às suas características distintivas, as entidades da Economia Social têm desempenhado um papel fundamental na promoção de uma abordagem aprimorada, que coloca as pessoas em destaque, em contraposição ao foco no capital. Como resultado, essas organizações não se limitam a ser meras produtoras de bens ou serviços, mas também atuam como criadoras de ligações sociais. Essas são essenciais para a formação do dito capital social, de modo a que haja um desenvolvimento de soluções inovadoras para enfrentar os desafios de cada comunidade (*Centre International de Recherches et Informations de l'Économie Publique, Social et Cooperative*, s.d).

Sendo este conceito um modelo económico, que tenta conciliar o desenvolvimento económico com a promoção da igualdade social e da equidade, é fundamental saber que é amparada por proteção constitucional. O reconhecimento como parte integrante do conceito de Economia Social, implica que haja uma observação dos princípios norteadores, sendo eles:

- a) Personalismo Social – prioridade aos indivíduos e aos objetivos sociais;
- b) Voluntariedade – adesão e participação livres e voluntárias;
- c) Democracia – controlo democrático dos órgãos pelos membros e promoção da democratização dos meios de produção, distribuição e consumo, facilitando uma participação mais ampla no processo económico;
- d) Conciliação de interesses – harmonização entre os interesses dos membros, usuários ou beneficiários e o interesse geral;
- e) Etnicidade – respeito pelos valores da solidariedade, estímulo à cooperação, defesa da igualdade, coesão social, responsabilidade social, entre outros;
- f) Autonomia – participação ativa no desenvolvimento, com gestão autónoma e independente das entidades públicas;
- g) Equidade Económica – os excedentes gerados pelas organizações são direcionados para a realização dos objetivos da mesma, para os propósitos sociais;
- h) Responsabilidade Social – consideração das implicações sociais e ambientais das suas ações, de forma a minimizar os impactos negativos e maximizar os impactos positivos;
- i) Sustentabilidade – promoção do desenvolvimento sustentável, interligando o crescimento económico com a preservação ambiental e a utilização dos recursos naturais;
- j) Valorização do trabalho – asseguram condições dignas de trabalho e uma remuneração justa para todos os colaboradores.

(Centre International de Recherches et Informations de l'Économie Publique, Social et Cooperative, s.d).

A Economia Social, por vezes, é equiparada ao termo de Economia Solidária, no entanto apresentam pequenas diferenças. Enquanto a Economia Social engloba um conjunto de

organizações sociais com as suas iniciativas com o objetivo de conciliar a eficiência económica com preocupações na sociedade, a Economia Solidária concentra-se na promoção da solidariedade e na construção de medidas mais justas e inclusivas, com vista na melhoria das condições de vida das populações e das pessoas mais vulneráveis.

De acordo com Filho (2002), a Economia Solidária é uma atividade económica, que engloba diversas atividades produtivas, cria oportunidades de emprego, produz rendimentos e atende às necessidades de cada indivíduo. Além disso, promove a coesão social, na medida em que combate o desemprego, enfrenta a pobreza e a exclusão social, promove a igualdade de oportunidades e respeita e valoriza a diversidade cultural (Filho, 2002).

I.1.1. As Misericórdias

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) desempenham um papel fundamental na sociedade, refletindo o compromisso coletivo com a solidariedade, justiça e bem-estar social. Estas são entidades formadas por iniciativa de particulares, sem fins lucrativos, ou seja, não são administradas pelo Estado ou por órgãos autárquicos. Assim sendo, as IPSS organizam-se de forma a enfrentar desafios sociais, oferecendo apoio através da concessão de bens e a prestação de serviços em diferentes áreas, tais como:

- a) Apoio a crianças e jovens;
- b) Assistência à família;
- c) Proteção dos cidadãos na velhice, invalidez e em situações de carência;
- d) Promoção e proteção da saúde, incluindo cuidados preventivos, curativos e de reabilitação;
- e) Educação e formação profissional para os cidadãos;
- f) Resolução de questões habitacionais.

(Instituto da Segurança Social, I.P, 2014)

Deste modo, as IPSS podem adotar duas formas distintas: associativa ou fundacional. No âmbito associativo, que é o nosso foco, incluem-se as associações de solidariedade social, as associações de voluntários de ação social, as associações de socorros mútuos ou associações mutualistas e, para finalizar, as irmandades da misericórdia. No âmbito

fundacional, podem ser fundações de solidariedade social, centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas. As IPSS podem, ainda, ser agrupadas em uniões, federações e confederações (Instituto da Segurança Social, I.P, 2014).

Após esta breve contextualização, é importante destacar as Santas Casas da Misericórdia enquanto IPSS de natureza associativa, onde historicamente desempenham um papel fulcral, na promoção do bem-estar social na sociedade portuguesa e na assistência aos mais desfavorecidos. Ao explorarmos a história e evolução ao longo dos anos, podemos compreender não só a trajetória específica das Misericórdias, como também, a sua contribuição singular no cenário social e humanitário em Portugal.

De um modo geral, as iniciativas de assistência social eram desenvolvidas e promovidas a nível local, relacionando-se com ordens militares e religiosas, municípios, confrarias e até particulares, ao mesmo tempo que outras eram desenvolvidas a partir de devoções dos Regentes, bem como da Nobreza e do Clero (Romão, 2002).

As misericórdias em Portugal têm uma vasta história rica e multifacetada, que se estende por cinco séculos. Desde o seu surgimento, em 1498, estas instituições têm desempenhado um papel crucial na sociedade portuguesa, adaptando-se, de modo contínuo, às mudanças nas condições políticas, sociais e económicas (Sá e Lopes, 2008).

Com um cenário desafiador de expansão marítima e do aumento da atividade portuária e comercial, principalmente na capital, a quantidade de pessoas em busca de oportunidades de trabalho ou enriquecimento também ia aumentando. Contudo, a população, em geral, não tinha sucesso nessa procura. Ao mesmo tempo, as condições de vida nesses centros urbanos eram precárias, com ruas transformadas em locais promíscuos e propensas a doenças, pelo que a cidade de Lisboa teve um aumento significativo de pessoas empobrecidas e desprotegidas. Os naufrágios e as batalhas agravavam ainda mais a situação precária, uma vez que deixavam muitas viúvas e filhos órfãos (Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, s.d).

Desta forma, neste contexto tão desafiador e difícil, a Rainha Viúva D. Leonor, após a morte de D. João II, tomou a iniciativa de enfrentar os problemas sociais emergentes. Foi a 15 de agosto de 1498 que a Rainha resolveu fundar uma Irmandade, juntamente com Frei Miguel Contreiras, que se dedicaria à invocação de Nossa Senhora da Misericórdia,

estabelecendo-se na Sé de Lisboa, onde passou a ter sede (Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, s.d).

A criação da Irmandade de N^a Sr.^a da Misericórdia tornou-se pioneira, dando início a uma vasta rede de Misericórdias em Portugal e em territórios colonizados. Continuamente, ao longo do século XVI, por iniciativa do Rei D. Manuel, foram surgindo outras irmandades por Portugal (Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, s.d).

Esta irmandade representava não só uma resposta caritativa a todos os desafios sociais desse século, como também, estabeleceu princípios orientadores de solidariedade e justiça, expressos no Compromisso, que funcionavam como um regulamento para a Misericórdia (Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, s.d).

Do diploma regulador da vida desta instituição, designado de Compromisso, como acima referido, resultaram as 14 Obras de Misericórdia, divididas em Espirituais e Corporais. Essas mesmas obras eram cumpridas através da prestação de cuidados a toda a comunidade (Ferreira, 2015).

Desta forma, as Sete Obras Espirituais são:

1. Ensinar os simples;
2. Dar bons conselhos a quem pede;
3. Castigar com caridade os que erram;
4. Consolar os tristes desconsolados;
5. Perdoar a quem nos errou;
6. Sofrer as injúrias com paciência;
7. Rogar a Deus pelos vivos e pelos mortos.

Por outro lado, as Sete Obras Corporais são:

1. Remir os cativos e visitar os presos;
2. Visitar e curar os enfermos;
3. Cobrir os nus;
4. Dar de comer aos famintos;
5. Dar de beber aos que têm sede;
6. Dar pousada aos peregrinos;
7. Enterrar os finados.

No entanto, 100 anos após a sua fundação, a Misericórdia de Lisboa percebeu a necessidade de reformar o Compromisso originário, pressionado por mudanças políticas, sociais e económicas, decorrentes da perda da independência do Reino. Assim, em 1618, foi publicado um novo Compromisso, que se adaptaria às novas realidades emergentes (Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, s.d).



Figura 1 - Compromisso da Misericórdia - 1616

Fonte: Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, s.d.

As Misericórdias foram evoluindo nos séculos seguintes, enfrentando desafios como as transformações do século XVIII, onde tiveram que ampliar as suas atividades assistenciais, de modo a adaptarem-se às necessidades da sociedade contemporânea (Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, s.d).

Posto isto, a contribuição das misericórdias não se limita apenas ao passado, continuando a ter um papel de destaque nos dias de hoje. Com uma vasta rede de instituições, existem

voluntários acabam também por ter um papel essencial nestes casos, complementando o trabalho dos colaboradores remunerados, dando toda a ajuda adicional.

Contudo, além dos colaboradores, é necessário destacar o papel crucial desempenhado pelos provedores nas Misericórdias, sendo considerado um cargo de elevado estatuto social. Estes são figuras-chave nas administrações dessas instituições, onde adotam responsabilidades de gestão e liderança. Em maior parte dos casos são pessoas com experiência nas áreas da saúde, educação, assistência social ou gestão sem fins lucrativos (Ferreira, 2015).

No Compromisso de Lisboa (1516) encontram-se redigidas as qualificações do cargo de Provedor, sendo que este deve ser “um fidalgo de autoridade, prudência, virtude, reputação e idade, e tão sensato que os outros irmãos o reconheçam todos como o seu chefe, e lhe obedeçam com grande facilidade”. O provedor tem de ter a idade mínima de quarenta anos e não pode ser eleito durante o primeiro ano que foi recebido na Irmandade (Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, 2016).

I.1.1.1. A Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga

A Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, sediada na Rua Meia Encosta nº 47, na freguesia de Sever do Vouga, foi fundada no ano de 1961 (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, 2023).

O concelho de Sever do Vouga localiza-se no distrito de Aveiro, onde habitam 11,063 indivíduos, conforme os Censos de 2021 (Pordata, 2021).

A SCMSV é uma associação pública de fiéis, edificada na ordem jurídica canónica, com o propósito de suprir necessidades sociais e realizar rituais de culto católico, em conformidade com a tradição das Misericórdias, cujo fim é a prática das Catorze Obras de Misericórdia, tanto corporais como espirituais (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, 2016).

Conforme o Compromisso da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, esta tem autenticada a sua personalidade jurídica civil, com estatuto de IPSS, sendo considerada uma entidade de economia social (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, 2016).

A Misericórdia de Sever tem como missão geral oferecer serviços de alta qualidade, em todas as respostas sociais, de maneira profissional, padronizada, precisa e solidária. A sua visão passa por ser uma Instituição líder em ação social, saúde e apoio à infância e idosos, destacando-se regionalmente por serviços de excelência, e procurando sempre aprimorar constantemente as respostas existentes, adaptando-as às necessidades da comunidade a cada etapa (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d).

Atualmente, com o intuito de abranger diversas faixas etárias e necessidades, refletindo o Compromisso da Instituição em atender de forma inclusiva a comunidade de Sever do Vouga, a Misericórdia oferece certos serviços, como:

- a) Serviços Médicos;
- b) Serviço de Apoio Domiciliário (SAD);
- c) Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI);
- d) Centro de Dia (CD);
- e) Creche;
- f) Jardim de Infância;
- g) Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (SAAS).

: (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d)

Relativamente à ERPI, situada na Sede da SCMSV, esta é uma resposta social desenvolvida em alojamento coletivo, temporário ou permanente, a idosos em risco de perda de independência e/ou autonomia (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d).

Com Acordo com o Instituto da Segurança Social e capacidade para 70 utentes, a admissão é realizada por inscrição e avaliação, priorizando os casos de maior vulnerabilidade (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d).

Esta resposta social tem como missão:

- a. promover o bem-estar do idoso, visando a sua autonomia e integração social;
- b. potenciar a autonomia dos utentes, prestando serviços de qualidade, adaptados a cada beneficiário;
- c. atuar globalmente sobre fatores de exclusão social.

(Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d)

A ERPI visiona ser reconhecida pela abordagem multidisciplinar e serviços de excelência, satisfazendo as necessidades dos utentes e destacando o desempenho qualificado dos profissionais, tendo como objetivos contribuir para a melhoria da qualidade de vida, prestar cuidados bio-psico-sociais, garantir independência e segurança (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d).

São valores desta valência:

- a. o respeito pela individualidade;
- b. a ética;
- c. a promoção da autonomia;
- d. a responsabilidade social;
- e. as respostas adaptadas às necessidades;
- f. a análise rápida de riscos e oportunidades;
- g. o crescimento sustentável.

(Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d)

Portanto, ao nível da satisfação das necessidades básicas e/ou instrumentais da vida quotidiana, são vários os serviços prestados, tais como, alojamento, nutrição, higiene, cuidados médicos, apoio psicossocial, reabilitação física, atividades recreativas, serviços religiosos, entre outros (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d).

No mês de janeiro de 2024, estavam institucionalizados, na ERPI, 67 utentes, dos quais 47 eram do género feminino e 23 do género masculino (Carta Social, 2024).

A equipa que presta apoio nesta valência é composta por um total de 53 colaboradores, incluindo a Diretora Técnica (Marques, 2024).

Deste modo, a Diretora Técnica é responsável pela gestão operacional da Instituição e pela articulação das suas necessidades com os serviços externos. Sob a sua liderança, uma equipa multidisciplinar opera em cada turno, assegurando a cobertura completa de todos os serviços disponíveis e promovendo uma integração eficaz com os serviços externos (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d).

Seguidamente, o Serviço de Apoio Domiciliário é uma resposta social que oferece cuidados e serviços personalizados no domicílio dos indivíduos que, por motivos de saúde, deficiência, idade ou outros impedimentos, não conseguem satisfazer as suas

necessidades básicas ou atividades diárias (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d).

O Apoio Domiciliário, no polo de Sever, tem capacidade para 40 utentes, acabando por estar com a lotação quase completa, com 39 indivíduos (Carta Social, 2024).

Por outro lado, o apoio domiciliário de Talhadas tem capacidade para 20 utentes, apoiando, neste momento, apenas oito indivíduos (Carta Social, 2024).

Deste modo, somando ambos os polos do SAD, temos um total de 18 pessoas do género feminino e 29 do género masculino, totalizando 47 indivíduos (Marques, 2024).

O SAD tem como missão o respeito aos direitos do beneficiário, garantindo cuidados de qualidade e elevados padrões éticos, seguindo os princípios da dignidade humana, da solidariedade, da corresponsabilidade, e da promoção da autonomia (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d).

São objetivos desta valência:

- a) melhorar a qualidade de vida dos utentes e famílias;
- b) prevenir a institucionalização desnecessária;
- c) acautelar crises e a deterioração da situação pessoal e familiar;
- d) proporcionar apoio personalizado para o desenvolvimento global, assegurando cuidados físicos, apoio social, estabilidade emocional e vivência social;
- e) promover atividades de sensibilização à comunidade para facilitar a integração do utente dependente;
- f) facilitar o acesso a serviços da comunidade;
- g) prestar apoio psicossocial para contribuir para o equilíbrio e bem-estar dos utentes e familiares.

(Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d)

Os serviços prestados à comunidade passam cuidar da higiene pessoal e habitacional, fornecer e apoiar nas refeições, tratar da roupa pessoal do utente, apoiar ao nível psicossocial, cuidar da imagem, modificar e reparar domicílios, e realizar atividades ocupacionais, passeios e convívios (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d).

Na presente valência, existe um total de dez colaboradores, incluindo uma Diretora Técnica, que exerce igualmente função de Técnica Superior de Serviço Social (Marques, 2024).

A Diretora Técnica do SAD é encarregada de lidar com uma variedade de situações, desde questões sociais até emergências, além de ser responsável pela organização do trabalho, de processos e documentos legais obrigatórios (Marques, 2024).

O Centro de Dia é uma resposta social voltada para idosos, oferecendo serviços e atividades diurnas, com vista na promoção do bem-estar físico, emocional e equilíbrio dos utentes, além de dar suporte às suas famílias (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d).

O Centro de Dia, no polo das Talhadas, tem capacidade para 25 utentes, estando neste momento, a apoiar 24 indivíduos, 17 do género feminino e sete do género masculino (Marques, 2024).

A seguinte valência tem como missão o comprometimento com a qualidade e elevados padrões éticos, respeitando os direitos do Utente como ser biopsicossocial e espiritual (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d).

Este serviço tem como objetivos:

- a) satisfazer necessidades básicas dos utentes;
- b) promover relações com a comunidade;
- c) prestar apoio psicossocial;
- d) fomentar relações interpessoais e intergeracionais;
- e) favorecer a permanência no meio habitacional;
- f) contribuir para retardar ou evitar a institucionalização;
- g) prevenir situações de dependência e promover autonomia;
- h) facilitar a conciliação da vida familiar e profissional;
- i) prevenir doenças degenerativas.

(Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d)

Portanto, o Centro de Dia presta os seus serviços ao nível das refeições, convívio e ocupação, cuidados de higiene, tratamento de roupa, transporte, administração de fármacos, quando necessário, articulação com os serviços de saúde locais, e

disponibilização de produtos de apoio à funcionalidade e autonomia (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d).

Atualmente, o Centro de Dia é assistido por uma equipa de oito colaboradoras, que inclui uma Diretora Técnica, que também desempenha o papel de Animadora Sociocultural (Marques, 2024).

Relativamente à Creche, esta atua em dois polos, o de Sever do Vouga e o de Talhadas, aberto recentemente (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d).

No polo de Sever, a Creche tem capacidade para 25 crianças, tendo a totalidade das crianças inscritas, divididas em nove do género feminino e 16 do género masculino (Marques, 2024).

Desta forma, a valência conta com a ajuda de oito colaboradoras (Marques, 2024).

Contrariamente, no polo de Talhadas, a Creche tem capacidade para 30 crianças, tendo 26 vagas preenchidas, neste momento (Carta Social, 2024).

Das 26 vagas preenchidas, 13 crianças são do género feminino e 13 do género masculino (Marques, 2024).

A Creche das Talhadas é apoiada por uma equipa de sete colaboradoras (Marques, 2024).

As creches desempenham um papel fundamental na vida das famílias, oferecendo cuidados e educação para crianças na primeira infância. Através da cooperação entre o setor social e solidário e o Instituto da Segurança Social, muitas creches garantem a gratuidade da frequência, facilitando o acesso das famílias a esses serviços essenciais (Diário da República, 2022).

Esta iniciativa consolida uma política de apoio, proporcionando às famílias meios para conciliar a vida pessoal, familiar e profissional, garantindo não só o bem-estar das crianças, como também o apoio aos pais no equilíbrio entre as suas responsabilidades parentais e profissionais (Diário da República, 2022).

Nesta valência são prestados serviços de alimentação e trabalhos manuais para os dias festivos, como o Carnaval, a Páscoa ou o Dia da criança (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, 2023).

De seguida, o Jardim de Infância (EEPE – Estabelecimento de Educação Pré-Escolar) tem capacidade para auxiliar 44 crianças em idade pré-escolar (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, 2023).

Atualmente, há um total de 33 crianças inscritas, das quais 12 são do género feminino e 21 do género masculino (Marques, 2024).

No Jardim de Infância, de forma a proporcionar um ambiente educativo para as crianças, contam com o apoio de 8 colaboradores (Marques, 2024).

O EEPE é constituído por duas ambiências, a Letiva e de Apoio à Família e, ainda, as Atividades Extracurriculares (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, 2023).

Na componente Letiva, incluem-se as atividades de Educação Física e de Adaptação ao Meio Aquático, proporcionadas de forma gratuita pela Misericórdia. Na componente de Apoio à Família, são prestados os serviços de alimentação (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, 2023).

Em relação às atividades extracurriculares, incluem-se as atividades de música e inglês, economicamente suportadas pelos Encarregados de Educação. Além destas atividades semanais, costumam ser realizadas outras, alusivas a dias festivos, como o desfile de carnaval, festa de finalistas, dia das bruxas, magusto ou festa de natal (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, 2023).

Finalmente, o Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social surgiu em 2005, em colaboração entre a Misericórdia, o Município e a Segurança Social de Aveiro. A equipa é composta por uma Técnica de Serviço Social, abrangendo cinco Freguesias do Concelho de Sever do Vouga - Cedrim, Paradela, Pessegueiro, Sever e Talhadas (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d).

Neste momento, o SAAS apoia 185 famílias severenses, tendo capacidade máxima de 186 (Carta Social, 2024).

O SAAS tem como objetivos:

- a) informar, orientar e encaminhar;
- b) apoiar pessoas/famílias em dificuldade e/ou emergência social;
- c) promover a autonomia e autoestima;
- d) prevenir situações de exclusão;

- e) dar às pessoas/famílias meios para planearem as suas vidas, de forma organizada e autónoma.

(Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d)

Com vista na promoção de autonomia e na prevenção de situações de exclusão, o SAAS visa garantir os seguintes serviços:

- a) atender, informar e encaminhar os utentes;
- b) realizar visitas domiciliárias;
- c) produzir informações e relatórios sociais;
- d) apoiar no requerimento de prestações sociais;
- e) desenvolver contratos e planos de inserção no Rendimento Social de Inserção (RSI) ou Ação Social;
- f) acompanhar e avaliar processos ativos;
- g) cooperar com outras Instituições;
- h) sinalizar e encaminhar os utentes para os programas de emprego, formação ou educação;
- i) apoiar na realização de tarefas básicas e procedimentos para a organização da vida diária;
- j) oferecer apoio material a utentes mais necessitados.

(Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d)

O Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social atua em duas grandes áreas:

1. RSI – que visa a negociação de ações e assinatura de Contratos de Inserção, o acompanhamento dos beneficiários para cumprimento das ações contratualizadas, em conformidade com a Legislação em vigor do RSI.
2. Ação Social – com o objetivo de diagnosticar a situação familiar, psicossocial e económica, contratualizar para a inserção e desenvolver ações de inserção e autonomia.

(Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, s.d)

Em junho de 2022, foi realizada a transferência de competências do SAAS para a Câmara Municipal de Sever do Vouga. Desta forma, foi executado um novo Protocolo entre a Misericórdia de Sever do Vouga e a Câmara Municipal, com vista na realização das ações

do Atendimento e Acompanhamento Social (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, 2023).

Este serviço distribui, ainda, alimentos provenientes do Banco Alimentar e do Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas (Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga, 2023).

Finalmente, nos Serviços Médicos contam com a colaboração de 14 pessoas, não incluindo o pessoal Médico, prestando serviços ao nível da radiologia, da cardiologia, da pneumologia, da medicina física e de reabilitação, de consultas de especialidade e da unidade de endoscopia (Marques, 2024).

I.2. Evolução teórica e perspetivas sobre as competências

O surgimento e a adoção do conceito de competência têm, a sua origem, aproximadamente há 40 anos, sendo fortemente impulsionados pelas constantes transformações na sociedade. Esse desenvolvimento emerge como uma resposta às buscas crescentes relacionadas com o progresso económico, à necessidade de maior produtividade e à busca pela competitividade organizacional (Neves, 2015).

Para conseguirmos definir o conceito de competência, é necessário analisarmos as diferentes abordagens propostas por diversos autores.

De acordo com os autores Ramos e Bento (2016), ao longo dos anos o conceito de competências tem experimentado mudanças e reestruturações significativas quanto ao seu entendimento. Estas transformações são impulsionadas por uma variedade de fatores, incluindo mudanças nos cenários económicos, avanços tecnológicos, transformações organizacionais, evoluções demográficas e influências culturais. É importante perceber que o conceito de competências não é estático, mas sim um fluído, que se adapta às condições emergentes da sociedade, daí as influências culturais possuírem um papel bastante importante, visto que moldam a maneira como as competências são priorizadas em diferentes meios e comunidades (Ramos e Bento, 2016).

O termo competência pode ser caracterizado pelo conjunto de qualidades e comportamentos profissionais, que mobilizam não apenas conhecimentos técnicos, mas também a capacidade de agir efetivamente na resolução de problemas. Esta conceção de competência vai além da mera posse de conhecimentos técnicos, incorporando a ideia de

mobilização ativa desses conhecimentos em situações práticas, destacando que as competências não se limitam apenas ao saber, mas também ao saber fazer de maneira eficiente. Posto isto, a competência surge no ponto de contacto das características pessoais, da cultura organizacional, do estilo de gestão e dos requisitos do posto de trabalho que levam a um desempenho eficaz (Camara, Guerra, e Rodrigues, 2016).

Diversos autores, como *Boy Boyatzis* (1982), *Durand* (2000), *Green* (1999), *Cripe e Mansfield* (2003), e *Pierry* (2006) citados por *Carvalho* (2015) concebem as competências como um conjunto de características do indivíduo entendidas como instrumentos necessários para produzir resultados eficientes, ou seja, as competências são consideradas como entradas – inputs (*Carvalho*, 2015).

Em contrapartida, autores como *Dutra* (2004), *Le Boterf* (2003) e *Zarifian* (2003) citados por *Carvalho* (2015) propõem uma perspectiva diferente, analisando as competências como um processo de produção, que parte do indivíduo. Nessa abordagem as competências são percebidas como saídas ou resultados – outputs (*Carvalho*, 2015).

Essa divergência nas interpretações salienta a complexidade da noção de competência, evidenciando que a sua compreensão pode variar com a perspectiva adotada. Portanto, alguns autores dão ênfase às características individuais como elementos-chave, enquanto outros destacam o processo pelo qual essas competências são manifestadas e traduzidas em resultados concretos.

Este conceito está intrinsecamente ligado a duas esferas fundamentais: as características individuais e a atividade laboral. Apesar de não ser totalmente consensual entre autores, todas as definições convergem ao reconhecimento de que a execução bem-sucedida de uma tarefa requer não apenas o conhecimento essencial, mas também atributos e habilidades pessoais distintas. As características individuais destacam a importância das qualidades pessoais, atitudes e comportamentos da pessoa. Essas particularidades vão além do conhecimento técnico, incluindo elementos como as habilidades interpessoais, a ética de trabalho, a adaptabilidade e a iniciativa. A compreensão das características individuais é preponderante na avaliação de como o indivíduo encaixa e contribui para um contexto profissional específico. Contrariamente, a segunda abordagem, a atividade laboral, concentra-se na aplicação da prática dessas características individuais no ambiente de trabalho. Assim, as competências manifestam-se como a capacidade de

mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes de maneira eficaz, de forma a enfrentar desafios específicos e alcançar metas organizacionais (Silva, 2019).

A definição de competências conforme Horta (2014), destaca que estas são conjuntos de características tangíveis que podem ser identificadas e avaliadas de maneira mensurável, que se relacionam com o sucesso individual e coletivo no trabalho. Aqui são abrangidos elementos como o conhecimento, as capacidades, os atributos e as ações, englobando não só áreas comportamentais como áreas técnicas. Esta compreensão de competências tem uma parte prática e aplicável aliada à avaliação de desempenho e ao desenvolvimento profissional (Horta, 2014).

Uma das mais conhecidas definições aborda o conceito de competência como um conjunto de recursos que integram os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA), que são essenciais para os indivíduos desenvolverem as suas atividades profissionais.

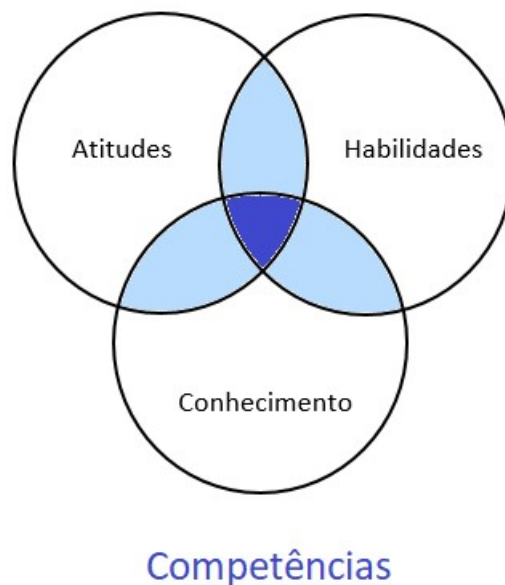


Figura 3 - CHA

Fonte: Elaboração própria, 2024

Segundo a representação gráfica da figura acima apresentada, podemos descrever os elementos CHA como:

- Conhecimentos – o principal foco é o saber, baseando-se nos conhecimentos técnicos, escolaridade e cursos efetuados;

- Habilidades – baseia-se no saber fazer, entendendo a experiência e os seus conhecimentos;
- Atitudes – foca-se no saber ser ou querer fazer, analisando as atitudes compatíveis para obter os resultados eficazes em relação aos conhecimentos e às habilidades adquiridas ou que ainda podem vir a ser adquiridas.

(Barroso, 2023)

Portanto, após a análise dos elementos CHA, evidenciamos que estes podem ser subdivididos em duas categorias essenciais. A primeira categoria, as competências técnicas, incluem o elemento conhecimento e o elemento habilidade. Na segunda categoria, a competência comportamental, temos o elemento atitude com o querer fazer, sendo um componente crucial para que toda a equipa tenha sucesso na realização das atividades (Barroso, 2023).

Conforme o autor *Ceital* (2010), é possível destacar quatro perspetivas principais aliadas às competências:

1. Competência como atribuições – são consideradas como atributos extrapessoais, definindo-se como elementos que são atribuídos às pessoas em função das suas habilidades e conhecimentos;
2. Competência como qualificações – são vistas como elementos extrapessoais, sendo definidas como qualificações ou características atribuídas aos indivíduos, com base nas suas habilidades técnicas;
3. Competências como traços ou características pessoais – são entendidas como características intrapessoais, ou seja, capacidades inerentes aos indivíduos, vistas como traços pessoais que influenciam o desempenho no trabalho;
4. Competências como comportamentos ou ações – são percebidas como fenómenos interpessoais, definindo-se como resultados de desempenho ou modalidades de ação, estando relacionadas a comportamentos observáveis e ações específicas no ambiente de trabalho.

(CEITIL, 2010)

É importante realçar que, desde a conceção inicial até aos dias de hoje, a noção de competência tem ganho grande relevância em diversas áreas, como a educação ou as organizações sociais. Assim, este desenvolvimento implica que haja uma compreensão mais abrangente e holística do seu significado, não se focando apenas na mera execução de tarefas e funções específicas, mas também dando ênfase aos conhecimentos e habilidades relevantes (Ramos e Bento, 2016).

Sendo o desenvolvimento de competência pertinente para a presente investigação, além de o definirmos é importante que façamos uma análise da evolução histórica do mesmo.

Este termo tem se tornado figura central na compreensão das habilidades, dos conhecimentos e das aptidões, que são necessárias para enfrentar os desafios da sociedade. Ao longo das últimas décadas, assistimos a uma evolução significativa desse conceito, que transcendeu as suas origens ligadas à qualificação, começando a abranger uma gama mais ampla de capacidades.

O conceito de competência surgiu nos Estados Unidos da América no final dos anos 60 e inícios dos anos 70, sendo inicialmente associado apenas aos traços de personalidade. Os percursores desta definição afirmavam que esses traços de personalidade poderiam prever o desempenho do indivíduo no trabalho (André e Rodrigues, 2013).

McClelland (1973) citado por André e Rodrigues (2013) destacou-se como o principal impulsionador dessa perspetiva teórica na Psicologia, considerando as competências como elementos capazes de prever eficazmente o desempenho das pessoas, sem depender de outros fatores, como a raça, o género ou socioeconómicos.

A perspetiva mencionada desencadeou uma série de novos desenvolvimentos significativos no conceito de competência, conforme destacado por André e Rodrigues (2013). Esses avanços merecem uma análise mais aprofundada para compreender como influenciaram a compreensão atual das competências.

De acordo com Munhê (2009) citado por Corrêa (2015), a evolução do desenvolvimento de competências apresentou diversas fases:

- 1º Nesta fase inicial, a conceção de competências estava centrada nas ideias de *McClelland* (1973) e *Boyatzis* (1982). Essas competências eram identificadas a partir da observação de trajetórias de sucesso profissional, sendo inicialmente

utilizadas como referência para serem aplicadas de maneira indiscriminada a diferentes tipos de pessoas.

- 2º Passando à segunda fase, começaram a ser desenvolvidas escalas de complexidade com diversos níveis de entrega de competência. No entanto, as competências ainda não se encontravam relacionadas a diversas ações da organização, como o recrutamento, a promoção, a gestão de carreiras, a remuneração, entre outros.
- 3º Na terceira etapa, as competências humanas deixaram de ser fundamentadas apenas nos desempenhos individuais de sucesso, passando a derivar diretamente dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais. Aqui ocorreu um aspecto importante, a integração da gestão de pessoas, aliando-se aos objetivos estratégicos da empresa.
- 4º Por fim, na última fase, tanto a organização como os indivíduos passaram a adotar os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, de modo a impulsionar o seu próprio desenvolvimento profissional.

(Corrêa, 2015)

A tabela abaixo apresentada, de Figueiredo (2022), apresenta-nos a multiplicidade de abordagens metodológicas do conceito de competência, segundo diversos autores. Este facto ressalta a importância do entendimento desse conceito na gestão de recursos humanos, principalmente no processo de seleção e recrutamento. A variedade concetual refletida no quadro é um indicador robusto da complexidade temática e referencial associada às competências. Posto isso, as competências ao nível das suas tipologias, apresentam-se como variadas e complexas (Figueiredo, 2022).

AUTOR(ES)/ANO	DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA
<i>McClelland</i> (1973)	Capacidade de utilização de conhecimentos, capacidades, habilidades, comportamentos e características pessoais de modo a desempenhar de forma bem-sucedida as funções e/ou tarefas.

<i>Boyatzis (1982)</i>	Alcançar determinados objetivos específicos depende do relacionamento da dimensão intrínseca do indivíduo com as suas características extrínsecas (meio envolvente)
<i>Prahalad e Hamel (1990)</i>	Capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.
<i>Spencer e Spencer (1993)</i>	Característica subjacente a um indivíduo que sustenta o seu desempenho superior numa determinada situação.
<i>Le Boterf (1995)</i>	O conceito pressupõe uma disposição de agir por parte de um indivíduo e fazer face às diversas situações com as quais se depara. Neste sentido, pressupõe a mobilização, a integração e a transferência de conhecimentos, recursos e habilidades. Neste sentido, ter as competências para atuar com competência implica ter os recursos necessários para esse fim e saber como os mobilizar.
<i>Fleury e Fleury (2001)</i>	Reconhece a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades que acrescentem valor económico à organização e ainda valor social ao indivíduo.
OIT/OCDE (2002)	A competência é a capacidade para articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. É a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real e pode ser vista em determinado contexto de trabalho. Resulta da instrução e da experiência profissional.
<i>Zarifan (2003)</i>	Capacidade de reflexão dos sujeitos que torna possível a utilização e a transformação dos conhecimentos adquiridos permitindo-lhes atuar em determinadas situações de complexidade diferenciada e crescente.

<p>Cascão (2004)</p>	<p>Manifesta-se nas ações e comportamentos e é indissociável da atividade; relaciona-se com o desempenho e os resultados alcançados; é observável, reconhecível e avaliável; está relacionada com situações específicas (contextual e contingente); é um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável e está relacionada com conhecimentos.</p>
<p><i>Durand</i> (2006)</p>	<p>O conceito engloba ativos, recursos, diferentes tipos de conhecimento e práticas de controle das organizações.</p>
<p>Camara, Guerra, e Rodrigues (2010)</p>	<p>Conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e que permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa.</p>

Tabela 1 - Definições de Competência

Fonte: Figueiredo, 2022

Recentemente, *Ceetil* (2016) sugeriu uma definição mais contemporânea de competência, traçando-a como uma modalidade estruturada de ação, que são requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.

De forma resumida, as competências são entendidas como padrões estruturados do comportamento, que resultam das práticas regulares dos indivíduos nas suas atividades profissionais, podendo ser observados de forma consistente e repetida. As ações competentes são exercidas apenas quando necessárias, num contexto específico, para desempenhar uma função ou tarefa, vinculando-se à aplicação prática. As competências são utilizadas na prática, ocorrendo “na e pela ação”, implicando que as mesmas sejam expressas através do comportamento real dos indivíduos, considerando as características pessoais. Por fim, as competências são validadas, uma vez que contribuem para a consecução de objetivos operacionais, isto é, têm aplicabilidade prática e contribuem para o desempenho eficaz no ambiente de trabalho (*Ceetil*, 2016).

Dando continuidade, *Ceetil* (2016) afirma que o comportamento associado a uma competência compreende cinco componentes principais, que acabam por influenciar o

desempenho individual. Deste modo, o primeiro é o saber, referindo-se aos conhecimentos que capacitam o indivíduo a realizar os comportamentos associados à competência. De seguida, o saber-fazer alia-se às capacidades e habilidades que permitem a aplicação dos conhecimentos na resolução de problemas no contexto de trabalho. Posteriormente, o saber-estar relaciona-se com as atitudes e interesses dos indivíduos, manifestados no exercício das suas funções. O querer-fazer, diz respeito aos aspetos motivacionais, que estabelecem os comportamentos habilitados a serem executados. Por fim, o poder-fazer baseia-se nos meios e recursos disponíveis na organização, que possibilitam o desempenho de comportamentos ligados às competências (Ceitil, 2016).

Quanto a Portugal, apesar de não ser um campo muito investigado, o conceito de competência foi sintetizado por Ramos e Bento (2016). Conforme os autores, estes afirmam que as competências são traços duradouros nos indivíduos, manifestando-se na concretização das atividades pelos indivíduos. Esses traços são percebidos através dos procedimentos adotados, sendo que o sucesso dessas ações é indicativo. Assim, as competências são tangíveis, mensuráveis e aplicáveis em várias situações, não podendo ser fixas, mas sim adquiridas ao longo da vida, evidenciando uma capacidade de adaptação e um desenvolvimento contínuo. Portanto, as competências são atributos observáveis, mensuráveis, aplicáveis em contextos distintos e passíveis de evolução ao longo do tempo (Ramos e Bento, 2016).

I.2.1. Tipologias de competências

As competências são verdadeiros pilares no desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal do indivíduo, abrangendo um conjunto multifacetado de habilidades, conhecimentos e atitudes, que acabam por moldar o desempenho da pessoa numa variedade de contextos.

Continuamente, ao investigarmos este campo, é possível classificarmos as competências sob diferentes modelos, oferecendo uma perspetiva única.

A abordagem de Ramos e Bento (2016), destaca a distinção entre dois tipos de competências: as transversais e as específicas.

As competências transversais são descritas como capacidades que devem ser comuns a vários contextos, desprovidas de especificidades profissionais e situacionais (Ramos e Bento, 2016).

Estas possuem a particularidade da transferibilidade, uma vez que permitem que sejam adquiridas numa atividade específica e aplicadas noutros contextos (CEITIL, 2010).

Ou seja, estas capacidades garantem a adaptabilidade dos colaboradores às reestruturações dos empregos ou das organizações, de modo a que sejam transferíveis entre profissões, setores ou organizações (Parente, 2008).

Nessas competências incluímos aspetos comportamentais, como a inteligência emocional, o trabalho em equipa, a comunicação, a resiliência, o autocontrolo, a motivação, a capacidade para ouvir, a tomada de decisão, a iniciativa, a gestão de tempo, a tolerância ao stress, a disponibilidade para aprendizagem contínua, a atenção ao detalhe ou o relacionamento interpessoal (Parente, 2008).

Contrariamente, as competências específicas estão diretamente ligadas à atividade profissional e são hierarquizadas. Estas, geralmente, são componentes técnicas e instrumentais, necessárias para realizar uma determinada atividade (CEITIL, 2010).

Desta forma, estas duas categorias de competências devem estar relacionadas, com vista no alcance dos objetivos organizacionais propostos e para agregar valor ao indivíduo (Ramos e Bento, 2016).

Segundo Gomes (1999), acerca das competências transversais, o colaborador deve estar sempre apto a realizar o seu trabalho através das mesmas, em qualquer lugar. Posto isto, o autor reconhece sete tipos de competências transversais, tais como:

1. Recolher, investigar e ordenar toda a informação;
2. Notificar ideias e informações;
3. Projetar e organizar atividades;
4. Resolver problemas;
5. Utilizar técnicas e elementos matemáticos;
6. Saber e usar equipamentos tecnológicos;
7. Laborar com os colaboradores em equipa.

(GOMES, 1999)

Passando a outra abordagem, a anglo-saxónica, conforme Mendes e Sarmiento (2009), as competências são categorizadas em *hard* e *soft*. As competências *hard* incluem conhecimentos específicos do domínio e habilidades essenciais para o desempenho eficaz. Contrariamente, as competências *soft* referem-se aos traços de personalidade, aos comportamentos e motivações que diferenciam as performances no trabalho.

Por outro lado, na abordagem francesa, as competências são divididas em três dimensões independentes, mas que se interligam: as competências teóricas, os saberes, as competências práticas, o saber fazer, e as competências comportamentais, o querer saber-ser). Esta abordagem, já acima descrita, é conhecida como CHA – conhecimentos, habilidades, atitudes (Mendes e Sarmiento, 2009).

Na perspetiva de André e Rodrigues (2013), é nos possível ver as diversas tipologias de competências, na opinião de vários autores.

AUTORES	TIPOLOGIAS DE COMPETÊNCIAS
<i>Boyatzis</i> (1982)	<p><u>Competências críticas</u>: características inerentes a desempenhos superiores.</p> <p><u>Competências básicas</u>: características inerentes a desempenhos médios.</p>
<i>Spencer e Spencer</i> (1993)	<p><u>Competências básicas</u>: características essenciais a qualquer trabalho para se ser minimamente eficaz.</p> <p><u>Competências distintivas</u>: distinguem alguém como um desempenho superior aos demais.</p>
Maior (2005)	<p><u>Abordagem anglo-saxónica</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competências <i>soft</i>: competências sociais e comportamentais - Competências <i>hard</i>: competências teóricas e práticas.
Almeida e Rebelo (2011)	<p><u>Abordagem francesa</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Savoir</i>: competências teóricas. - <i>Savoir-faire</i>: competências práticas. - <i>Savoir-être</i>: competências sociais e comportamentais.
Decima (2001) citado por Maior (2005)	<p><u>Competências individuais</u>: resultantes da combinação de saberes construídos.</p> <p><u>Competência coletiva</u>: enquanto conjunto organizado de competências individuais.</p>

Ceetil (2010)

Competência organizacional: reporta diretamente à organização e resulta da sua história, cultura, combinação de saberes individuais e coletivos, ferramentas de gestão de pessoas...

Competências específicas: associadas a uma determinada função, profissão, emprego.

Competências transversais: não contextuais e transferíveis para diferentes contextos.

Fonte: André e Rodrigues, 2013

Conforme André e Rodrigues (2013), na tabela abaixo indicada, a literatura acaba por diferenciar vários tipos de competências transversais, tendo sido introduzido por *Robert Mertens* (2004), num contexto social e económico que se caracterizava por uma forte instabilidade e imprevisibilidade, procurando que este conceito se adapte às constantes mudanças na sociedade.

AUTORES

DESIGNAÇÕES DE COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

Stewart e Knowles (1999)

Key skills: competências gerais necessárias em diferentes empregos.

Vocational skills: necessárias em determinadas ocupações ou grupos de ocupações.

Competências específicas do emprego: limitadas a um emprego específico.

Competências académicas: conhecimentos e capacidades associadas à leitura, escrita, matemática e ciência.

Lawrence (2000)

Competências de empregabilidade: utilizadas no desempenho eficaz num conjunto alargado de ocupações.

Competências ocupacionais ou técnicas: conhecimentos técnicos específicos usados em funções específicas.

Tabela 3 - Designações de Competências Transversais

Tabela 2 - Tipologias de competências

Pelas descrições destes autores, é possível compreender que as competências transversais são, particularmente, competências que as pessoas adquirem e que podem ser usadas em diferentes contextos.

No estudo de Lopes e *Suleman* (2000), são apresentados dois tipos fundamentais de competências: competências-chave e as competências estratégicas/específicas.

As competências-chave são traçadas como habilidades essenciais para a adaptação dos trabalhadores às mudanças tecnológicas e económicas, sendo transferíveis e independentes do processo produtivo. As mesmas habilitam os profissionais a se adaptarem continuamente às mudanças na sociedade e nas organizações (Lopes e Suleman, 2000).

Por outro lado, as competências estratégicas/específicas são entendidas como aptidões profissionais singulares e essências num setor de atividade. Estas estão ligadas às profissões-chave em cada setor e destacam-se pelo facto de cada organização possuir um conjunto distintivo de competências estratégicas, utilizadas para reforçar a sua competitividade (Lopes e Suleman, 2000).

Resumindo, as competências-chave são necessárias para que uma pessoa entre no Mercado de trabalho e lá se mantenha, enquanto que as competências específicas ou estratégicas são cruciais no desempenho eficaz num trabalho específico (Lopes e Suleman, 2000).

I.2.2. Avaliação do desempenho por competências

O aumento da competitividade nas organizações tem gerado uma crescente necessidade de potencializar a produtividade dos colaboradores. Identificar os estímulos que impulsionam o desempenho torna-se crucial para contribuir efetivamente para o desenvolvimento da organização. Atualmente, é comum observar nas organizações um aumento cada vez maior na conceção, implementação e aprimoramento dos sistemas de avaliação de desempenho, alinhados com objetivos estratégicos específicos.

O desempenho dos trabalhadores é fundamental para a progressão na escala salarial, sendo determinada pelo mérito demonstrado e avaliado. Nesse contexto, a avaliação de

desempenho torna-se uma tarefa essencial na gestão de pessoas, uma vez que dela ocorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos colaboradores (Mendes e Sarmiento, 2010).

A avaliação de desempenho pode ser definida como uma interação entre o superior e o subordinado, em que o trabalho desenvolvido ao longo do ano é analisado e discutido por ambas as partes, a fim de identificar os aspetos positivos e negativos do desempenho e encontrar oportunidades de desenvolvimento e melhoria, proporcionando ao avaliado a possibilidade de saber sempre o que se espera do seu desempenho. Assim, este processo deve ser encarado como um acompanhamento contínuo, onde dar e receber *feedback* (retroalimentação) constitui o essencial do percurso que culmina no momento final da avaliação (Carvalho, 2022).

Na Administração por Objetivos definem-se os objetivos como sendo alvos que os indivíduos ou as organizações buscam conquistar em um determinado período. Dessa forma, os objetivos podem ser: individuais; departamentais; organizacionais (Carvalho, 2022).

Ao construírem objetivos de maneira definitiva, as organizações, os departamentos ou as pessoas estão contribuindo para o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e serviços da empresa e, por outro lado, aumentando a motivação e o poder de realização dos sujeitos no trabalho, o que origina que este tipo de avaliação seja importante no Terceiro setor, ocorrendo uma melhoria contínua e a atenção a terceiros, com a procura da produtividade, da motivação dos colaboradores, entre outros (Carvalho, 2022).

A avaliação de desempenho é um processo em que uma organização calcula a eficiência e a eficácia dos colaboradores. Este tipo de avaliação baseia-se nas competências, definindo a avaliação como um sistema formal, sistemático, periódico, estandardizado e qualificado (Carvalho, Raposo, Duarte, e Tavares, 2006). A formalidade refere-se à aplicação de procedimentos oficiais documentados. A sistematicidade requer uma abordagem contínua, com vista na priorização das avaliações regulares. A estandardização e qualificação resultam do cumprimento de critérios técnicos, materializados em fichas e manuais específicos da avaliação do desempenho (Carvalho, Raposo, Duarte, e Tavares, 2006).

Esta perspetiva é considerada limitada, uma vez que não se preocupa nem com a produtividade nem com o bem-estar dos trabalhadores.

Por outro lado, de acordo com *Chiavenato* (2001), avaliação de desempenho é caracterizada como uma apreciação sistemática do desempenho individual no cargo, incorporando uma análise do potencial de desenvolvimento. Nesse intuito, o processo avaliativo visa não apenas julgar, mas também estimular o valor, as excelências e as qualidades individuais de cada colaborador (*Chiavenato*, 2001).

Conforme *Câmara* (2001) citado por *Mendes e Sarmiento* (2010), os sistemas de avaliação de desempenho devem fortalecer a motivação individual e o comprometimento do avaliado com os valores, cultura e objetivos de negócio. Dessa forma, um processo de avaliação guiado por esses princípios resulta na gestão de remuneração vinculada ao desempenho, identificação de potencial, construção de planos de carreira e programação de ações de formação para o aperfeiçoamento do desempenho (*Mendes e Sarmiento*, 2010).

A avaliação de competências apoia-se no suporte de recursos informáticos para a aplicação, a análise e a interpretação dos instrumentos, proporcionando maior eficácia e eficiência ao projeto. Destaca-se a relevância de incorporar provas interativas em projetos de avaliação, permitindo a observação do sujeito em situação (*Silva*, 2010).

A escolha da metodologia de avaliação de competência é crucial no processo estratégico, dependendo de variáveis como recursos materiais, humanos e natureza dos objetivos. Entre as opções mencionada por *Silva* (2010), incluem-se entrevistas, testes psicométricos, inventários e o *assessment center* e *development center*. O *assessment center* é uma metodologia de avaliação de competências que simula situações do dia-a-dia no ambiente organizacional, com vista na criação de analogias com desafios típicos enfrentados pelos avaliados no desempenho das suas funções. Por outro lado, o *development center* é uma abordagem semelhante, centrando-se na identificação de potencial e no desenvolvimento de competências. Esta metodologia é frequentemente adotada por organizações interessadas na identificação de necessidades de formação. Uma distinção nestas duas abordagens, é que a segunda, baseia-se na formulação de um plano de desenvolvimento pessoal, direcionado à adaptação das competências do funcionário aos objetivos da organização e às transformações no ambiente de trabalho (*Silva*, 2010).

Segundo *Maddux* (1991) citado por *Cardoso* (2020), a avaliação de desempenho bem-sucedida começa quando o colaborador e o gestor concordam acerca dos objetivos a serem alcançados, chegando a um entendimento mútuo (*Cardoso*, 2020).

Quanto aos instrumentos utilizados, estes podem ser variados, dependendo da flexibilidade de cada organização adotar um ou mais métodos de avaliação, de acordo com as necessidades atuais. Os métodos orientados para atributos facilitam a tomada de decisões, enquanto que abordagens comportamentais favorecem a qualidade do feedback e orientam o desenvolvimento do avaliado. Por outro lado, os métodos baseados em resultados promovem objetividade, focando-se em objetivos bem definidos e exigindo uma maior maturidade dos envolvidos no processo (*Gomes, et al.*, 2008).

Relativamente aos métodos de avaliação, são-nos apresentados três, distribuídos por onze abordagens.

O método comportamental, divide-se em quatro perspetivas. A primeira, a do ensaio narrativo, envolve a descrição textual dos pontos fortes e fracos do colaborador, destacando as características comportamentais observadas durante o desempenho das funções. A segunda abordagem é a dos incidentes críticos, em que é realizada a avaliação do colaborador, com base em eventos e comportamentos com impacto significativo no seu desempenho. De seguida, é nos apresentada a *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS), que identifica o desempenho numa escala numérica ou entre “insatisfatório” para “excelente”. Por último, a abordagem dos *assessment centers*, que examina comportamentos e desempenho de quadros empresa recorrendo a demonstrações/exercícios pré-definidos (*Gomes, et al.*, 2008).

O método dos atributos pode-se dividir em cinco perspetivas. Na primeira, da escala gráfica, ocorre a classificação do desempenho numa escala numérica ou entre “insatisfatório” para “excelente”. Na abordagem do *check list* comportamental, existe a classificação do desempenho do colaborador, segundo diversas afirmações apresentadas, pontuadas numa escala de um (discordo plenamente) a cinco (concordo plenamente). Terceiramente, a perspetiva da ordenação simples, categoriza os colaboradores por via de um método comparativo, em que são ordenados do melhor para o pior. Seguidamente, a abordagem das comparações emparelhadas, organiza os indivíduos em pares, consoante um critério específico, para que o avaliador avalie o melhor de cada par e, finalmente, os colaboradores sejam ordenados segundo a classificação que obtiveram na análise desses

critérios. Por último, o método dos atributos de acordo com a distribuição forçada, refere que o avaliador é forçado a categorizar os avaliados de acordo com uma distribuição pré-definida (Gomes, et al., 2008).

Por fim, o método dos resultados divide-se em dois. Primeiramente, a abordagem dos objetivos, expõe que os objetivos da organização são estabelecidos consoante a estratégia da empresa, para depois serem repartidos em cascata por todos os colaboradores. O segundo é o *Balanced Scorecard*, que destaca critérios específicos da organização para avaliar os indivíduos, como o cliente, processos internos, inovação, aprendizagem e financeira (Gomes, et al., 2008).

A avaliação de desempenho normalmente atribuída aos chefes diretos pode encontrar desafios em situações de grupos grandes. Portanto, além da avaliação tradicional, podem ser identificados outros tipos de avaliação, identificados por Gomes *et al.* (2008). Assim, a avaliação por colegas ou pares é empregue num contexto em que existe pouca observação pela chefia e pode ser vantajosa, no entanto, nos ambientes competitivos, os resultados podem ser distorcidos pelos interesses individuais dos colegas. De seguida, a autoavaliação, permite ao colaborador uma participação ativa no processo de avaliação, com vista na promoção de uma maior consciência sobre as suas ações e áreas a melhorar. A eficácia desse método requer um alto grau de maturidade na organização. Por último, a avaliação 360°, envolve o gestor, pares, subordinados, clientes e o próprio colaborador, resultando num *feedback* abrangente, transmitido ao mesmo em sessões dedicadas. Nesta abordagem tem que haver comunicação eficaz e confidencialidade, de modo a que garante o sucesso da ferramenta (Gomes, et al., 2008).

Passando à entrevista da avaliação do desempenho das competências, esta reparte-se em três etapas importantes.

No início do processo, o avaliador esclarece com clareza os objetivos da entrevista, que deve ser agendada e comunicada atempadamente. De seguida, há a realização da entrevista, que inclui uma autoavaliação feita pelo entrevistado, uma revisão do desempenho passado e uma discussão sobre o futuro, abordando necessidades de desenvolvimento e objetivos. Aqui o colaborador é informado sobre a classificação atribuída. A última parte, compreende a elaboração de um relatório, que contém o resumo da entrevista, identifica a classificação atribuída e inclui os comentários do colaborador.

Além disso, é desenvolvido um plano individual de desenvolvimento para um ciclo de tempo específico (Camara, 2012).

I.3. Das competências à sua gestão nas organizações

Da simples posse de competências à sua gestão eficaz nas organizações, há um caminho crucial a percorrer. A gestão de competências não se resume apenas a identificar as habilidades dos colaboradores, mas também a desenvolvê-las, alinhando-as com os objetivos organizacionais e promovendo um ambiente de aprendizagem contínua. Isso inclui abordagens de recrutamento, capacitação, avaliação de desempenho e progressão na carreira, que garantam que as competências individuais e organizacionais, estejam alinhadas na promoção de um sucesso mútuo.

I.3.1. Gestão de ou por competências?

Existe uma distinção terminológica entre “gestão de competências” e “gestão por competências”, refletindo diferentes ênfases nas abordagens adotadas pelas organizações.

Deste modo, na “Gestão de competências” o foco está nas competências, como um conjunto de habilidades individuais, sem necessariamente indicar uma conexão direta com a estratégia organizacional. Nesse contexto, esta centra-se em processos internos de desenvolvimento de habilidades e avaliação de desempenho, visando o aprimoramento contínuo dos colaboradores.

Por outro lado, na “Gestão por competências” destaca-se uma abordagem mais orientada para resultados e alinhada com os objetivos globais da organização. Aqui, as competências individuais são coordenadas de forma estratégica, com o propósito de atender às necessidades específicas da organização. Esta abordagem envolve o reconhecimento das competências essenciais para o sucesso organizacional, o alinhamento dessas competências com as metas da organização e a integração desses elementos no processo de gestão de pessoas.

Conforme Carvalho (2022), a Gestão de competências desempenha um papel crucial na avaliação das habilidades dos colaboradores, seja por meio de demonstrações práticas, descritas no currículo, através de *role play* ou tendo em conta o período experimental. Esse processo permite uma análise mais detalhada das competências já adquiridas pelo

indivíduo, proporcionando uma compreensão clara do conhecimento que o mesmo possui. Nesse contexto, não há espaço para dúvidas, uma vez que o foco está em determinar se o indivíduo detém ou não as competências necessárias para a função (Carvalho, 2022).

Aplicando a Gestão de competências às Organizações Sociais, esta desempenha um papel ainda mais decisivo, visto que essas organizações estão diretamente envolvidas no trabalho com as pessoas e na resolução de problemas sociais, pelo que a seleção e recrutamento de profissionais tornam-se estratégicos.

Nesse contexto, a crescente ênfase nas competências, categorizadas em *soft skills*, *hard skills* e *emotional skills*, é de extrema importância (Carvalho, 2022).

As *soft skills*, relacionadas a habilidades interpessoais, ética laboral e comunicação, são essenciais para o trabalho direto com pessoas. As *hard skills* envolvem capacitações técnicas e desempenham um papel vital, comprovando-se por meio de diplomas e testes. As *emotional skills* incluem a capacidade de sentir, expressar emoções e demonstrar empatia e são particularmente relevantes no contexto social do Terceiro Setor. Ao recrutar profissionais para as organizações, a gestão de competências deve dar ênfase, especialmente, às *emotional skills*, uma vez que essas características são fundamentais para um envolvimento eficaz com a comunidade e para a efetivação das metas sociais. Ao valorizar e contratar colaboradores que possuam estas habilidades intrínsecas, contribuirá significativamente para o sucesso das iniciativas sociais, desenvolvidas por essas organizações (Carvalho, 2022).

I.3.2. Modelo de Gestão por Competências

O Modelo de Gestão por competências emprega a noção de competência e os resultados da análise de competências, para informar e aprimorar os processos de Recursos Humanos, particularmente no recrutamento e seleção, na aprendizagem e desenvolvimento e na avaliação de desempenho (Armstrong e Taylor, 2014).

Assim, o modelo de competências emerge como um elemento crucial na gestão de recursos humanos, influenciando diretamente outros subsistemas. O subsistema de Recrutamento e Seleção baseia as suas decisões nas competências definidas pelo modelo, orientando a escolha dos candidatos. O subsistema de Formação visa assegurar que todos

os colaboradores possuam as competências essenciais para o sucesso organizacional. Já o subsistema de Remuneração e Incentivos considera os desempenhos individuais no exercício das funções, de acordo com (Casção, 2004).

Leme (2005) descreve a Gestão por competências como um processo que envolve a identificação das competências necessárias para uma função, a avaliação das competências do colaborador e a análise da lacuna entre as habilidades requeridas e as já existentes. Esse processo culmina na elaboração de um plano de desenvolvimento para preencher as lacunas identificadas (Leme, 2005).

Adicionalmente, Rodrigues (2017) afirma que o modelo de recursos humanos baseado em competências destaca quatro etapas essenciais:

- 1º Identificação dos objetivos da organização e dos colaboradores;
- 2º Reconhecimento das competências necessárias para atingir esses objetivos;
- 3º Avaliação das competências disponíveis;
- 4º Planejamento com vista na aquisição das competências ausentes ou desenvolvimento das competências já existentes.

(Rodrigues, 2017)

Leme (2005) destaca que a aplicação de um modelo de gestão por competências numa organização requer a prévia definição da sua missão, visão e valores. O autor salienta a necessidade de envolvimento de toda a organização para a efetiva implantação dessa abordagem. É importante ressaltar que a implementação deste modelo pode ser realizada em todas as áreas da organização, mesmo com recursos financeiros limitados, e independentemente do seu tamanho ou do número de colaboradores (Leme, 2005).

O modelo de gestão por competências oferece diversas vantagens para as organizações, tais como:

- a. a definição de perfis profissionais favorece a produtividade;
- b. é dada prioridade ao desenvolvimento das equipas em relação às competências necessárias para diversos postos de trabalho;
- c. o mapeamento das competências contribui para a observação e direção do planeamento estratégico e da cultura organizacional;

- d. a identificação dos pontos de insuficiência possibilita intervenções com retorno garantido para a organização;
- e. a gestão do desempenho é orientada por critérios mensuráveis e observação direta;
- f. a promoção do aumento da produtividade resulta na maximização de resultados;
- g. as equipas são conscientizadas para assumirem a responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento;
- h. confere às organizações maior capacidade de retenção de talentos, identificação de competências e comportamentos a serem aprimorados;
- i. o realinhamento do planeamento estratégico é feito em conformidade com as metas estabelecidas;
- j. são fornecidos parâmetros para a identificação de enquadramentos na área de funções e salário;
- k. os profissionais obtêm uma visão clara sobre a essência do negócio.

(Melo, 2003)

No entanto, este modelo também possui várias desvantagens, como:

- a. a incessante busca pela excelência;
- b. níveis elevados de stress;
- c. ansiedade relacionada com o medo da perda do emprego;
- d. insegurança nas relações de trabalho;
- e. aumento e expansão das horas de trabalho;
- f. aumento das responsabilidades no trabalho sem contrapartida salarial ou estabilidade no emprego;
- g. Ambientes de trabalho altamente competitivos e individualistas.

(Melo, 2003)

I.3.3. Perfil de competências do Gestor

O perfil de competências, enquanto ferramenta da gestão de competências, define-se como o conjunto de competências necessárias para o desempenho, com sucesso, de uma função específica. Esta ferramenta é fundamental na orientação de diversas atividades dentro da gestão de recursos humanos, como o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.

Ao estabelecer um perfil de competências para uma determinada função, a organização pode identificar e comunicar, claramente, quais são as habilidades essenciais que um profissional deve possuir para desempenhar eficazmente as suas responsabilidades. Isso não se limita apenas a habilidades técnicas, incluindo também competências comportamentais e conhecimentos específicos relacionados ao cargo.

No processo de recrutamento e seleção, este perfil de competências vai servir como guia na avaliação e comparação dos candidatos, ajudando a identificar os profissionais mais adequados para a função, de forma a que haja uma ligação entre as competências e as necessidades organizacionais (Carvalho, 2022).

Esta ferramenta é igualmente valiosa durante a avaliação do desempenho, permitindo que tanto gestores como funcionários compreendam quais são as expectativas e padrões a serem atendidos e servindo de base para o desenvolvimento profissional, orientando os programas de treinamento e possibilitando que os colaboradores melhorem as competências necessárias no crescimento das suas carreiras (Carvalho, 2022).

Ao introduzir a discussão sobre o perfil de competências, é crucial ponderar a contribuição de diversos autores na explicação da função de gestor, delineando as competências essenciais para esses profissionais.

Neste contexto, Santos (2008, p.40) expõe que “a multiplicidade, complexidade e exigência das funções de gestão, bem como dos papéis, atividades que os gestores devem desempenhar, resulta numa clara necessidade de estes possuírem, em maior ou menor grau, um conjunto de capacidades, habilidades e competências, suscetíveis de assegurar a sua realização com êxito”.

Sob esse prisma, é imperativo que o gestor de uma organização detenha um conjunto de recursos, de modo a que desempenhe a sua função eficazmente. Nesse sentido, Santos (2008), destaca a necessidade de o gestor possuir capacidades, habilidades e competências para alcançar o sucesso nas suas responsabilidades (Santos, 2008).

Conforme afirmado por *Katz* (1974), é possível identificar três categorias de competências essenciais para o sucesso de um gestor: competências técnicas, humanas e conceituais. Embora todas essas formas de competências estejam interligadas, cada uma delas possui as suas particularidades distintas.

As competências técnicas referem-se ao conhecimento específico de como concretizar as atividades inerentes ao serviço e pela capacidade de utilizar e manusear equipamentos para a execução das mesmas. Esta competência proporciona ao gestor um conhecimento aprofundado das técnicas e equipamentos utilizados pelos seus colaboradores na realização das tarefas; auxilia na organização e planeamento do trabalho e orientam aqueles que têm funções particulares; e permite orientar os subordinados, bem como avaliar o seu desempenho, identificando os seus pontos fortes e fracos, com vista na sua melhoria. Adicionalmente, é através das competências técnicas que os gestores se encontram aptos para formar, direcionar e avaliar os colaboradores nas suas tarefas individuais (Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, 2004).

As competências humanas envolvem a habilidade do gestor em se relacionar eficazmente com indivíduos e grupos, sendo cruciais para a comunicação, liderança e motivação. Estas têm de ser naturais no gestor, uma vez que envolvem casos de sensibilidade, tanto em tomadas de decisão, como na conduta diária da pessoa (Katz, 1974).

Esta competência destaca-se pela capacidade de estabelecer relações empáticas, não apenas com superiores, mas também com subordinados e pessoas externas à organização, como os cidadãos, de forma a identificar as necessidades dos “clientes” e agir em conformidade, sempre que possível; de cultivar uma escuta ativa, promovendo um ambiente de comunicação aberta, onde é essencial compreender as preocupações dos subordinados, com vista num ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso; e de resolver conflitos, possibilitando intervenções eficazes em contextos culturais diversos (Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, 2004).

Contrariamente às competências técnicas que são orientadas para processos ou objetos físicos, as competências humanas são orientadas para o trabalho com os indivíduos. Através destas competências, o gestor compreende a sua posição dentro da organização face ao seu chefe, subordinados e colegas e, naturalmente, como se comportar face às distintas distribuições.

Por fim, as competências concetuais dizem respeito à capacidade de o gestor pensar abstratamente, compreendendo a organização como um todo e antecipando mudanças no ambiente, facilitando, desse modo, o processo de tomada de decisões (Katz, 1974).

Estas competências, interligadas, constituem a base para o desempenho eficaz na gestão organizacional. Deste modo, *Katz* (1974), acredita que um gestor precisa de competências

técnicas razoáveis para realizar atividades específicas pela qual é responsável; competências humanas suficientes para laborar com outros, ser um membro de equipa eficiente e conseguir criar relações cooperativas dentro da equipa que gere; e, de forma conclusiva, competências concetuais adequadas para compreender a organização como um todo e tomar decisões estratégicas de maneira eficaz.

O modelo de competência tradicional de *Katz* (1974), acima mencionado, tornou-se uma referência amplamente utilizada por pesquisadores na procura da compreensão das habilidades essenciais dos gestores.

Foi o caso de *Peterson e Fleet* (2004), que divulgaram um artigo no qual analisam o legado de *Katz* (1974) e as atualizações das competências do gestor, constatando que este artigo continua atual e a servir de referência para a discussão desse tema.

Desse modo, ambos os autores destacam a importância de as organizações avaliarem se os seus gestores possuem competências na área da gestão, visto que é por meio dessas competências que os gestores desempenham efetivamente as suas funções. Isso é particularmente evidente, uma vez que alguns gestores ascendem a essas posições devido às suas competências técnicas, as quais desempenharam de maneira competente o suficiente para serem promovidos a cargos de gestão. Os autores sustentam a visão de que, embora esses profissionais possam exibir um bom desempenho devido às suas competências técnicas, é possível que não possuam as demais competências de gestão essenciais para desempenhar efetivamente as suas funções como gestores. Isto ocorre porque, as competências técnicas fornecem conhecimento em tarefas especializadas, enquanto as competências de gestão oferecem especialização em tarefas relacionadas à gestão (*Peterson e Fleet, 2004*).

No contexto do modelo de *Katz, Analoui et al.* (2000) conduziram um estudo visando identificar conjuntos de competências do gestor com o objetivo de potencializar a sua eficácia e eficiência. Nas conclusões, os autores ressaltam que competências relacionadas com a gestão de pessoas são consideradas a categoria mais crucial para aprimorar a eficácia e eficiência dos gestores. Os autores argumentam que as competências humanas são fundamentais para impulsionar o desempenho do gestor (*Analoui, Labbaf, e Noorbakhsh, 2000*).

Na opinião de *Le Goff* (1996), a gestão demanda competências diretamente operacionais na resolução de problemas práticos organizacionais e no alinhamento das pessoas no

ambiente de trabalho. Nesse seguimento, os gestores devem possuir dois tipos de capacidades: as de análise e síntese, e as de comunicação e argumentação.

As capacidades de análise e síntese concentram-se principalmente na habilidade do gestor em reagir diante dos problemas enfrentados, envolvendo a capacidade de analisar, organizar e planificar de maneira eficiente no menor tempo possível (Le Goff, 1996).

Por outro lado, as capacidades de expressão e argumentação referem-se à constante necessidade de comunicação entre os gestores e aqueles que os rodeiam. Isso inclui habilidades como dialogar, negociar, mobilizar competências diversas e manter contacto com diferentes serviços ou setores (Le Goff, 1996).

Já na visão de Costa (2013), que baseia as suas definições de competências do gestor na proposta de *Katz* (1974), há o reconhecimento de que ao longo do tempo novas competências se tornaram cruciais para os gestores. A autora destaca a relevância das competências na gestão do capital humano, mudança, processo de tomada de decisão, estratégia, inovação, logística e tecnologia (Costa, 2013).

Como tem sido evidente, a função do gestor tornou-se mais exigente, requerendo competências para desempenhar as suas funções, mas também habilidades que o capacitem a permanecer atualizado diante da imprevisibilidade e incerteza do futuro.

I.3.4. O Gestor Intermédio

No contexto organizacional contemporâneo, os gestores intermédios desempenham um papel crucial estrategicamente. Posicionados entre a alta administração e as equipas de execução, esses profissionais executam um papel essencial na implementação eficaz das estratégias organizacionais. A sua função transcende a mera supervisão, envolvendo a tradução de metas e objetivos de alto nível em planos operacionais tangíveis. Para tal acontecer, estes gestores necessitam de um conjunto diversificado de competências.

De um modo geral, o gestor deve ser dotado de competências específicas alinhadas com as suas responsabilidades. Essas competências incluem a habilidade de organizar, orientar e manter a sua equipa de trabalho, direcionada para os valores e objetivos institucionais (Borges e Mendes, 2014).

A capacidade de gerir eficazmente, promovendo a coesão e alinhamento com os princípios fundamentais da organização, torna-se crucial para o sucesso do gestor na

consecução das metas estabelecidas. Isso implica não só na execução de tarefas, mas também na capacidade de inspirar e motivar a equipa, criando um bom ambiente, com vista no alcance dos objetivos institucionais (Borges e Mendes, 2014).

Portanto, um gestor de nível intermédio deve:

- a. Ser habilidoso na elaboração de planeamentos;
- b. Focar-se no presente, ou seja, no curto prazo;
- c. Depender de pessoal técnico para a execução das tarefas;
- d. Preocupar-se com as regras, controlo e estabelecimento de limites, utilizando o seu poder formal para supervisionar;
- e. Apresentar um envolvimento emocional limitado, sendo impulsivo e comunicando-se sem considerar a situação;
- f. Procurar uma abordagem estruturada e orientada para tarefas, seguindo as funções tradicionais da gestão;
- g. Ser conservador, evitando o risco e mantendo-se leal ao que já existe;
- h. Possuir um claro entendimento do que precisa ser feito, preferindo a estabilidade ao invés de buscar mudanças;
- i. Incluir, na sua abordagem, a criação de estruturas, de forma a que oriente os subordinados na consecução dos objetivos;
- j. Monitorizar e controlar os resultados e corrigir quando necessário.

(Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, 2004)

O aprimoramento das competências de gestão está intrinsecamente ligado ao grau de envolvimento do gestor com a organização. Dependendo do nível em que o gestor se encontra, será necessário desenvolver de maneira mais aprofundada as aptidões correspondentes. Para gestores de nível intermédio, as responsabilidades transcendem as funções operacionais, demandando habilidades técnicas, mas também uma compreensão mais abrangente e estratégica do ambiente organizacional (Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, 2004).

Nesse contexto, o desenvolvimento de competências específicas torna-se essencial para enfrentar os desafios multifacetados inerentes a essa posição.

Se considerarmos uma organização como uma pirâmide, reparamos que esta é composta pelos gestores superiores, 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), considerando a sua posição hierárquica e a natureza de funções, estes ocupantes podem ser designados como chefias intermédias ou gestores intermédios. Estes são responsáveis por supervisionar os membros da organização com categorias profissionais inferiores, constituindo a conexão entre os colaboradores e as chefias superiores. A sua responsabilidade inclui assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais, mantendo uma relação direta com os elementos que compõem a base operacional da estrutura organizacional (Rodrigues, 2006).

As organizações do Terceiro Setor desempenham um papel fundamental na sociedade, dedicando-se a mitigar desigualdades sociais e a garantir os direitos dos cidadãos. Focadas nas pessoas, essas organizações reconhecem que o seu desempenho está intrinsecamente ligado ao bem-estar e envolvimento dos seus colaboradores. A gestão eficaz nessas entidades considera como as pessoas são organizadas, motivadas, capacitadas e mantidas num ambiente de trabalho propício. Essa abordagem destaca a importância crucial do clima organizacional adequado. Assim, nas organizações do Terceiro Setor, o capital humano é o ativo principal, e a promoção de um ambiente de trabalho saudável é essencial para alcançar os seus objetivos sociais e humanitários (Likert, 1971).

Conforme Ribeirinho (2016), o Diretor Técnico, atuando como gestor intermédio de uma organização social, desempenha um papel deveras importante. As suas responsabilidades incluem a coordenação, apoio e supervisão dos profissionais envolvidos em intervenções diretas. Essa supervisão requer uma análise colaborativa com o diretor e os profissionais, visando o desenvolvimento de propostas de intervenção alinhadas com os objetivos da entidade. A integração efetiva desses elementos destaca a relevância da comunicação e colaboração para o sucesso na implementação das estratégias da organização social (Ribeirinho, 2016).

Em termos gerais, o Diretor Técnico deve demonstrar habilidades abrangentes, tais como, desenvolver estratégias eficazes de cooperação e gestão para as equipas de trabalho;

facilitar a comunicação entre utentes, colaboradores, familiares e direção, tanto técnica como organizacional; e promover encontros de equipa e fortalecer a complementaridade, coesão e processos comunicacionais (Ribeirinho, 2016).

Portanto, este além de gerir uma equipa multidisciplinar, aproveitando as potencialidades individuais, o Diretor Técnico compromete-se a implementar uma estratégia de gestão, que assegure o cumprimento dos objetivos da organização. Essa perspetiva visa garantir a satisfação dos utentes e a sustentabilidade financeira da organização. Destaca-se, assim, a importância de uma gestão intermédia competente e comprometida, focada no envolvimento e motivação da equipa para atingir os objetivos estabelecidos (Ribeirinho, 2016).

II. METODOLOGIA

O terceiro capítulo da Dissertação desempenha um papel crucial ao apresentar o desenho metodológico adotado para a pesquisa. A divisão deste capítulo em diferentes seções, como a apresentação da metodologia e dos métodos, a delimitação do universo e amostras, e a definição de técnicas de recolha e análise de dados, proporciona uma abordagem organizada e clara para a exposição do processo metodológico.

Portanto, para iniciar uma investigação, destacam-se logo três conceitos essenciais, sendo eles, metodologia, método e técnica, caracterizados pela sua ambiguidade e, muitas vezes, usados como sinónimos, no entanto, não o são, apresentando diferentes significados (Antunes, 2021).

A metodologia refere-se, num sentido geral, 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 final da investigação (Antunes, 2021).

Seguidamente, o método expressa o percurso que o investigador toma para atingir o resultado da pesquisa efetuada. O método é um grupo de ações a concretizar, de forma a alcançar uma ou várias metas, estabelecendo uma estratégia de trabalho em função de um determinado objetivo. Assim, este caracteriza-se como os diversos passos consecutivos para conseguir o resultado final da investigação (Antunes, 2021).

Finalmente, a técnica relaciona-se com as estratégias individuais de atuação, bem definidas e rigorosas, que se articulam às diversas etapas do método científico. A técnica adequa-se a cada espécie de problema, sendo norteadada pelo objetivo da pesquisa, que se interliga ao método. As técnicas são o modo de percorrer o caminho que é o método (Antunes, 2021).

II.1. Metodologia e métodos de investigação

A escolha da metodologia desempenha um papel crucial no delineamento da abordagem adotada para uma investigação. Neste estudo, a opção foi pela metodologia qualitativa,

reconhecendo que esta abordagem oferece um contexto apropriado para explorar e compreender, aprofundadamente, os fenômenos em questão nas Ciências Sociais.

Ao optar pela metodologia qualitativa, procuramos não só responder à pergunta de partida, mas também proporcionar uma visão mais holística e contextualizada dos temas em análise.

A investigação qualitativa caracteriza-se pela presença de múltiplas realidades, produzidas pelas pessoas, abordando a sua vivência, a convivência e a empatia, tal como todo o fenômeno social. Assim, esta é uma investigação naturalista e interpretativa do objeto a ser estudado, preocupando-se, principalmente, com a percepção dos fenômenos sociais, tendo sempre em vista a perspectiva dos indivíduos envolvidos (Cardoso, 2020).

No entanto, é importante destacar que a ênfase na singularidade dos contextos e experiências individuais pode limitar a generalização dos dados, tornando desafiador o confronto direto entre diferentes conjuntos de informações. A pesquisa qualitativa, ao privilegiar a profundidade sobre a amplitude, destaca-se por uma apresentação mais descritiva dos dados, destacando narrativas, padrões emergentes e nuances observadas.

Esta abordagem, ao enfatizar a perspectiva dos indivíduos, promove uma análise mais rica e fundamentada de forma holística (Cardoso, 2020).

A perspectiva fenomenológica, conforme apresentada por *Curtis e Mays (1978)*, destaca características fundamentais na abordagem qualitativa. Essas características incluem: a centralidade do investigador como instrumento principal na colheita e interpretação dos dados; uma tendência para a pesquisa ser descritiva, procurando uma compreensão detalhada e contextualizada; o destaque da importância da pesquisa, com maior interesse no processo de recolha de dados, como as entrevistas; a análise dos dados indutivamente, identificando padrões emergentes e construindo teorias a partir das observações; uma compreensão dos fenômenos a partir da perspectiva dos entrevistados, dando relevância às suas experiências e interpretações; e ênfase no significado, destacando a importância do aspecto subjetivo na pesquisa qualitativa (Curtis e Mays, 1978).

A abordagem qualitativa, conforme descrita por *Myers (2009)*, é projetada para capacitar os pesquisadores a compreender as pessoas, explorando as suas expressões e interpretações. Essa metodologia adota uma perspectiva interpretativa, em que o investigador se envolve ativamente num contexto específico, procurando compreender e

interpretar fenómenos em conjunto com as pessoas que atribuem significado a esses eventos (Myers, 2009).

O foco da metodologia qualitativa reside na compreensão aprofundada das experiências humanas, utilizando tanto as palavras como as ações e comportamentos dos entrevistados como fontes valiosas de dados. O objetivo principal é proporcionar insights ricos e contextualizados, contribuindo para uma compreensão mais profunda das complexidades subjacentes aos fenómenos estudados (Myers, 2009).

O tipo de pesquisa qualitativa apresenta vantagens significativas em relação à recolha de informação, uma vez que permite a utilização de diversas fontes, como a documentação em arquivo, biografias e observação. Conforme destacado por Carvalho (2016), esse método demanda um maior envolvimento na exploração temática, proporcionando uma abordagem mais detalhada (Carvalho, 2016).

Ao incorporar a análise de documentos e biografias, os pesquisadores podem aceder a fontes históricas e contextuais, oferecendo uma perspetiva enriquecedora sobre o fenómeno em estudo. Além disso, a observação direta permite uma compreensão mais contextualizada e imersiva do ambiente em que os eventos ocorrem, contribuindo para uma visão mais holística (Carvalho, 2016).

A escolha da metodologia qualitativa para a presente investigação, que visa identificar as competências presentes no perfil dos gestores intermédios de organizações do Terceiro Setor, é altamente apropriada e estratégica. Este tipo de metodologia proporciona uma abordagem mais aprofundada e contextualizada, alinhando-se, de maneira eficaz, com os objetivos delineados para o estudo. Os métodos utilizados oferecem uma compreensão enriquecida de todos os fenómenos sociais, permitindo uma análise aprofundada do contexto em que os gestores intermédios operam.

Conforme destacado por *Silverman* (2000), a metodologia qualitativa faculta uma maior perceção acerca do tema, contribuindo para uma compreensão de todas as dinâmicas organizacionais. Deste modo, ao dar ênfase nas experiências, perspetivas e significados atribuídos pelos gestores intermédios, a pesquisa pode capturar detalhes e complexidades que podem ser perdidos em abordagens mais quantitativas (Silverman, 2000).

Portanto, a escolha da metodologia qualitativa fortalece a capacidade da pesquisa em explorar, de maneira aprofundada, as competências presentes no perfil dos gestores

intermédios no Terceiro Setor, favorecendo uma compreensão mais completa e contextualizada dessas dinâmicas organizacionais.

O início da investigação requer a aplicação de dois métodos fundamentais: a pesquisa bibliográfica e a recolha de dados. Posto isto, a pesquisa bibliográfica abrange a revisão de toda a bibliografia disponível, incluindo livros, revistas ou publicações online. Esse método, como destaca Antunes (2021), constitui o primeiro passo na condução da pesquisa científica. No segundo passo, é feita a dita colheita de dados, onde vão ser aplicadas entrevistas estruturadas aos gestores. Este método qualitativo envolve uma abordagem sistemática e organizada para a obtenção das informações dos envolvidos (Antunes, 2021).

Finalmente, a escolha do estudo de caso como fundamento epistemológico para a presente investigação reflete a intenção de estudar e analisar um tema específico, de forma aprofundada, dentro do seu ambiente real. Conforme delineado por Gil (2008), o estudo de caso é uma exploração profunda e detalhada de um assunto específico, em vez de procurar generalizações amplas.

Ao adotar o estudo de caso como base epistemológica, a pesquisa centra-se na compreensão das complexidades e particularidades do fenómeno em questão, examinando-o no seu contexto real. Essa abordagem permite uma análise minuciosa das interações e variáveis presentes no cenário específico (Gil, 2008).

Desta forma, a presente pesquisa procura caracterizar o perfil de competências dos gestores intermédios na Misericórdia de Sever do Vouga, fundamentando-se nas opiniões desses profissionais. O objetivo principal é compreender e descrever as competências percebidas pelos gestores, destacando as habilidades, conhecimentos e traços que consideram essenciais para o desempenho eficaz das suas funções. Esta abordagem visa proporcionar uma abordagem contextualizada das competências necessárias para a gestão intermédia nesse contexto específico, contribuindo, assim, para o aprimoramento das práticas de liderança e tomada de decisões na instituição.

II.2. Delimitação do universo

Após a definição da metodologia a ser utilizada, bem como dos métodos, é imperativo esclarecer e especificar o universo no qual a intervenção deste estudo ocorrerá.

No entanto, devido a restrições, como a escassez de recursos ou a limitação de tempo, torna-se impraticável para o pesquisador coletar e analisar a totalidade dos casos existentes. Diante dessa realidade, recorre-se à utilização de uma amostra. É crucial destacar que, embora a amostra seja constituída por um conjunto limitado de casos, a sua representatividade em relação ao universo permite que conclusões relevantes sejam derivadas. Essa abordagem, conforme enfatizado por Gomes (2017), ressalta que a capacidade de inferir resultados a partir de um conjunto de dados reduzido, desde que a amostra seja cuidadosamente selecionada e representativa. Dessa forma, a amostragem torna-se uma estratégia viável para lidar com as limitações de recursos, ao mesmo tempo em que possibilita generalizações apropriadas para o universo mais amplo em estudo (Gomes, 2017).

Posto isto, a investigação baseia-se na obtenção de respostas junto das Diretoras técnicas das Misericórdias, de forma a caracterizar o seu perfil de competências, no âmbito das suas funções.

Na Misericórdia de Sever do Vouga, foram conduzidas três entrevistas com as Diretoras Técnicas responsáveis por diferentes áreas de resposta social. Cada uma delas tem a seu cargo uma componente específica dos serviços oferecidos. Uma das Diretoras Técnicas supervisiona a resposta social da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, enquanto que a segunda Diretora Técnica é responsável pelo Centro de Dia. Por fim, a terceira Diretora Técnica gere as atividades relacionadas ao Apoio Domiciliário. Essas entrevistas proporcionaram uma compreensão mais aprofundada sobre a Gestão e funcionamento dessas áreas sociais.

II.3. Técnicas de recolha e análise de dados

As técnicas de recolhas de dados definidas para a presente investigação incluem a pesquisa bibliográfica e a entrevista, ambas destinadas a estudar as competências essenciais para um gestor intermédio de uma organização social desempenhar as suas funções de maneira eficaz.

A pesquisa bibliográfica consistirá na revisão sistemática da literatura existente sobre as competências dos gestores em organizações sociais. Esta técnica proporcionará uma base teórica sólida, permitindo a contextualização das competências identificadas no cenário específico da investigação.

Por sua vez, a entrevista é uma técnica qualitativa crucial para a compreensão aprofundada das competências mobilizadas na prática de gestão dos Diretores Técnicos. Através de entrevistas, será possível captar as percepções e experiências dos gestores, permitindo a identificação de competências-chave, desafios enfrentados e estratégias utilizadas.

Ao combinar a pesquisa bibliográfica e as entrevistas, a pesquisa visa traçar um perfil abrangente de competências relacionadas à gestão intermédia em organizações sociais. A primeira fornecerá um embasamento teórico, enquanto que as entrevistas trarão insights práticos e experiências pessoais.

Após a recolha de dados, a próxima etapa envolverá a análise e o tratamento desses mesmos dados, utilizando programas informáticos apropriados à natureza dos dados obtidos.

A seleção da técnica de análise de dados incide numa abordagem qualitativa, fundamentada na natureza do estudo, onde o objetivo é descrever significados de forma subjetiva e compreender as relações sociais no contexto das necessidades de um grupo social específico (Gil, 2008).

O tratamento de dados qualitativos aplica-se a dados recolhidos através de inquéritos por entrevistas, como é o caso desta investigação (Análise Estatística, s.d).

No que concerne à técnica de análise de dados das entrevistas, será feita uma análise qualitativa manual, realizando uma interpretação detalhada dos dados, para a identificação de padrões e temas emergentes. Esta análise será conduzida pela própria investigadora, permitindo uma imersão profunda dos dados recolhidos.

O programa Microsoft Excel será utilizado, quando necessário, para auxiliar na criação de tabelas e gráficos, que ajudarão na visualização e clarificação dos padrões e temas identificados durante a análise.

Após este estudo, os resultados serão compreendidos em profundidade, considerando o seu contexto dentro dos objetivos da pesquisa, da literatura relevante e do quadro teórico.

II.3.1. A entrevista estruturada

Conforme Gil (2008), a entrevista pode ser definida como uma técnica, na qual o investigador se posiciona diante do entrevistado e formula perguntas, com o propósito de obter os dados relevantes para a investigação. Trata-se de uma forma de interação social, caracterizada como um diálogo assimétrico, no qual uma das partes procura recolher informações, enquanto que a outra se apresenta como fonte de dados. Essa abordagem destaca a natureza ativa e direcionada da entrevista, em que o pesquisador procura insights e conhecimentos específicos por meio da interação com o participante, promovendo uma troca de informações fundamental para o processo de colheita de dados na investigação (Gil, 2008).

O inquérito por entrevista emerge como uma estratégia valiosa para a recolha de dados em estudos interpretativos, principalmente devido ao elevado grau de interação que possibilita entre o investigador e o entrevistado. A sua finalidade é proporcionar ao pesquisador informações detalhadas e profundas sobre percepções ou representações específicas em relação a um determinado tópico ou realidade social. Essa abordagem visa contribuir para a compreensão das concepções, sentidos e significados que os indivíduos atribuem às suas ações. A natureza interativa da entrevista torna-se, assim, uma ferramenta crucial na busca por insights ricos e contextualizados, promovendo uma compreensão mais aprofundada das experiências e perspectivas dos participantes no contexto do estudo interpretativo (Morgado, 2013).

Adicionalmente, o inquérito por entrevista tem o potencial de oferecer informações novas e/ou inesperadas, podendo implicar uma reconceptualização dos objetivos em estudo. Este aspeto revela-se particularmente crucial na exploração de tópicos para os quais o investigador ainda não possui familiaridade suficiente ou que carecem de investigação prévia substancial. A flexibilidade inerente à entrevista permite que novas perspectivas e dimensões surjam durante a interação, enriquecendo a compreensão do fenómeno em análise e destacando a importância dessa abordagem em contextos de pesquisa exploratória ou poucos explorados (Coutinho, 2011).

É notório que existe uma variedade de tipos de entrevista, caracterizados pelo grau de estruturação ou padronização, situando-se num contínuo que vai desde entrevistas estruturadas até entrevistas não estruturadas. Este espectro oferece uma ampla gama de abordagens, permitindo aos pesquisadores adaptar a metodologia de entrevista, de acordo

com os objetivos específicos da pesquisa, a natureza do tema estudado e as preferências metodológicas. A flexibilidade na escolha do tipo de entrevista amplia as possibilidades de colheita de dados, facultando uma adequação mais precisa aos requisitos de cada estudo. Essa diversidade de abordagens enriquece a pesquisa, permitindo uma melhor adaptação aos contextos específicos e às nuances dos fenômenos em análise (Bogdan e Biklen, 1999).

Resumindo, as entrevistas estruturadas são caracterizadas por seguir integralmente um guião predefinido, atribuindo ao investigador o papel de coletor de dados e a responsabilidade de criar um ambiente propício para que os entrevistados respondam às questões colocadas (Morgado, 2013).

Este formato de entrevista é utilizado em situações que demandam uma administração idêntica, uma vez que todos os participantes recebem as mesmas perguntas na mesma ordem e sob as mesmas condições; consistente a todos os respondentes, o que é crucial para evitar viés e assegurar que cada participante seja submetido ao mesmo conjunto de condições e questões; e que assegura resultados facilmente qualificáveis, que podem ser categorizados com certos critérios, tornando-os mais passíveis de análises qualitativas do que quantitativas (Morgado, 2013).

No entanto, é importante realçar que as entrevistas estruturadas compartilham semelhanças com inquéritos por questionário, podendo utilizar respostas binárias (sim/não). Contudo, tais respostas podem limitar a recolha de dados descritiva e pormenorizadas, sendo desaconselhadas nesse tipo de recolha de informação (Bogdan e Biklen, 1999).

Deste modo, o inquérito por entrevista utilizado no presente estudo possui 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.

Posto isto, foi elaborado um guião de entrevista (que pode ser consultado no Apêndice I – Guião da Entrevista Estruturada), sendo uma prática fundamental, para garantir que a recolha de dados seja estruturada e aborde os objetivos específicos do estudo. O guia da

entrevista é composto por 18 questões de resposta aberta, relativas à informação socioprofissional, bem como a importância das competências no trabalho como Gestor Intermédio.

As dimensões de análise utilizadas para a informação recolhida das entrevistas abrangem uma variedade de aspetos relevantes para a compreensão abrangentes da realidade profissional dos entrevistados e do perfil do gestor em organizações do Terceiro Setor:

- a. Caracterização Sociodemográfica das entrevistadas;
- b. Formação académica e percurso profissional;
- c. Definição do papel e competências do gestor na organização;
- d. Caracterização das funções e metas/objetivos do gestor no Terceiro Setor;
- e. Desafios diários na realidade profissional;
- f. A cultura organizacional e a avaliação de desempenho.

III. ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados das entrevistas realizadas às Diretoras Técnicas da Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. Primeiramente, os resultados obtidos são refletidos e caracterizados, e, de seguida, são analisados, com o propósito de responder à questão de partida e aos objetivos inicialmente propostos.

III.1. Caracterização Sociodemográfica das entrevistadas

Após a análise das três entrevistas concretizadas, é possível observar que a amostra é exclusivamente do género feminino, totalizando 100%. Posto isto, como demonstrado na tabela abaixo, todas as entrevistadas são mulheres.

Com base na questão relativa à idade, observa-se na tabela abaixo que a entrevistada nº1 tem 36 anos, a entrevistada nº2 tem 41 e, por fim, a entrevistada nº3 tem 49 anos, sendo notória a discrepância nas idades.

Entrevistadas	Género	Idade
1	Feminino	36
2	Feminino	41
3	Feminino	49

Tabela 4 - Género e Idade dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria, 2024

III.2. Formação académica e percurso profissional

Das três Diretoras Técnicas das respostas sociais da SCMSV, as entrevistadas nº1 e a nº2 têm formação em Serviço Social, totalizando 67%, enquanto que a entrevistada nº3 tem formação profissional em Animação Sociocultural com equivalência a Bacharelato (33%), dando resultado a uma diversificação de habilidades e conhecimentos dentro da equipa de gestão da instituição. Os Diretores Técnicos com formação em Serviço Social relacionam-se com questões como políticas sociais, proteção social, trabalho com

famílias, entre outras. Contrariamente, a Animação Sociocultural é uma área que se centra na comunidade, na criação de redes de apoio social e na promoção do *empowerment*. Assim, esta combinação de formações é vital para o funcionamento da Misericórdia, complementando capacidades e permitindo uma abordagem mais holística das respostas sociais oferecidas pela instituição.

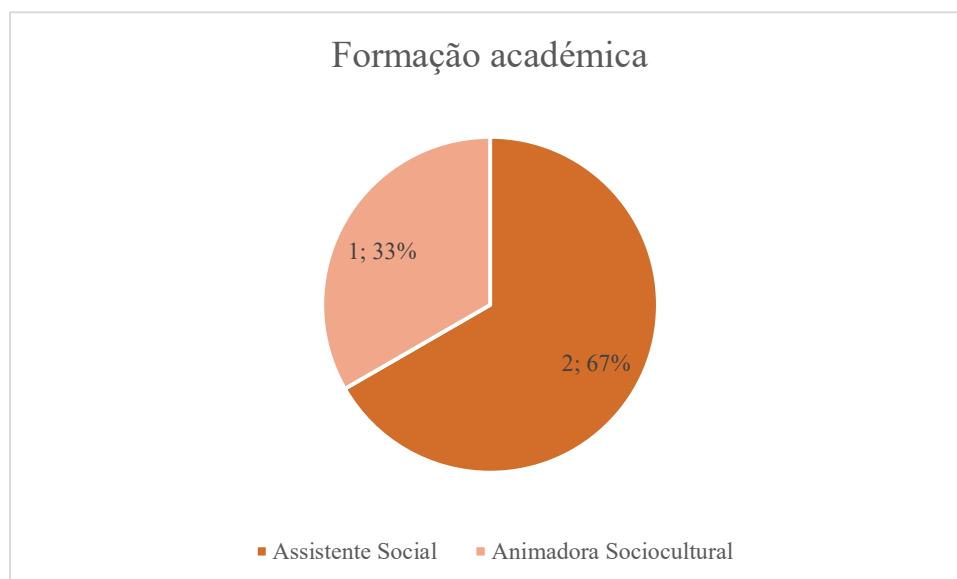


Gráfico 1 - Formação Académica das entrevistadas

Fonte: Elaboração própria, 2024

Relativamente ao percurso profissional da entrevistada nº1, a Diretora Técnica responsável pela ERPI, iniciou a sua trajetória como Assistente Social, passando posteriormente para uma posição administrativa. Contudo, mais tarde, retomou ao papel de Assistente Social, assumindo o cargo de Diretora Técnica, e não exercendo simultaneamente essas funções. Deste modo, a mesma desempenha funções na Santa Casa de Sever do Vouga há oito anos, atuando como Diretora Técnica apenas há três anos.

Quando perguntada se o Diretor Técnico devia ter formação base na área da gestão e se esta devia ser na área social, a mesma respondeu que deveria, sim, ter formação base em gestão, mas que não tinha que ser específica na área social.

Em relação ao percurso profissional da entrevistada nº2, a Diretora Técnica responsável pelo Serviço de Apoio Domiciliário, esta começou como Técnica Superior de Serviço Social em Intervenção Comunitária de 2006 a 2009, passando a Técnica Superior de

Serviço Social coordenadora de Serviço de Apoio Domiciliário de 2009 a 2011, posteriormente atuou como Técnica Superior de Serviço Social coordenadora do Centro de Dia e CATL de novembro de 2011 a abril de 2018, transitando para a Direção Técnica nesse mesmo ano. A mesma desempenha em simultâneo as funções de Gestora e de Assistente Social, considerando exequível, uma vez que a equipa a coordenar é bastante experiente. Deste modo, a Diretora Técnica desempenha funções nesta Misericórdia há 14 anos.

Quando questionada se o Diretor Técnico devia ter formação base na área da gestão e se esta devia ser na área social, a mesma afirmou que sim, se as suas opiniões forem validadas pelos superiores, o que não acontece na prática. Isto é, a Misericórdia além de considerar a formação académica do Gestor, é essencial que a mesma valorize as suas experiências, conhecimentos, garantindo que as suas opiniões são ouvidas e respeitadas, com vista no alcance dos objetivos organizacionais. Mesmo que o Diretor Técnico possua formação em gestão, se o seu parecer não for levado em consideração ou validado pela Administração, pode fazer com que este não desempenhe eficazmente a sua função.

Por fim, no que concerne à experiência profissional da entrevistada nº3, esta começou a sua atividade como secretária num Armazém de rações, contudo, posteriormente, fez um curso de formação profissional de Técnica de Animação Sociocultural, que deu equivalência a um Bacharelato. A mesma exerce funções na Misericórdia de Sever do Vouga como Animadora há 13 anos, tendo experiência como Diretora Técnica desde 2019. Atualmente, exerce concomitantemente as duas funções, considerando tal facto praticável.

Em resposta à questão acerca do Diretor Técnico dever ter formação base na área da gestão e se esta devia ser na área social, a Animadora Sociocultural respondeu que dependia da Direção Técnica que assumisse, não achando necessário ter formação específica em gestão na área social.

As respostas obtidas demonstram não só uma variedade de percursos profissionais, como também de opiniões sobre a formação base que é precisa para o cargo de Gestor Intermédio na Misericórdia. Posto isto, como foi mencionado anteriormente, a primeira entrevistada, que transitou de Assistente Social para Diretora Técnica, destaca a importância da formação em gestão para comandar as respostas sociais, no entanto não considera necessária que seja em gestão. Já a segunda entrevistada, que acumula funções,

julga que não é apenas necessária a formação em gestão, mas igualmente que as suas ideias sejam aprovadas pela Mesa Administrativa. Finalmente, a terceira entrevistada, que acumula igualmente funções, enfatiza que a formação em gestão depende da exigência da própria Direção Técnica. Além disso, as respostas evidenciam igualmente a necessidade de uma avaliação contínua dos Diretores Técnicos, onde têm de ter em conta não só a formação académica, mas também as suas experiências práticas e capacidades de gestão e tomada de decisão.

II.3. Definição do papel e competências do Gestor na Organização

No ponto de vista da entrevistada nº1, um gestor é alguém que usa os seus recursos de determinada forma, para atingir os seus objetivos.

A entrevistada nº2, define um gestor como sendo o responsável pelas equipas, horários, gestão de tarefas, processos e utentes.

Finalmente, a entrevistada nº3 considera que um gestor é aquele que sabe trabalhar com os recursos que tem ao dispor, quer humanos, quer materiais, conseguindo estabelecer a ligação entre os colaboradores que estão à sua responsabilidade e os seus superiores, defendendo sempre o bem-estar dos colaboradores, sem nunca prejudicar os utentes da Misericórdia.

Cada Diretora Técnica tem o seu ponto de vista acerca do que é um gestor, do seu papel e das suas responsabilidades dentro de uma Instituição, demonstrando que este envolve aspetos estratégicos, mas também operacionais e habilidades interpessoais e de liderança.

Desse modo, aliando a teoria à prática, também vários autores têm as suas opiniões acerca do que consideram ser um gestor.

Como foi acima mencionado, no ponto II – Enquadramento teórico, Borges e Mendes (2014), consideram que um gestor deve estruturar, orientar e manter a sua equipa de trabalho direcionada para os valores e objetivos institucionais. Ademais, o autor explica que a capacidade de gerir eficazmente promove a coesão, motivando a equipa e criando um bom ambiente, com vista no alcance dos objetivos institucionais (Borges e Mendes, 2014).

Além disso, o aperfeiçoamento das competências de gestão está conectado ao grau de envolvimento do gestor na organização, ou seja, para um gestor de nível intermédias,

como as entrevistadas, as responsabilidades transcendem as funções operacionais, requisitando habilidades técnicas, com uma compreensão mais abrangente e estratégica do ambiente organizacional (Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, 2004).

Na perspectiva de Rodrigues (2006), os gestores têm a seu cargo a supervisão dos membros da organização com categorias profissionais inferiores, servindo de mediador entre os tais colaboradores e as Mesas Administrativas.

Ademais, Ribeirinho (2016) explana que o Diretor Técnico enquanto gestor deve desenvolver estratégias eficazes de cooperação para as equipas; simplificar a comunicação entre utentes, colaboradores, familiares e direção organizacional; bem como promover a coesão. Portanto, além de administrar uma equipa multidisciplinar, o gestor assegura o cumprimento dos objetivos da organização, implementando estratégias de gestão (Ribeirinho, 2016).

Relativamente às competências que as Diretoras Técnicas consideram fundamentais para um gestor realizar uma gestão eficaz da instituição, a entrevistada nº1 destaca a organização de atividades/tempo, de forma a garantir o cumprimento de prazos e objetivos estabelecidos, a administração de recursos humanos, a comunicação assertiva e empática. De todas as competências mencionadas, a Diretora Técnica considera que a gestão de pessoas e a comunicação assertiva e empática são as mais valorizadas pelos colaboradores da instituição. Relativamente ao desenvolvimento dessas competências descritas, a entrevistada nº1 refere, ainda, que trabalha simultaneamente entre a prática profissional e o desenvolvimento pessoal.

Relacionando com a teoria estudada, Ceitil (2016) destaca a importância do desenvolvimento contínuo das competências pessoais e profissionais, aplicado ao saber-fazer e saber-ser.

Por sua vez, a entrevistada nº2 participou em várias formações, considerando as mais relevantes, tais como: liderança e gestão de conflitos, inteligência emocional, bases de contabilidade e responsabilidade ambiental e social. A Diretora Técnica julga que todas as competências descritas são valorizadas pelos colaboradores, especialmente o Humanismo. Deste modo, a mesma menciona que exerce com maior responsabilidade as funções, com empatia, justiça e equidade social, de forma a desenvolver essas competências.

Interligando a teoria com a prática, os autores Mendes e Sarmiento (2009) relatam que as soft skills, como a liderança, a gestão de conflitos e até a inteligências emocional, são traços de personalidade, comportamentos e motivações que diferenciam as diferentes ações no ambiente de trabalho. Posto isto, a Diretora Técnica afirmou que participou em variadíssimas formações nessas áreas, demonstrando o reconhecimento dessas competências para uma gestão eficaz.

Por último, a entrevistada nº3 define que um gestor tem de ter carácter, seriedade, capacidade de gestão de conflitos, humildade e um grande sentido de justiça. Na opinião da entrevistada, os colaboradores valorizam mais a humildade e o sentido de justiça. Ademais, a entrevistada evidencia que desenvolve as suas competências com recurso a três chaves principais, que são a base para tudo na vida, que é o saber-ser, saber-estar e saber-fazer.

Conforme foi proferido pelos autores Parente (2008) e Mendes e Sarmiento (2009), as competências comportamentais e interpessoais ligam-se à empatia, à justiça e à equidade social, competências essas que são as mais valorizadas por alguns colaboradores, de acordo com a terceira Diretora Técnica.

Tendo por base o enquadramento teórico e a recolha de opiniões dos diferentes autores sobre competências, é possível relacionar com as respostas obtidas nas entrevistas às Diretoras Técnicas. Sendo assim, ao nível das competências transversais e específicas, as entrevistadas mencionam tanto as transversais, seja na comunicação, na gestão de tempo ou na liderança, como as específicas, com a administração de recursos humanos ou a gestão de conflitos. As gestoras valorizam igualmente as competências comportamentais, como a comunicação, a empatia ou a humildade, mas também as competências técnicas, como a contabilidade. A terceira gestora menciona ainda que se baseia no saber-ser (comportamentos e atitudes), saber-estar (relacionamento interpessoal e inteligência emocional) e saber-fazer (habilidades técnicas e administrativas), estando assim interligadas às competências comportamentais e técnicas.

Desta forma, as respostas obtidas nas entrevistas estão em concordância com as diferentes perspetivas teóricas sobre as competências que foram retiradas de vários autores por meio da pesquisa bibliográfica.

As respostas das Diretoras Técnicas destacam a importância de uma abordagem holística na formação e desenvolvimento de gestores.

A valorização por parte dos colaboradores das competências descritas é vital para o bom funcionamento no meio de trabalho, bem como do sucesso organizacional. Nesse caso, a capacidade de o gestor conseguir manter-se humilde e demonstrar senso de justiça é ideal para a criação de um ambiente de trabalho imparcial, íntegro e inclusivo. Os profissionais valorizam líderes que admitem os seus erros e estão abertos ao diálogo, demonstrando sempre empatia e, por sua vez, criando um ambiente de trabalho positivo e motivador. Além disso, os colaboradores estimam os gestores que se pronunciam de modo eficaz, conduzindo informações de maneira transparente e ouvindo atentamente as suas preocupações.

A motivação dos colaboradores é essencial para o desenvolvimento eficaz da instituição, bem como do cumprimento dos objetivos e das metas estabelecidas. Desta forma, as Diretoras Técnicas recorrem a certas ações para que a equipa consiga alcançar os objetivos da instituição.

Assim sendo, a entrevistada nº1 refere que motiva os seus colaboradores através de conversas bilaterais, recorrendo sempre a uma comunicação empática.

A entrevistada nº2 expõe que é extremamente difícil motivar a equipa, destacando que, neste momento, apenas ocorre através da consciencialização da importância social do serviço prestado e o impacto positivo na vida dos utentes. No entanto, é ainda referido, que à medida que o salário mínimo nacional aumenta, é perceptível uma escassa ou até inexistente diferenciação salarial, enquanto que a Mesa Administrativa falha no reconhecimento do esforço dedicado. A ausência de reforços positivos e de reconhecimento verbal contribui para um ambiente desmotivador.

Por último, a entrevistada nº3 evidencia que quando é preciso trabalha ao lado das colaboradoras, explicando que “só sabendo fazer se sabe mandar”, aceita sugestões, chamando a atenção quando assim é necessário e agradecendo sempre. No seu dia-a-dia utiliza fortemente duas palavras, o “por favor” e o “muito obrigado”.

De modo conclusivo, as respostas alcançadas indicam a importância de uma abordagem multifacetada, com vista na motivação da equipa, incluindo a comunicação empática, o reconhecimento do esforço e a liderança pelo exemplo. O reconhecimento do valor e da contribuição de cada membro da equipa, é fundamental para a promoção de um ambiente de trabalho produtivo e motivado. Para além disso, autores como Gagné e Deci (2005) destacam a relação entre motivação e bem-estar, explicando que a motivação leva ao bem-

estar das pessoas, ou seja, se estas se encontram mais motivadas ao realizar as suas tarefas, tendem a estar mais satisfeitas, felizes e realizadas, influenciado positivamente o seu bem-estar emocional e psicológico (Gagné e Deci, 2005).

III.4. Caracterização das funções e metas/objetivos do gestor no Terceiro Setor

As Diretoras Técnicas desempenham uma diversidade de atividades e funções fundamentais, de modo a garantir o bom funcionamento e o sucesso das instituições em que trabalham.

A primeira Diretora Técnica entrevistada destaca que o espectro de tarefas de um gestor técnico deve assentar na gestão operacional da instituição e na articulação das necessidades da instituição com os serviços externos, contemplando tarefas destas duas categorias.

De seguida, a segunda Diretora Técnica participante refere que os dias são todos diferentes, implicando estar preparada para todas as situações que possam surgir, como as problemáticas e emergências sociais, a organização de trabalhos, a preparação de processos e documentos legais obrigatórios, entre outros.

Por fim, a terceira Diretora Técnica relata que no seu quotidiano orienta as colaboradoras para as atividades, visita os utentes nas salas e escuta-os, organiza os processos dos utentes, avalia o desenvolvimento dos mesmos e realiza toda a parte burocrática que seja necessária.

Tendo por base os resultados obtidos, é exequível analisar uma vasta diversidade de atividades e responsabilidades adjacentes ao papel dos profissionais na gestão da Misericórdia. As diferentes funções executadas pelas Diretoras Técnicas revelam uma exigência ao nível de gestão, comunicação, resolução de problemas e liderança, bem como um acordo com o bem-estar dos utentes e o êxito da instituição.

Relativamente às metas/objetivos definidos pelas gestoras, a entrevistada nº1 refere que tenta sempre proporcionar o melhor serviço para os utentes, tendo sempre em contas os custos associados.

Por sua vez, a entrevistada nº2 evidencia que tem como principal objetivo a melhoria contínua dos serviços. Após a Pandemia do Covid-19, a mesma refere que surgiu um desafio cada vez mais sentido, com atenção especial à saúde mental dos colaboradores, dos utentes e da própria.

Finalmente, a entrevistada nº3 expõe que para que o seu trabalho seja desenvolvido eficazmente, a mesma preza pelo serviço de referência, tendo ao seu lado uma equipa coesa e responsável, ajudando a Instituição a chegar mais longe.

São percebidas perspectivas distintas em relação às metas e objetivos definidas pelas Diretoras Técnicas. Enquanto que a entrevistada nº1 refere a relevância em prestar o melhor serviço aos utentes, pensando nos custos que advêm dessa prestação, a entrevistada nº2 coloca em primeiro plano a melhoria contínua dos serviços, focando-se na saúde mental de todos os envolvidos, especialmente após a pandemia do Covid-19, que conduziu a alterações sociais e económicas significativas. Por outro caminho, a entrevistada nº3 estabelece a importância de obter um serviço de referência, contando com uma equipa unida, de forma a que haja um impulsionamento do sucesso da Misericórdia.

As diversas abordagens ilustram a dificuldade e a multiplicidade de objetivos que podem ser definidos, bem como as prioridades estabelecidas dentro das organizações sociais, refletindo um compromisso com o aperfeiçoamento contínuo e a excelência na prestação de serviços.

III.5. Desafios diários na realidade profissional

Quanto às adversidades enfrentadas no quotidiano, a primeira Diretora Técnica destaca os desafios associados à gestão de pessoas.

Chiavenato (2014) refere que a Gestão de Pessoas depende das características das pessoas que a constituem, tornando-a única em cada organização, lembrando que as pessoas dependem do trabalho na Instituição para a subsistência e sucesso pessoal, mas a Instituição também necessita das pessoas, para poderem funcionar eficazmente e, com isso, alcançar o esperado sucesso.

O autor define certos objetivos da gestão de pessoas, sendo eles, ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e realizar a sua missão; proporcionar competitividade à

organização; providenciar à instituição pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a autoatualização e satisfação das pessoas no trabalho; construir a melhor equipa e a melhor instituição; manter políticas éticas e um comportamento socialmente respeitável; administrar e impulsionar a mudança; e desenvolver e elevar a qualidade de vida no emprego (Chiavenato, 2014).

Posto isto, a gestão de pessoas ajuda o gestor a desempenhar todas as funções, uma vez que este não trabalha sozinho, mas sim por meio dos colaboradores que formam a sua equipa, alcançando conjuntamente metas, objetivos e resultados (Chiavenato, 2014).

No ponto de vista da segunda Diretora Técnica, a mesma expõe que o principal obstáculo encarado diariamente prende-se pelo facto da Mesa da Santa Casa ser constituída por pessoas voluntárias reformadas, o que, muitas vezes, dificulta na inovação e adaptabilidade às mudanças.

Por sua vez, a terceira Diretora Técnica salienta três obstáculos experienciados diariamente, tais como, lidar com os utentes e os seus familiares, gerir conflitos e, ainda, tomar decisões difíceis.

Após a análise das respostas obtidas, é evidente a multiplicidade de desafios e obstáculos que as gestoras encaram no seu ambiente de trabalho, referindo a importância da capacidade de adaptação, resolução de problemas e tomada de decisões para o sucesso da Misericórdia.

Relativamente às principais responsabilidades de cada uma das gestoras nos seus cargos, a primeira é responsável por manter uma equipa multidisciplinar em cada turna, de modo a assegurar todos os serviços disponíveis, garantindo a articulação com os serviços externos.

A segunda gestora afirma que tem os seus principais deveres descritos no Boletim do Trabalho e Emprego, de 15 de abril de 2023, além de definir normas e procedimento na prestação de serviços aos utentes da resposta social.

Portanto, no Boletim do Trabalho e Emprego, nº148, de 15 de abril de 2023, a gestora, mas igualmente Técnica Superior de Serviço Social, estuda e define normas gerais e regras de atuação do Serviço Social da misericórdia; executa a análise de problemas relacionados com os serviços da instituição; garante e diligencia a colaboração com os serviços sociais de outras instituições/entidades; analisa com os utentes as soluções

possíveis dos seus problemas; e apoia os indivíduos na resolução adequada das suas dificuldades de adaptação e readaptação social, incitando uma decisão responsável (Boletim do Trabalho e Emprego, 2023).

Finalmente, a terceira gestora refere que é responsável por deter todas as documentações legais em ordem, agradar aos seus utentes e respetivos familiares, não esquecendo algo essencial como a motivação das suas colaboradoras.

Analisando as responsabilidades das três gestoras nos seus cargos, é possível observar uma variedade de deveres que abrangem, desde a gestão de equipas multidisciplinares até à manutenção de documentação legal em ordem, passando pela definição de normas e procedimentos na prestação de serviços sociais. Ademais, essas mesmas responsabilidades apontam as distintas competências que são necessárias para gerir com êxito uma instituição, incluindo a coordenação de equipas e a promoção do bem-estar dos utentes.

III.6. A cultura organizacional e a avaliação de desempenho

No que toca ao conjunto de valores, comportamentos ou práticas compartilhados dentro da Misericórdia, que acabam por moldar a maneira como os colaboradores interagem entre si e abordam o seu trabalho, a primeira entrevistada refere que pratica uma cultura orientada para as pessoas, centrando-se no bem-estar e necessidades dos colaboradores.

Continuando, a segunda entrevistada evidencia que neste momento, na Misericórdia, existiam muitos conflitos e diferenças de tratamento para com os colaboradores, criando uma onda de desmotivação e dificultando as práticas da cultura organizacional. A mesma refere que com a Mesa Administrativa anterior, o trabalho em equipa já era motivado e incentivado.

No ponto de vista da terceira entrevistada, cada direção técnica é autónoma e responsável pelos seus colaboradores, tendo acima de si uma coordenadora que atua como mediadora entre a gestora e a Mesa administrativa, que acaba por estabelecer as normas e objetivos.

Com base nas respostas obtidas, é notória a diferença de perspetivas existentes sobre a cultura organizacional na Misericórdia de Sever do Vouga. A primeira resposta obtida relata uma cultura organizacional centrada nas relações interpessoais, na comunicação aberta e empática e na entreaajuda. Na segunda entrevista comprovamos a existência de

conflitos, o que indica uma carência de coesão e de valores compartilhados dentro da organização. É de notar a comparação estabelecida entre a cultura organizacional anterior e a cultura organizacional da atual Mesa Administrativa, sendo que na anterior o trabalho em equipa era estimulado/incentivado, sugerindo uma mudança na cultura organizacional. A última entrevistada expõe a autonomia que é dada a cada Direção Técnica, para que estes sejam responsáveis por cada um dos colaboradores. Contudo, existe uma coordenadora, que funciona como mediadora entre a Direção Técnica e a Mesa Administrativa, mostrando que apesar de tudo, existe uma estrutura organizacional, que estabelece previamente as diferentes relações de poder.

Deste modo, as disparidades de perspetivas existentes acerca desta temática revelam a importância que a realização de avaliações contínuas e de possíveis intervenções traz para a organização, com vista no alinhamento da cultura organizacional para os valores da Misericórdia.

Posto isto, passamos à última questão da entrevista “Como realiza a avaliação do desempenho das competências dos colaboradores?”, onde obtemos, mais uma vez, três respostas distintas.

A primeira entrevistada refere que não existe uma avaliação formal, apenas tem conversas bilaterais com os seus colaboradores.

Contrariamente, a seguinte entrevistada narra que ainda não iniciaram essa avaliação na Instituição, aguardando essa decisão por parte da Mesa administrativa há vários meses/anos.

Por fim, a última entrevistada relata que ao estar sempre presente, consegue avaliar no momento.

Em suma, as opiniões acerca da temática da avaliação de desempenho dos colaboradores alteram consoante as inquiridas, sendo notória a ausência de um processo estruturado nesse sentido.

No primeiro ponto, as conversas bilaterais são destacadas como meio de avaliação, providenciando um *feedback* próximo, personalizado e favorecendo um desenvolvimento individual de cada colaborador. No entanto essa abordagem não é formal, nem constante.

Seguidamente, é evidenciada a inexistência de uma decisão por parte dos órgãos superiores, o que pode afetar a motivação e satisfação dos colaboradores na realização das suas tarefas.

Finalmente, é abordada uma avaliação informal por parte da Diretora Técnica nº3, que embora seja útil nas observações imediatas, torna-se exclusiva no sentido em que não acompanha o desenvolvimento e as competências dos colaboradores ao longo do tempo.

Sendo assim, de modo conclusivo, é necessário estabelecer e implementar um processo formal de avaliação de desempenho, que seja consistente, transparente e orientado para o desenvolvimento profissional, crescimento e melhoria contínua do bem-estar dos colaboradores, mas também da Organização num todo, não esquecendo que uma avaliação estruturada é uma avaliação justa.

Na ótica de *Latham e Wexley* (1981), a avaliação de desempenho executa um papel bastante importante, uma vez que é um meio de motivar os colaboradores, aumentando a produtividade, mas esta tem que ser realizada de forma justa e objetiva, acabando por promover um ambiente de trabalho baseado na confiança e transparência. Após a realização da avaliação de desempenho, os resultados devem ser devidamente estudados, para posteriormente serem utilizados no apoio à atribuição de recompensas, de promoções ou até desenvolvimento da carreira dos colaboradores. Por fim, os autores destacam a importância desta ferramenta de avaliação no aumento da produtividade, na motivação e satisfação dos colaboradores, tendo como foco o desenvolvimento individual e organizacional (Latham e Wexley, 1981).

Ademais, no ponto de vista de *Dessler* (2014), a avaliação de desempenho oferece um *feedback* bastante construtivo, é fundamental na obtenção do desempenho dos colaboradores e ainda faz com que haja uma tomada de decisão acerca dos aumentos salariais, da progressão na carreira e promoções. Além disso, esta promove um ambiente profissional bastante justo e imparcial, sendo que os colaboradores se sentem avaliados de maneira equitativa, e que o reconhecimento e as recompensas são aplicados a cada um da mesma maneira. Ao nível da gestão de talentos, esta avaliação torna-se fundamental, visto que pode apoiar na identificação dos potenciais líderes, bem como no planeamento de sucessão na Instituição. De modo conclusivo, este tipo de avaliação faculta um vasto leque de informações sobre o desenvolvimento individual de cada colaborador, mas

também coopera para o alcance dos objetivos definidos para a organização, fortalecendo a cultura organizacional da mesma.

Portanto, neste momento, é possível delinear o perfil de competências do gestor intermédio numa Misericórdia, tendo por base as respostas dadas pelas três Diretoras Técnicas. Deste modo, o gestor intermédio é alguém que apresenta as seguintes particularidades e competências:

- Habilidades interpessoais, como a comunicação eficaz, empatia, justiça, equidade, humildade e capacidade de liderança;
- Capacidade de tomada de decisões difíceis, tendo que desfazer as dificuldades de modo rápido e eficaz;
- Aptidão para a gestão eficaz do tempo e dos recursos que estão ao seu dispor, com vista na execução dos prazos e objetivos determinados;
- Compreensão da legislação em vigor e dos regulamentos importantes, de maneira a realizar as suas funções na Misericórdia;
- Identificação dos problemas, análise dos seus motivos e procura de soluções eficientes;
- Organização das equipas de trabalho, de forma a que prestem um serviço adequado;
- Gestão dos recursos humanos, incluindo a resolução de conflitos e a promoção de um bom ambiente de trabalho, onde os colaboradores estejam motivados e satisfeitos;
- Capacidade de pensamento estratégico, a longo prazo;
- Disposição para investir no seu crescimento profissional, com a participação em formações pertinentes ao cargo de gestor;
- Habilidade para lidar com alterações e imprevistos que ocorram, adaptando-se aos novos desafios e obstáculos;
- Acompanhamento do desempenho dos colaboradores, tentando implementar o processo formal da avaliação de desempenho;
- Foco na melhoria contínua dos serviços prestados, especialmente no que toca ao bem-estar dos utentes;
- Gestão de pessoas, com a resolução de conflitos existentes, a motivação da equipa e o crescimento de um ambiente de trabalho saudável;

- Promoção de uma cultura organizacional, que se fundamenta em valores como colaboração, transparência, justiça, respeito e compromisso com a satisfação, tanto dos colaboradores como dos utentes;
- Estímulo à comunicação honesta e aberta entre os diversos membros da Instituição.

CONCLUSÃO

Atualmente, as Organizações Sociais desempenham um papel determinante numa sociedade fundamentada nos valores de Justiça e Equidade. Deste modo, entender o perfil e as competências dos gestores é pertinente para a eficácia e eficiência dessas mesmas organizações, tanto internamente, quanto para o Setor num todo.

Deste modo, espera-se que os resultados obtidos possam ser aplicados no quotidiano de outras Organizações Sociais, que enfrentem impactos semelhantes na Gestão, permitindo uma transferibilidade e disseminação de conhecimentos e estratégias eficazes e bem-sucedidas.

Portanto, é necessário entender se os conhecimentos obtidos na pesquisa bibliográfica vão de encontro aos dados que foram analisados e dos resultados alcançados.

No decorrer da Dissertação, estabelecemos e definimos diversos conceitos teóricos, tais como, Economia Social, Terceiro Setor, Misericórdia, Competência e todo o seu envolvente, e o Gestor de nível intermédio.

Prosseguindo, após a definição de todos estes conceitos e a análise dos dados, é exequível responder à questão de partida inicialmente determinada: “Quais são as competências e características que os gestores intermédios, na Misericórdia de Sever do Vouga, consideram essenciais para uma liderança eficaz e para enfrentar os desafios diários na prestação de serviços?”. Desta forma, considerando as competências e características discutidas pelas três gestoras entrevistadas, é viável garantir que a questão inicialmente proposta foi respondida, de maneira inclusiva e pormenorizada. Foram identificados elementos cruciais que cooperam para que haja uma liderança eficaz, equitativa, justa, e para que consigam enfrentar os obstáculos que surgem aos serviços prestados na Misericórdia de Sever do Vouga.

Com base nas respostas obtidas das três gestoras, reconhecemos diversas competências e características importantes para o bom funcionamento da Misericórdia:

- Gestão de pessoas;
- Comunicação empática;
- Liderança pelo exemplo;
- Habilidade de motivar e agradecer;
- Gestão de tempo e organização;

- Tomada de decisão;
- Gestão de conflitos;
- Adaptabilidade e resiliência.

Por sua vez, é igualmente necessário ter em mente os objetivos inicialmente definidos, para que possamos avaliar se estes foram de encontro ao que foi discutido na Dissertação, sendo eles:

1. Analisar o perfil de um gestor de Organizações Sociais, na Misericórdia de Sever do Vouga.

1.1 Realizar uma revisão intensiva da literatura, para identificar as características fundamentais, que compõem o perfil de um gestor de Organizações Sociais, visando o estabelecimento de um conhecimento aprofundado acerca da temática.

1.2 Efetuar entrevistas aos gestores, de modo a entender as motivações, os valores e as experiências, para uma gestão eficaz.

1.3 Identificar e analisar as respostas sobre os desafios e as principais dificuldades no seu quotidiano enquanto profissionais e o impacto dos mesmos nas operações diárias e na eficácia na prestação de serviços prestados aos beneficiários.

2. Construir um perfil profissional de um gestor baseado nas competências mais valorizadas, tendo em conta o papel que este desempenha na Misericórdia da qual faz parte.

2.1 Identificar as competências-chave, explorando diversas tipologias, que fundamentem a compreensão e análise dessas habilidades no contexto organizacional.

2.2 Avaliar a concordância entre os gestores no que toca à escolha das competências mais valorizadas.

2.3 Recolher informações necessárias, tanto por via da bibliografia, como através da realização de entrevistas, para identificar as competências

essenciais, reconhecidas no desenvolvimento profissional de cada gestora nas Misericórdias de Sever do Vouga.

3. Caracterizar a atividade dos gestores de nível intermédio da Santa Casa da Misericórdia.

3.1 Explorar e analisar as práticas de avaliação de desempenho dos colaboradores aplicadas na Misericórdia.

3.2 Reconhecer as metas e desafios pessoais definidos pelos gestores no contexto da organização social.

3.3 Investigar as estratégias adotadas pelos gestores para fortalecer e transformar a cultura organizacional.

Deste modo, consideramos ter respondido e cumprido com os objetivos estabelecidos, uma vez que realmente analisámos o perfil das gestoras das Organizações, começando por uma pesquisa bibliográfica, passando à identificação dos desafios diários, por meio de entrevistas. Construímos o perfil do gestor, identificando as competências mais valorizadas pelos colaboradores e pelas três gestoras e caracterizámos a atividade dos gestores da Misericórdia de Sever do Vouga, reconhecendo as metas e desafios definidos pelos mesmos, e explorando as temáticas da avaliação de desempenho e da cultura organizacional.

No que incumbe às limitações que foram enfrentadas ao longo da investigação, destacamos a falta de respostas e a demora na obtenção das mesmas. Inicialmente, o propósito da investigação era realizar uma comparação entre o meio rural, em Sever do Vouga, e o meio citadino, em Aveiro, dentro da mesma temática. No entanto, o tempo foi passando e nunca foi obtida nenhuma resposta por parte da Misericórdia de Aveiro, pelo que, acabámos por nos cingir à Misericórdia de Sever do Vouga e às suas três Diretoras Técnicas. Mesmo assim, havia uma demora nas respostas aos e-mails para ser marcada entrevista, pelo que teve que haver um contacto dito mais direto, com o apoio e mediação da Enfermeira chefe da Santa Casa de Sever do Vouga.

Este estudo realizado tornou-se, desta forma, pioneiro, visto que nem no Município nem na Organização Social havia sido feito nenhuma investigação com a mesma temática abordada.

A nível pessoal, esta investigação foi deveras marcante e essencial, de maneira a que foi exequível desenvolver e aplicar os conhecimentos obtidos ao longo do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, acabando também por conhecer melhor a realidade da Misericórdia que atua no concelho onde resido.

Após a discussão dos resultados obtidos das entrevistas, recomendo à Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga a implementação de um processo estruturado e formal de avaliação de desempenho, identificada como uma área a melhorar pelos colaboradores e próprias gestoras, para que estes se sintam ouvidos e motivados justamente. Ademais, outra conclusão das respostas obtidas, é a necessidade de um maior reconhecimento e apoio às Diretoras Técnicas por parte da Mesa Administrativa, podendo desenvolver projetos de capacitação e formação nas áreas específicas, fortificando as suas competências de gestão. Além disso, é de notar o destaque dado à importância de uma cultura organizacional que promova a autonomia das gestoras, para que estas consigam trabalhar num ambiente positivo e motivador, onde são reconhecidas as suas funções.

Em suma, esta Dissertação de Mestrado oferece *insights* importantes para os colaboradores e respetivos Diretores Técnicos, identificando fatores essenciais, como a formação contínua, o desenvolvimento de competências ou a criação de um ambiente profissional, onde predomina a motivação, satisfação e justiça.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, V. (2005). A Lógica Sócio-Económica do Terceiro Sector. *Interacções*, VIII, pp. 55-82.
- Análise Estatística. (s.d). *Análise de Dados Qualitativos com o NVivo*. Obtido de Análise Estatística: Análise de dados quantitativos e qualitativos: <https://analise-estatistica.pt/servicos/analise-dados-qualitativos-nvivo>
- Analoui, F., Labbaf, H., e Noorbakhsh, F. (2000). Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: the case of the steel industry. *Iran. International Journal of Training and Development*, 4(3), pp. 217-34.
- André, A. R., e Rodrigues, A. C. (2013). Emergência e Desenvolvimento do Conceito de Competência. *IV Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos – Os Novos Contextos da Gestão de Recursos Humanos*. Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal . Obtido de https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7553/1/COM_NIDRH_2013_1.pdf
- Antunes, S. (2021). *Sebenta de Metodologias de Investigação em Ciências Sociais*. Obtido de Apontamentos Teóricos.
- Armstrong, M., e Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13^o ed.). Kogan Page Publishers.
- Barroso, G. (2023). *COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPA*. Setúbal. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/48521/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final_Glaciane%20Barroso_18021712.pdf
- Bogdan, R. C., e Biklen, S. K. (1999). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Boletim do Trabalho e Emprego. (15 de abril de 2023). *Capítulo XIII, Anexo I, Definição de funções - Trabalhadores sociais*. Obtido de <https://bte.gep.msess.gov.pt/documentos/2023/14/00650122.pdf>
- Borges, F., e Mendes, J. d. (2014). COMPETÊNCIAS DO GESTOR E DO LÍDER: ESTUDO DE CASO. *Economia e Empresa n°18*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41947/1/Compet%C3%Aancias%20do%20gestor%20e%20do%20l%C3%ADder.pdf>
- Camara, P. (2012). *Manual de Gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: R.H. Editora.
- Camara, P. B., Guerra, P., e Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI : Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7^o ed.). Alfragide: Publicações D. Quixote.
- Cardoso, A. P. (2020). A INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA: DA CLÁSSICA DICOTOMIA QUANTITATIVO-QUALITATIVO À COMPLEMENTARIDADE

- Chiavenato, I. (2001). *Desempenho Humano nas Empresas – Como Desenhar Cargos e Avaliar Desempenhos*. São Paulo: Edição Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4^o ed.). Brasil: Manole. Obtido de <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>
- Centre International de Recherches et Informations de l'Économie Publique, Social et Cooperative (CIRIEC Autónoma) . (s.d). *Princípios da Economia Social*. Obtido de <https://ciriec.autonoma.pt/principios-da-economia-social/>
- Centre International de Recherches et Informations de l'Économie Publique, Social et Cooperative (CIRIEC Autónoma). (s.d). *Conceito de Economia Social*. Obtido de <https://ciriec.autonoma.pt/conceito/>
- Constituição da República Portuguesa. (2005). *VII REVISÃO CONSTITUCIONAL* . Obtido de <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Corrêa, G. C. (jan./jun. de 2015). DEFINIÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM PARADIGMA NO PROCESSO ESTRATÉGICO. *Revista do CEPE*, XXXIX(67), pp. 103-116. Obtido de <https://core.ac.uk/download/pdf/228504635.pdf>
- Costa, T. (2013). *Gestão Contemporânea*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Edições Almedina, S.A.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., e Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3^o ed.). Lisboa: Editora RH.
- Curtis, B., e Mays, W. (1978). *Phenomenology and Education: Self-consciousness and its Development*. Routledge Library Editions.
- David, S. (2015). *PLATAFORMA COLABORATIVA ONLINE DE TROCA DE BENS ENTRE ORGANIZAÇÕES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL*. INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA, Coimbra. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13329/1/Silvia_David.pdf
- Dessler, G. (2014). *Administração de recursos humanos (3^a ed.)*. (C. L. Oderich, Trad.) Pearson.
- Diário da República. (2013). *Decreto do Presidente da República n.º 58/2013*. Obtido de Diário da República, 1.^a série — N.º 88 — 8 de maio de 2013: <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2013/05/08800/0272702728.pdf>
- Diário da República. (27 de julho de 2022). Trabalho, Solidariedade e Segurança Social . *Portaria n.º198/2022*, pp. 10-14. Obtido de <https://misericordiaseverdovoug.pt/wp-content/uploads/2022/08/portaria198-2022.pdf>

- Ferreira, J. B. (2015). *Os Benefícios e Respetivos Procedimentos Fiscais das Santas Casas da Misericórdia*. Instituto Universitário de Lisboa - Escola de Ciências Sociais e Humanas, Economia Política, Lisboa.
- Figueiredo, G. F. (2022). *Caracterização do Perfil de Competências do Gestor Intermédio de uma Organização do Terceiro Setor: Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe*. Dissertação de Mestrado, IPV-ESTGL. Obtido de https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7684/1/Tese_Mestrado_GOS_Gabriela%20Figueiredo.pdf
- Filho, G. C. (junho de 2002). Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. *Bahia Análise e dados*, XII, pp. 9-19.
- Gagné, M., e Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 331-362. Obtido de https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf
- 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: INOFOR.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., e Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gomes, T. D. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores*. INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO, Porto. Obtido de https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10956/1/Tania_Gomes_MA_2017.pdf
- Guerra, I. C. (2010). *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Ação: O planeamento em Ciências Sociais*. (Principia, Ed.)
- Horta, C. (2014). *Em J. Costa, M. Portugal e J. Caetano, Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização*. Lisboa: Escola Editora.
- Instituto da Segurança Social, I.P. (28 de julho de 2014). *GUIA PRÁTICO - CONSTITUIÇÃO DE INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL*. Obtido de https://www.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao_ipss
- Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 5, 52, pp. 90-102.
- Latham, G. P., e Wexley, K. N. (1981). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Addison Wesley Longman Publishing Co. Obtido de <https://gwern.net/doc/psychology/1981-latham-increasingproductivitythroughperformanceevaluations.pdf>

- Le Goff, J.-P. (1996). *As Ilusões da Gestão*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Leme, R. (2005). *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Qualitymark Editora Lda.
- Likert, R. (1971). *Novos padrões de administração*. Pioneira.
- Lopes, H., e Suleman, F. (2000). *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Marques, M. (14 de fevereiro de 2024). Nr de utentes em toda a Misericórdia. (M. Corgas, Entrevistador)
- Melo, M. (2003). A gerência feminina em setores industrial e bancário: o conservadorismo internalizado versus o moderno em construção. *International Conference of the Iberoamerican Academy of Management (Vol. 3)*.
- Mendes, J. S., e Sarmiento, M. (2009). A importância da gestão de competências nas organizações. *Economia e Empresa*(9). Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/41941>
- Mendes, J. S., e Sarmiento, M. (2010). *GESTÃO DO DESEMPENHO A PARTIR DAS COMPETÊNCIAS*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41946/1/Avalia%20de%20desempenho%20a%20partir%20das%20competencias-Proelium-VI%20%2823%29-2010.pdf>
- Morgado, J. C. (2013). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação* (4^o ed.). De Facto Editores.
- Myers, M. (2009). *Qualitative Research in Business e Management*. Sage Publications.
- Neves, J. G. (2015). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais: teoria e prática* (3^a ed.). Edições Sílabo.
- Parente, C. (2008). *Competências - Formar e gerir pessoas*. Edições Afrontamento.
- Peterson, T., e Fleet, D. 1.-1. (2004). The ongoing legacy. In R.L. Katz, An updated typology of management skills. *Management Decision*, 10, 42, pp. 1297-1308.
- Pordata. (2021). *Censos 2021*. Obtido de <https://www.pordata.pt/censos/quadro-resumo-municipios-e-regioes/sever+do+vouga-1196>
- Quivy, R. (2016). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Ramos, E., e Bento, S. (2016). *As competências: quando e como surgiram*. In M. Ceitil (Coord.), *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Edições Sílabo.
- 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.
- Rocha, E. (2013). *Práticas de Cooperação entre as Organizações do Terceiro Setor e as Empresas Lucrativas*. Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão.

- Rodrigues, I. A. (2006). *Avaliação do Papel e Desempenho das Chefias Intermédias na PSP*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Rodrigues, P. M. (2017). *Modelo de Gestão de Competências adaptado à Escola Naval*. Alfeite. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/20949/1/ASPOF%20Gon%C3%A7alves%20Rodrigues%20-%20Modelo%20de%20gest%C3%A3o%20de%20compet%C3%Aancias%20adaptado%20%C3%A0%20Escola%20Naval.pdf>
- Romão, F. (2002). *Metodologia de Desenvolvimento de um Sistema de Informação para uma Instituição Particular de Solidariedade Social*. Universidade de Aveiro. Obtido de https://ria.ua.pt/handle/10773/21783?locale=pt_PT
- Sá, I. d., e Lopes, M. A. (2008). *História Breve das Misericórdias Portuguesas 1498-2000*. Imprensa da Universidade de Coimbra. Coimbra: Estado da Arte.
- Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. (2016). *O compromisso 1516-2016*. Obtido de <https://scml.pt/wp-content/uploads/2023/04/compromisso-1516-2016.pdf>
- Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. (s.d). *História*. Obtido de <https://scml.pt/instituicao/historia/>
- Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. (s.d). *O Compromisso*. Obtido de <https://scml.pt/cultura/arquivo-historico/o-compromisso/>
- Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. (2016). *Compromisso da irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga*. Obtido de <https://misericordiaseverdovouga.pt/wp-content/uploads/2023/05/cm-1.pdf>
- Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. (31 de março de 2023). *Relatório de Gestão 2022*. Obtido de <https://misericordiaseverdovouga.pt/wp-content/uploads/2023/05/Relatorio-de-Contas-2022.pdf>
- Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. (s.d). *Apoio Domiciliário*. Obtido de <https://misericordiaseverdovouga.pt/valencias/apoio-domiciliario/>
- Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. (s.d). *Centro de dia*. Obtido de <https://misericordiaseverdovouga.pt/valencias/centro-de-dia/>
- Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. (s.d). *Creche*. Obtido de <https://misericordiaseverdovouga.pt/valencias/creche/>
- Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. (s.d). *Lar de Idosos*. Obtido de <https://misericordiaseverdovouga.pt/valencias/lar-de-idosos/>
- Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. (s.d). *Quem Somos?* Obtido de <https://misericordiaseverdovouga.pt/informacoes/quem-somos/>

- Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. (s.d). *Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social*. Obtido de <https://misericordiaseverdovouga.pt/valencias/servico-de-atendimento-e-acompanhamento-social/>
- Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga. (s.d). *Serviços*. Obtido de <https://misericordiaseverdovouga.pt/servicos/>
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora.
- Silva, G. (2010). *Avaliação de competências: etapa essencial do desenvolvimento pessoal e organizacional*. In: CEITIL, M. (Org.). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo.
- Silva, L. d. (2019). *Perfil de Competências*. INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR, Estudos Pós-Graduados, Pedrouços. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/29660/1/MAJ%20Mendes%20da%20Silva.pdf>
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research*. Sage Publications.
- União das Misericórdias Portuguesas. (s.d). *Apresentação*. Obtido de <https://www.ump.pt/Home/misericordias/apresentacao/>

APÊNDICE I – GUIÃO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA



Entrevista direcionada aos Diretores Técnicos da Misericórdia

"Caracterização do perfil e das competências do Gestor de uma Organização Social do Terceiro Setor: o Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga"

O presente instrumento metodológico enquadra-se num Estudo de Caso, realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu. O tema em estudo diz respeito à "Caracterização do perfil e das competências do Gestor de uma Organização Social do Terceiro Setor: o Estudo de Caso nas Santa Casa da Misericórdia de Sever do Vouga". Esta entrevista é composta por 18 questões, de resposta aberta.

1. Qual é o seu género? _____

2. Qual é a sua idade? _____

3. Descreva o seu percurso profissional até ao momento.

4. Há quanto tempo desempenha funções nesta organização?

5. Quanto tempo tem de experiência como Gestor/Diretor Técnico?

6. Atualmente, exerce, simultaneamente, funções de Direção Técnica e de Assistente Social/Animadora Sociocultural? Se sim, em que medida o trabalho que realiza enquanto Gestor é compatível com o trabalho desenvolvido enquanto Assistente Social/Animadora Sociocultural?

7. Na sua opinião, considera que um Diretor Técnico deve ter formação base na área da gestão? Se sim, acredita que a formação base em gestão deve ser específica para a área social?

8. Do seu ponto de vista, como define um gestor?

9. Com base na sua experiência, que competências considera fundamentais para um bom gestor realizar uma gestão eficaz da Instituição?

10. Das competências mencionadas anteriormente, quais acredita serem mais valorizadas pelos colaboradores da Instituição?

11. Como desenvolve essas competências descritas no seu papel como Gestor?

12. Pode descrever um dia típico na Instituição como Diretor Técnico? Que atividades e funções desenvolve?

13. Que desafios enfrenta diariamente enquanto Diretor Técnico da Instituição?

14. Que metas e objetivos tem definidos enquanto Gestor?

15. Quais são as principais responsabilidades no seu cargo atual?

16. Pode descrever a cultura organizacional da Instituição em relação ao trabalho de equipa?

17. Como realiza a avaliação do desempenho das competências dos colaboradores?

18. Como motiva a sua equipa para alcançar os objetivos da Instituição?

Obrigada pela sua colaboração!