

Ana Rita dos Santos
Amado

As implicações do Litoral e do Interior na Gestão das Organizações Sociais: estudo comparativo entre organizações com e sem fins lucrativos nas cidades de Aveiro e Viseu

PV-ESTIGL 2024



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

As implicações do Litoral e do Interior na Gestão das Organizações Sociais: estudo comparativo entre organizações com e sem fins lucrativos nas cidades de Aveiro e Viseu

Ana Rita dos Santos Amado



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

As implicações do Litoral e do Interior na Gestão das Organizações Sociais: estudo comparativo entre organizações com e sem fins lucrativos nas cidades de Aveiro e Viseu

Ana Rita dos Santos Amado

Monografia

Mestrado em Gestão das Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Ana Branca Soeiro de Carvalho

Professor Doutor Paulo Alexandre e Castro Cardoso

Maio, 2024

Agradecimentos

A realização desta Dissertação de Mestrado e o atingir deste fim tão desejado, apenas foi possível com a colaboração de algumas pessoas, às quais não poderia deixar de prestar o meu maior agradecimento.

Começo por agradecer à Professora Doutora Ana Branca Carvalho e ao Professor Doutor Paulo Alexandre e Castro, pelas sábias orientações, a disponibilidade, a atenção, a prontidão, as palavras dadas nos momentos certos e por todas as considerações que se revelaram essenciais para a realização deste trabalho, elevando o sentido de exigência e qualidade.

A todos os colaboradores e diretoras técnicas, que permitiram a concretização deste estudo, sem as suas respostas aos questionários não seria possível.

Às minhas amigas, em especial à Andreia, à Daniela, à Diana e à Mariana, agradeço o amparo e a força nesta partilha de angústias e preocupações.

Agradeço também à minha família....

À minha mãe, à minha irmã, ao João, à minha tia Cátia e ao meu tio Ricardo. Obrigada pelo amor, pelo carinho, e, sobretudo, obrigada por acreditarem em mim... São a força sempre presente que me acompanha e me dá alento em cada nova etapa. Todas as vitórias que alcanço são, por isso, também vossas.

Resumo

A presente dissertação analisa na perspetiva da Gestão das Organizações Sociais (GOS) as possíveis diferenças entre Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) e Organizações Com Fins Lucrativos (OCFL) e ainda comparativamente, do interior para o litoral de Portugal. Sintetizando, foram efetuados dois estudos comparativos relativamente àquilo que são as implicações da gestão nestas organizações.

O objetivo deste trabalho é aprofundar o conhecimento sobre o Terceiro Setor e explorar as dinâmicas estabelecidas dentro de cada uma das instituições em estudo e, deste modo, poder contribuir para o desenvolvimento e implementação de práticas de Gestão que possam ser úteis, aprimorando a eficácia e eficiência.

Ao longo deste estudo, indaga-se tematicamente as implicações da gestão das pessoas na organização (sejam clientes internos ou clientes externos). Ora, sendo um estudo comparativo, baseado numa abordagem quantitativa, a análise está estruturada em quatro capítulos, a saber:

O primeiro capítulo diz respeito ao enquadramento teórico sobre o setor das Organizações Sociais, dada a relevância que este tem vindo a ganhar com os diferentes desafios sociais que surgem na sociedade contemporânea.

O segundo capítulo corresponde à metodologia do estudo. A opção pela quantitativa justifica-se pela interrogação que os dois tipos de organizações contemplam (sem fins lucrativos e sem fins lucrativos) ou seja, saber se a gestão é menos eficaz e menos eficiente numa instituição com a tutela e supervisão da segurança social, ou se se preferir perguntar, se as equipas de trabalho estão menos motivadas e, portanto, insatisfeitas ou se, a nível remunerativo são posições mais atrativas, se ao nível do desempenho no trabalho existe algum reconhecimento, entre outras questões que envolvem a gestão da organização.

O terceiro capítulo refere-se à apresentação dos dados, isto é, da análise às respostas dos inquiridos por questionários realizados aos diretores técnicos que desenvolvem funções de gestão nas organizações em estudo e, igualmente aos seus funcionários.

O quarto e último capítulo, ou seja, na discussão dos resultados procurou-se, pois, perceber se existem e quais as implicações nas duas realidades distintas em cidades que têm praticamente a mesma dimensão em termos populacionais.

Palavras-chave: Gestão das Organizações Sociais; Terceiro Setor; Organizações Sem Fins Lucrativos; Organizações Com Fins Lucrativos; Clima e Cultura Organizacional

ABSTRACT

From the perspective of Social Organizations Management (SOM), this dissertation analyses the possible differences between Non-Profit Organizations (NPOs) and For-Profit Organizations (PBOs), as well as comparisons between inland and coastal Portugal. In short, two comparative studies were carried out on the implications of management in these organizations.

The aim is to deepen our knowledge of the third sector and to explore the dynamics established within each of the organizations under study, so that we can contribute to the development and implementation of management practices that can be useful in improving effectiveness and efficiency.

Throughout this study, the implications of people management for the organization (whether internal or external customers) are thematically investigated. As this is a comparative study based on a quantitative approach, the analysis is structured in four chapters:

The first chapter deals with the theoretical framework of the Social Organizations sector, considering the relevance it has been gaining with the different social challenges that arise in contemporary society.

The second corresponds to the study's methodology. The choice of quantitative methodology is justified by the question that the two types of organization (non-profit and for-profit) raise, i.e. whether management is less effective and less efficient in an institution under the supervision and oversight of social security, or if you prefer, whether work teams are less motivated and therefore unsatisfied, or whether remuneration positions are more attractive, and whether there is any recognition in terms of work performance, among other issues involving the organization's management.

The third chapter refers to the presentation of the data, i.e. the analysis of the answers to the questionnaires given to the technical directors who perform management functions in the organizations under study, and also to their employees.

The fourth and final chapter, i.e. the discussion of the results, seeks to understand whether

there are and what the implications are of the two different realities in cities that are practically the same size in terms of population.

Keywords: Management of Social Organizations; Third Sector; Non-Profit Organizations; For-Profit Organizations; Organizational Climate and Culture

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS	8
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico.....	14
I.1 - Gestão das Organizações Sociais	14
I.2 - Terceiro Setor	17
I.2.1 - Enquadramento legal do Terceiro Setor em Portugal	21
I.3 - Economia Social.....	22
I.3.1 - Organizações Sem Fins Lucrativos	25
I.3.2 - Organizações Com Fins Lucrativos – Instituições do Setor Lucrativo	27
I.4 - Clima e Cultura Organizacional	29
1.4.1 – Clima Organizacional.....	29
1.4.2 – Cultura Organizacional	31
CAPÍTULO II – Metodologia.....	34
II.1 – Metodologia	34
II.2 – População em estudo	35
II.2.1 – Caracterização da Zona de Aveiro	36
II.2.1.1 – Lar Paroquial Amélia Madaíl.....	36
II.2.1.2 – Casa do Sol Poente.....	38
II.2.2.1 – Centro Social Paroquial de Rio de Loba.....	41
II.2.2.2 – Residência Lar Viso Norte	42
II.3 – Técnica de recolha de dados	42
II.4 – Técnica de análise de dados.....	44
CAPÍTULO III - Apresentação dos Dados.....	45
CAPÍTULO IV – Discussão dos Resultados.....	81
CONCLUSÃO	86
LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	91
BIBLIOGRAFIA.....	93
ANEXOS.....	1

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Emoções dos trabalhadores face ao tipo de clima organizacional.....	31
---	----

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Brasão da Cidade de Aveiro	36
Ilustração 2: Constituição concelhia da Região de Aveiro.....	36
Ilustração 3: Brasão da Cidade de Viseu	40
Ilustração 4: Constituição concelhia da Sub-região de Viseu Dão Lafões.....	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixas etárias dos inquiridos da OSFL (Aveiro).....	45
Gráfico 2 - Habilitações literárias dos inquiridos da OSFL (Aveiro).....	45
Gráfico 3 - Categorias profissionais dos inquiridos da OSFL (Aveiro)	46
Gráfico 4 - Formação (profissional e académica) dos inquiridos da OSFL (Aveiro)	46
Gráfico 5 - Classificação do local de trabalho e equipamento dos inquiridos da OSFL (Aveiro)	46
Gráfico 6 - Classificação da relação dos recursos humanos dos inquiridos da OSFL (Aveiro)	47
Gráfico 7 - Classificação do relacionamento entre equipas e colaboradores dos inquiridos da OSFL (Aveiro).....	47
Gráfico 8 - Classificação do trabalho dos órgãos de Direção dos inquiridos da OSFL (Aveiro)	48
Gráfico 9 - Classificação da qualidade da prestação de serviços dos inquiridos da OSFL (Aveiro)	48
Gráfico 10 - Opinião dos inquiridos da OSFL (Aveiro).....	49
Gráfico 11 - Recomendação dos serviços da instituição dos inquiridos da OSFL (Aveiro)	50
Gráfico 12 - Necessidade de recorrer à instituição dos inquiridos da OSFL (Aveiro)...	50
Gráfico 13 - Opção de trabalhar novamente na instituição respondida pelos inquiridos da OSFL (Aveiro).....	50
Gráfico 14 - Faixas etárias dos inquiridos da OCFL (Aveiro)	51
Gráfico 15 - Habilitações literárias dos inquiridos da OCFL (Aveiro)	52
Gráfico 16 - Categorias profissionais dos inquiridos da OCFL (Aveiro).....	52
Gráfico 17 - Formação (profissional e académica) dos inquiridos da OCFL (Aveiro)..	52
Gráfico 18 - Classificação do local de trabalho e equipamento dos inquiridos da OCFL (Aveiro)	52
Gráfico 19 - Classificação da relação dos recursos humanos dos inquiridos da OCFL (Aveiro)	53
Gráfico 20 - Classificação do relacionamento entre equipas e colaboradores dos inquiridos da OCFL (Aveiro)	53

Gráfico 21 - Classificação do trabalho dos órgãos de Direção dos inquiridos da OCFL (Aveiro)	54
Gráfico 22 - Classificação da qualidade da prestação de serviços dos inquiridos da OCFL (Aveiro)	54
Gráfico 23 - Opinião dos inquiridos da OCFL (Aveiro)	55
Gráfico 24 - Recomendação dos serviços da instituição dos inquiridos da OCFL (Aveiro)	56
Gráfico 25 - Necessidade de recorrer à instituição dos inquiridos da OCFL (Aveiro) ..	56
Gráfico 26 - Opção de trabalhar novamente na instituição respondida pelos inquiridos da OCFL (Aveiro)	56
Gráfico 27 - Faixas etárias dos inquiridos da OSFL (Viseu)	57
Gráfico 28 - Habilitações literárias dos inquiridos da OSFL (Viseu)	57
Gráfico 29 - Categorias profissionais dos inquiridos da OSFL (Viseu).....	58
Gráfico 30 - Formação (profissional e académica) dos inquiridos da OSFL (Viseu)....	58
Gráfico 31 - Classificação do local de trabalho e equipamento dos inquiridos da OSFL (Viseu)	58
Gráfico 32 - Classificação da relação dos recursos humanos dos inquiridos da OSFL (Viseu)	59
Gráfico 33 - Classificação do relacionamento entre equipas e colaboradores dos inquiridos da OSFL (Viseu)	59
Gráfico 34 - Classificação do trabalho dos órgãos de Direção dos inquiridos da OSFL (Viseu)	60
Gráfico 35 - Classificação da qualidade da prestação de serviços dos inquiridos da OSFL (Viseu)	60
Gráfico 36 - Opinião dos inquiridos da OSFL (Viseu)	61
Gráfico 37 - Recomendação dos serviços da instituição dos inquiridos da OSFL (Viseu)	62
Gráfico 38 - Necessidade de recorrer à instituição dos inquiridos da OSFL (Viseu)	62
Gráfico 39 - Opção de trabalhar novamente na instituição respondida pelos inquiridos da OSFL (Viseu).....	62
Gráfico 40 - Faixas etárias dos inquiridos OCFL (Viseu).....	63
Gráfico 41 - Habilitações literárias dos inquiridos da OCFL (Viseu).....	63
Gráfico 42 - Categorias profissionais dos inquiridos da OCFL (Viseu)	64
Gráfico 43 - Formação (profissional e académica) dos inquiridos da OCFL (Viseu)....	64
Gráfico 44 - Classificação do local de trabalho e equipamento dos inquiridos da OCFL (Viseu)	64
Gráfico 45 - Classificação da relação dos recursos humanos dos inquiridos da OCFL (Viseu)	65
Gráfico 46 - Classificação do relacionamento entre equipas e colaboradores dos inquiridos da OCFL (Viseu).....	65
Gráfico 47 - Classificação do trabalho dos órgãos de Direção dos inquiridos da OCFL (Viseu)	66
Gráfico 48 - Classificação da qualidade da prestação de serviços dos inquiridos da OCFL (Viseu).....	66
Gráfico 49 - Opinião dos inquiridos da OCFL (Viseu).....	67

Gráfico 50 - Recomendação dos serviços da instituição dos inquiridos da OCFL (Viseu)	68
Gráfico 51 - Necessidade de recorrer à instituição dos inquiridos da OCFL (Viseu)	68
Gráfico 52 - Opção de trabalhar novamente na instituição respondida pelos inquiridos da OCFL (Viseu)	68
Gráfico 53 - Sentimento sentido pela Diretora Técnica da OSFL (Aveiro)	69
Gráfico 54 - Acumulação de funções da Diretora Técnica da OSFL (Aveiro)	70
Gráfico 55 - Respostas sociais da terceira idade da OSFL (Aveiro)	70
Gráfico 56 - Faixas etárias dos utentes da OSFL (Aveiro)	70
Gráfico 57 - Número de colaboradores da OSFL (Aveiro)	71
Gráfico 58 - Valores pertinentes num colaborador na perspetiva da Diretora Técnica da OSFL (Aveiro)	71
Gráfico 59 - Opinião da Diretora Técnica da OSFL (Aveiro) sobre os funcionários integrarem os objetivos, a missão e os valores da Instituição	71
Gráfico 60 - Dificuldades sentidas pela Diretora Técnica da OSFL (Aveiro) na gestão da sua equipa	71
Gráfico 61 - Dificuldades sentidas pela Diretora Técnica da OSFL (Aveiro) na gestão da instituição	72
Gráfico 62 - Sentimento sentido pela Diretora Técnica da OCFL (Aveiro)	72
Gráfico 63 - Acumulação de funções da Diretora Técnica da OCFL (Aveiro)	73
Gráfico 64 - Respostas sociais da terceira idade da OCFL (Aveiro)	73
Gráfico 65 - Faixas etárias dos utentes da OCFL (Aveiro)	73
Gráfico 66 - Número de colaboradores da OCFL (Aveiro)	73
Gráfico 67 - Valores pertinentes num colaborador na perspetiva da Diretora Técnica da OCFL (Aveiro)	74
Gráfico 68 - Opinião da Diretora Técnica da OCFL (Aveiro) sobre os funcionários integrarem os objetivos, a missão e os valores da instituição	74
Gráfico 69 - Dificuldades sentidas pela Diretora Técnica da OCFL (Aveiro) na gestão da sua equipa	74
Gráfico 70 - Dificuldades sentidas pela da Diretora Técnica da OCFL (Aveiro) na gestão da instituição	75
Gráfico 71 - Sentimento sentido pela Diretora Técnica da OSFL (Viseu)	75
Gráfico 72 - Acumulação de funções da Diretora Técnica da OSFL (Viseu)	75
Gráfico 73 - Respostas sociais da terceira idade da OSFL (Viseu)	76
Gráfico 74 - Faixas etárias dos utentes da OSFL (Viseu)	76
Gráfico 75 - Número de colaboradores da OSFL (Viseu)	76
Gráfico 76 - Valores pertinentes num colaborador na perspetiva da Diretora Técnica da OSFL (Viseu)	76
Gráfico 77 - Opinião da Diretora Técnica da OSFL (Viseu) sobre os funcionários integrarem os objetivos, a missão e os valores da instituição	77
Gráfico 78 - Dificuldades sentidas pela Diretora Técnica da OSFL (Viseu) na gestão da sua equipa	77
Gráfico 79 - Dificuldades sentidas pela Diretora Técnica da OSFL (Viseu) na gestão da instituição	77
Gráfico 80 - Sentimento sentido pela Diretora Técnica da OCFL (Viseu)	78

Gráfico 81 - Acumulação de funções da Diretora Técnica da OCFL (Viseu)	78
Gráfico 82 - Respostas sociais da terceira idade da OCFL (Viseu)	79
Gráfico 83 - Faixas etárias dos utentes da OCFL (Viseu)	79
Gráfico 84 - Número de colaboradores da OCFL (Viseu)	79
Gráfico 85 - Valores pertinentes num colaborador na perspetiva da Diretora Técnica da OCFL (Viseu)	79
Gráfico 86 - Opinião da Diretora Técnica da OCFL (Viseu) sobre os funcionários integrarem os objetivos, a missão e os valores da instituição	80
Gráfico 87 - Dificuldades sentidas pela Diretora Técnica da OCFL (Viseu) na gestão da sua equipa	80
Gráfico 88 - Dificuldades sentidas pela Diretora Técnica da OCFL (Viseu).....	80

INTRODUÇÃO

A presente dissertação insere-se no âmbito do Mestrado de Gestão das Organizações Sociais e tem como título “As Implicações do Litoral e do Interior na Gestão das Organizações Sociais: estudo comparativo entre organizações com e sem fins lucrativos na zona de Aveiro e Viseu”.

Ao longo dos anos, o mercado evoluiu sendo difícil a qualquer organização acompanhar o ritmo, seja devido ao aumento da competitividade, seja devido ao rápido desenvolvimento tecnológico, seja também devido às constantes mudanças a nível económico e social, e nesse sentido, as organizações vêm-se forçadas a realizar estudos e avaliações e a concentrarem-se nos processos de mudança estrutural (podendo assim adaptarem-se ao novo mercado).

Neste estudo abordamos organizações sociais que, naturalmente se diferenciam muito das organizações de outros setores, não só pela pertença ao estado (setor público do Estado) mas pela caracterização funcional da mesma; como se sabe, as organizações do setor privado são maioritariamente instituições que têm como principal objetivo gerar lucro.

As instituições do Terceiro Setor, têm vindo a sentir uma redução de apoios estatais, assim como das entidades privadas, afetando particularmente as Instituições Particulares de Solidariedade Social. Assim, este facto levou a que as referidas organizações se confrontassem com a necessidade de procurar outras fontes de financiamento, isto é, que procurassem outras formas de sobrevivência, e nisso resultou a criação das instituições do setor lucrativo. Todavia, diga-se, não existe em Portugal enquadramento legal, o que leva ao surgimento de projetos que têm como suporte organizações da Economia Social. O objetivo destas instituições é avaliar a sustentabilidade desses projetos e eventualmente a consequente autossustentabilidade das organizações impulsionadoras, de acordo com os resultados que conseguirem alcançar com as organizações do setor lucrativo

O mérito das organizações de economia social, também designadas por terceiro setor, advém do papel fundamental que estas organizações têm na erradicação sobretudo da pobreza e da exclusão social, por intermédio de inúmeras intervenções/respostas dadas, responsabilizando-se assim por assumirem a função de entidades geradoras de crescimento económico e de emprego.

O sucesso destas organizações é alcançado com o cumprimento da sua missão que, com esse propósito, precisam de apresentar uma boa gestão que articule todos os recursos disponíveis e necessários para o cumprimento dos seus objetivos.

O tema escolhido para esta dissertação teve como orientação o interesse em explorar as dinâmicas de gestão que estão estabelecidas nas organizações de cariz social e em que é que diferem (tendo por base a existência ou não de fins lucrativos). No fundo, aquilo que vai ser abordado é o comportamento das organizações com realidades diferentes (interior - Viseu e litoral - Aveiro) em cidades que têm praticamente a mesma dimensão em termos populacionais, e qual o clima e cultura organizacional e implicações que elas têm nas duas realidades distintas.

O clima e cultura organizacional são fundamentais mesmo para o futuro das organizações digitais, que no fundo são a imagem e a comunicação que as pessoas utilizam para se posicionarem no mercado e os impactos que pode ter este tipo de gestão para a sustentabilidade e rentabilidade das organizações ou para as organizações.

Este tema está em conformidade com os conteúdos compreendidos no mestrado em gestão das organizações sociais e com a capacidade de adaptação e mudança que estas instituições precisam de apresentar para enfrentar o mundo atual, sendo este cada vez mais competitivo e exigente.

Na presente dissertação, a questão de partida deste estudo é a seguinte: “De que forma os impactos da gestão das organizações sociais diferem do interior para o litoral de Portugal e de organizações com e sem fins lucrativos?”.

Com esta dissertação pretende-se aprofundar a gestão das organizações sociais e deste modo a existência ou não de diferenças da gestão que é realizada em organizações sociais em diferentes setores, assim como do interior para o litoral do país. As organizações que nos vamos focar para a realização deste estudo é o Lar Paroquial Amélia Madaíl e Casa do Sol Poente situadas em Aveiro; e o Centro Social Paroquial de Rio de Loba e Residência Lar Viso Norte localizadas em Viseu. A escolha destas organizações baseou-se no facto de todas terem parcialmente o mesmo número de colaboradores e de utentes, mas também que possuam as mesmas respostas sociais referentes à terceira idade.

Para além do enquadramento teórico que nos elucidou sobre algumas perspetivas e definições de vários autores foi necessário criar dois questionários (um para os colaboradores e outro para os diretores técnicos) com o objetivo de ficar a conhecer a opinião e as considerações deste público-alvo relativamente a como é realizada a comunicação, o relacionamento entre colaboradores, a qualidade da prestação de serviços

e quais são as instituições em que as pessoas se sentem melhor a trabalhar, ou seja, o clima e cultura organizacional sendo este um dos temas mais relevantes na atualidade. Após o contacto com as organizações em estudo, obtivemos as respostas e depois de as analisar depreendemos que devido à tutela e supervisão da segurança social não existe discrepâncias relativamente aos aspetos que foram referidos anteriormente, visto que são obrigadas a regerem-se de acordo com regulamentos, regras e procedimentos idênticos.

O trabalho de investigação encontra-se estruturado em quatro capítulos, de acordo com uma lógica sequencial, a saber:

No capítulo I é apresentada o Enquadramento Teórico, fazendo uma revisão da literatura acerca das Organizações Sociais. De seguida, são apresentados alguns temas que foram considerados como imprescindíveis e interessantes de explorar no desenvolvimento deste estudo, tais como: a gestão das organizações sociais; o Terceiro Setor; a Economia Social; as organizações sem e com fins lucrativos; o clima e cultura organizacional.

O capítulo II refere-se à metodologia e métodos utilizados nesta dissertação e é apresentada a população em estudo, mencionando-se as quatro Organizações Sociais (com e sem fins lucrativos) escolhidas como amostra para este estudo. É também neste capítulo que são referidas as técnicas de recolha e análise de dados utilizadas.

Quanto ao III capítulo, procede-se à apresentação dos dados recolhidos nesta pesquisa, através dos inquéritos por questionários que foram aplicados aos inquiridos das quatro organizações em estudo.

No IV capítulo é apresentado a discussão dos resultados, é feita uma análise e interpretação dos dados obtidos, para posteriormente, se estabelecer a relação teórica; ou seja, é neste capítulo que se dará uma explicação dos resultados obtidos e a forma como eles se relacionam com o tema da investigação.

Por fim, apresentam-se as conclusões e é feito um retrato genérico de todos os resultados alcançados neste estudo, as suas implicações, deixando algumas sugestões de trabalhos futuros.

CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico

Neste capítulo procedemos à revisão bibliográfica, permitindo definir as principais noções e conceitos relacionados com o tema deste estudo. Este capítulo encontra-se estruturado em quatro subcapítulos: o primeiro faz a introdução do tema da Gestão das Organizações Sociais, abordando perspectivas de autores relevantes para o estudo; o segundo subcapítulo debruça-se sobre a origem e a evolução do Terceiro Setor, assim como do seu enquadramento legal; o terceiro, refere-se à Economia Social, nomeadamente, a sua origem e posterior análise das organizações sociais sem e com fins lucrativos; no quarto e último subcapítulo é desenvolvido o clima e cultura organizacional e a sua importância nesse contexto. Deste modo, é pertinente começar por abordar a Gestão das Organizações Sociais.

I.1 - Gestão das Organizações Sociais

As organizações são constituídas por um grupo de pessoas que trabalham em equipa com o propósito de atingir objetivos comuns e podem ser consideradas de organizações formais, caso exista uma empresa, ou informais, quando são formadas apenas por um conjunto de indivíduos para atingirem objetivos específicos (Mações, 2018).

Quando falamos em Gestão das Organizações Sociais, é necessário começar por entender o que é a gestão. É o processo que é desenvolvido por um ou mais indivíduos, de coordenação de outras pessoas, com o objetivo de alcançar resultados que não seriam possíveis pela ação isolada de um só indivíduo, sendo uma atividade racional que atende à coordenação de recursos materiais e financeiros em vista à persecução de objetivos (Ferreira, 2002).

No que diz respeito a este conceito, não existe uma completa concordância na sua definição, uma vez que, ao longo dos anos, a sua concretização e conceptualização tem vindo a evoluir. Contudo, existe algum consenso pelo fato da definição incluir a menção a um conjunto de tarefas que têm como propósito a utilização eficaz dos recursos disponíveis de uma instituição, com a intenção de se atingir determinados objetivos, sendo estes antecipadamente definidos (Drucker, 1968).

Em conformidade, Marques (2014) defende que a gestão é um processo que possibilita às organizações alcançar os seus objetivos de uma maneira mais eficaz, no

sentido de melhorar a utilização dos seus recursos e preparando-as eficazmente para enfrentarem possíveis situações de mudança.

É da responsabilidade da gestão de uma determinada instituição o bom funcionamento e a sua otimização, atendendo a decisões estabelecidas em dados recolhidos e tratados e a outras informações relevantes, que contribuam para o desenvolvimento e para a satisfação dos seus funcionários e da população que serve e apoia (Drucker, 1968).

Santos (2008) considera a gestão como sendo um método de coordenação e integração de atividades, recorrendo ao planeamento, organização, direção e controlo, tendente a garantir a consecução dos objetivos traçados, por intermédio das pessoas, de modo eficaz e eficiente (Santos, 2008).

De acordo com Schermerhorn e colaboradores (2008), a ação da gestão envolve quatro funções fundamentais: o planeamento, a organização, a liderança e o controlo. No planeamento, é essencial definir objetivos específicos e identificar ações necessárias para os atingir. Na organização, tem de ser considerada a criação de estruturas, sistemas de trabalho e recursos para alcançar as metas e os objetivos delineados. Na liderança, é importante promover o entusiasmo pela comunicação com outros, usando a motivação e conservando as boas relações interpessoais. Por fim, no controlo, é crucial garantir que as coisas correm como planeado por intermédio da monitorização da performance e realizando as correções necessárias (Schermerhorn *et al*, 2008).

Também para Santos (2008) a gestão é entendida como um processo composto por quatro funções em que os gestores apontam: o planeamento, sendo um processo que abrange uma análise a monitorização persistente do meio envolve, ou seja, as oportunidades e ameaças, e os pontos fortes e fracos da instituição.

A liderança é considerada um processo de comando e motivação dos funcionários sendo usado como instrumento para que os gestores consigam influenciar os trabalhadores, no sentido de assegurar que os objetivos sejam alcançados. E, por último, o controlo, que se responsabiliza por garantir que o desempenho real da instituição cumpra com o planeamento estratégico já desenvolvido.

Ao longo dos anos, as organizações do Terceiro Setor têm vindo a alcançar grande expressividade na sociedade e, devido a isso, verifica-se uma maior complexidade da sua estrutura organizacional, sendo necessário a utilização de ferramentas de gestão apropriadas com o propósito de atingirem a missão e os objetivos definidos no seu planeamento. Posto isto, é imposta uma maior capacidade para formular e executar

estratégias com o objetivo de cumprir com os desafios que enfrentam na atualidade este tipo de organizações (Carvalho, 2008).

A sociedade atual apresenta diversos desafios às organizações sociais obrigando-as a melhorar o seu nível de gestão, sobretudo quando considerando fatores como o aumento da concorrência, o aumento das exigências do público-alvo, o recrutamento eficaz de recursos humanos devidamente qualificados, a necessidade de angariação de outras fontes de financiamento, a necessidade de adaptação às inovações tecnológicas e, ainda, a necessidade de garantir sustentabilidade económica (Marques, 2014).

As organizações sem fins lucrativos manifestam, apesar do seu crescimento, alguma insuficiência de conhecimento e desaproveitamento das ferramentas básicas da gestão, o que origina problemas desnecessários como a dificuldade em assegurar a sustentabilidade, a falta de diferentes fontes de financiamento, a criação de soluções para problemas momentâneos ou ainda, o controlo e avaliação dos recursos (Fonseca, 2014).

A gestão de uma organização é desenvolvida por uma equipa multidisciplinar, no entanto, cabe ao gestor a função principal. Segundo (Fayol, 1994), o gestor é definido pelas funções que desenvolve no interior da instituição. O gestor tem a responsabilidade de interpretar os objetivos propostos pela entidade e desenvolver as estratégias necessárias para que sejam atingidos os objetivos, de acordo com as funções principais da gestão. Deste modo, pode concluir-se que um gestor é a pessoa dentro da organização que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que pensa serem os mais eficazes para atingir os objetivos definidos, concede as estruturas e determina as regras, políticas e os procedimentos mais apropriados aos planos desenvolvidos e, ainda, elabora e coordena o desempenho dos planos de acordo com um determinado tipo de liderança e de controlo. Em conformidade com Mações,

Num mundo cada vez mais global e competitivo, o sucesso das organizações depende da qualidade da sua gestão. São os gestores quem estabelece os objetivos, formula a estratégia e guia a empresa no sentido de atingir os objetivos definidos. São também eles quem prepara a organização para a mudança, procurando adaptá-la a um meio envolvente cada vez mais dinâmico e competitivo. O sucesso ou insucesso das organizações depende da qualidade da gestão. (Mações, 2018, p.30).

Um gestor para integrar o mercado em que está inserido deve operar no Terceiro Setor com o conhecimento do Segundo Setor, isto é, seguir a orientação de excelência da gestão na procura da sustentabilidade com uma Empresa Social (Fonseca, 2014). Assim, é essencial que os gestores das organizações sem fins lucrativos iniciem a sua gestão pela

definição da missão, da organização e pela definição das diferentes ações estratégicas fundamentais que devem fomentar.

Para Meneses (2012), o recrutamento de bons líderes remete para o sucesso da gestão das organizações sociais e, desta forma, torna-se fundamental a profissionalização da gestão no Terceiro Setor, uma vez que, os gestores necessitam de possuir e desenvolver aptidões para enfrentarem as adversidades e as transformações ligadas a este setor.

I.2 - Terceiro Setor

Comece-se por notar a dificuldade que existe no estabelecimento de uma definição válida e aceitável de Terceiro Setor, dada a sua especificidade e as características que a compõem, sobretudo naquilo que é a sua extensão (quer dizer, a multiplicidade de âmbitos de ação).

Na origem deste setor, estava implicado o objetivo de descrever as iniciativas que ocorriam entre o Estado e o Setor Privado, sendo de salientar que não se proporcionavam apenas bens e serviços (no que dizia respeito às necessidades da população), mas que implicavam a dinamização de fatores relevantes de coordenação entre política e sociedade (Ramos, 2012).

De notar que o termo Terceiro Setor surge a partir de meados do século XIX na Europa Ocidental na crise da trajetória histórica do Estado e do Mercado, em que, começaram a aparecer organizações com objetivos e interesses estabelecidos pelo operariado com o propósito de criar estruturas de solidariedade e de segurança social. Desse modo, procurava-se colmatar as condições económicas e sociais paupérrimas da população geral (leia-se aqui, a mais carenciada), diante de um patronato opressor, discriminatório, explorador e um Estado omissivo na concretização prática de políticas sociais (Goodolphim, 1974). Com esta falha do Estado, a religião católica e protestante foi preponderante na estruturação dos serviços de culto religioso, da educação e dos serviços sociais prestados à sociedade civil. Devido à ausência de sindicatos que defendessem os interesses do operariado, essas organizações tinham propósitos que se baseavam no sentido da criação de alternativas societárias opostas ao Mercado capitalista e do Estado (Costa, 1986).

Esta breve contextualização (não podemos dispensar estes apontamentos que reclamam da necessária expressividade social vivida na Europa no século XIX) serviu

para nos aproximarmos conceptualmente do que hoje se convencionou aplicar e caracterizar como terceiro setor.

Ao longo do século XX, a sociedade capitalista e o Estado progrediram no âmbito do desenvolvimento e do crescimento económico, agregando grande parte das exigências dessas organizações na lógica normativa do mercado e das políticas sociais do Estado-Providência. Atualmente, em conformidade com a natureza da crise do Estado e do Mercado, o Terceiro Setor tem-se vindo a desenvolver com alguma expressividade (Laville, 2000).

Relativamente à definição do Terceiro Setor, como já se fez perceber, não existe consenso entre os vários autores. Permitimo-nos, contudo, apresentar algumas definições com vista à aclaração do seu sentido (e por acréscimo, perceber a dificuldade implícita da mesma) tendo em consideração o objetivo do estudo que agora se apresenta.

Para Chaves (2015), o terceiro setor integra instituições privadas e atividades democraticamente governadas, sem fins lucrativos.

Segundo Almeida (2005), o terceiro setor ou economia social constitui uma força económica que não pode ser negligenciada, em consequência do papel fundamental que representa nas economias modernas.

De acordo com a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico, o setor não lucrativo “é um setor entre o Estado e o Mercado. Promotor de missões económicas e sociais, que prosseguem o interesse público e cujo objetivo final não é a distribuição de lucro” OECD (*apud* Ferreira G. , 2017, pp. 24-25).

Neste seguimento, Quintão (*apud* Ferreira G. , 2017, p. 25), que é uma autora que se tem dedicado ao estudo e investigação do Terceiro Setor, define este setor como sendo:

O conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos-, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado.

Salvatore (2004, pp.17-34), defende que o terceiro setor “constitui o conjunto de atividades das organizações da sociedade civil, portanto organizações criadas por iniciativas de cidadãos, que tem como objetivo a prestação de serviços ao público em áreas como a saúde, educação, cultura direitos civis, habitação, proteção do meio ambiente e desenvolvimento do ser humano”.

Apesar deste setor ser constituído por organizações onde não existe apropriação do excedente que geram, ou seja, com um património impessoal e benefício de uma determinada missão, Andrade & Franco, afirma que “falar sobre este setor implica compreender de que tipo de organizações se está a tratar, pois a maioria das pessoas ou não conhece a expressão ou associa-a de forma errada a outros setores de atividade, com dificuldades em compreender quais as suas fronteiras” Andrade & Franco (*apud* Ferreira G. , 2017, p. 25).

Conforme (Amado, 2007, pp. 51-56), o setor em estudo “define-se em oposição, por um lado, ao setor lucrativo, guiando-se primordialmente pelo princípio de reciprocidade, ou seja, a ideia de que a cooperação e a entreajuda são formas válidas de mobilização e organização de recursos monetários ou não monetários para a produção material de bens e serviços”.

No seguimento das considerações mencionadas anteriormente, Quintão vem ainda defender que a relevância do terceiro setor equaciona-se em quatro domínios, sendo eles:

- 1) O domínio económico - por produzir bens e serviços em várias áreas de atividade económica (por exemplo, serviços sociais, saúde, ambiente, cultura, educação, desporto, inserção social profissional de públicos desfavorecidos, serviços de proximidade) e, por nos últimos anos, as instituições sociais terem impulsionado novas áreas de atividade, novos produtos, novos mercados, resultando de necessidades sociais não satisfeitas pelos setores público ou privado lucrativo (Quintão, 2004a);
- 2) O domínio do emprego e da luta contra o desemprego – por ser um setor empregador, ou seja, um setor potencializador de emprego, uma vez que as organizações proporcionam formação e inserção socioprofissional, nomeadamente, a públicos desfavorecidos (Quintão, 2004a);
- 3) O domínio da luta contra a exclusão social – este setor surgiu em seguimento do agravamento da pobreza e da exclusão social, criando novas respostas sociais à satisfação de necessidades sociais e novas soluções institucionais que materializam formas de organização económicas mais democráticas e participativas que recusam a separação entre a economia e o social. Desta forma, as organizações do terceiro setor avançaram com projetos económicos e sociais diferentes da economia de mercado e, posteriormente, afirmaram de novo a sua especificidade e o seu potencial de inovar, elaborando novas formas institucionais

e novas formas de trabalho em rede e parceria, autónomas do setor público e do setor privado (Quintão, 2004a);

- 4) O domínio do desenvolvimento local – o contributo que o terceiro setor proporcionou para o desenvolvimento local passa fundamentalmente pelo conjunto de características que a sua ação concorre para a criação de resposta às situações, aos públicos e regiões mais deficitárias, à criação de emprego e o incentivo à participação (Quintão, 2004a).

Por outro lado, Salamon & Anheier (1992), sugeriram uma definição que é constituída por cinco características estruturais ou operacionais que diferem de algumas entidades do Terceiro Setor de outro tipo de organizações sociais. Como primeira característica é apresentado o facto de serem formalmente constituídas com um nível de formalização de regras e procedimentos, no sentido de garantirem a sua permanência contínua, isto é, a fim de atingirem alguma forma de institucionalização, legal ou não.

Como segunda característica, afirma-se o seu carácter privado; por serem instituições sociais que não estão relacionadas institucionalmente aos governos, ou seja, têm uma estrutura básica não-governamental (Salamon & Anheier, 1992).

Outra das características é serem responsáveis pela sua própria gestão, isto é, não são controladas externamente. É de referir também a não obtenção de fins lucrativos destas organizações do Terceiro Setor, sendo que os resultados positivos do exercício financeiro passam a resultados transitados, ou seja, são reintegrados na própria instituição (esses resultados não podem ser distribuídos pelos seus diretores). Por fim, e sendo esta característica a que mais diferencia as organizações deste setor de outras é o facto de uma grande parte da equipa de trabalho de algumas instituições dependerem de trabalho voluntário, isto é, trabalho não remunerado, assim como o uso voluntário de equipamentos e materiais (Salamon & Anheier, 1992).

Para além das características mencionadas, Ferreira (2004) acrescenta que as organizações do Terceiro Setor são criadas e desenvolvidas por iniciativa individual, por cidadãos e, por isso, a própria gestão não depende de autoridades públicas ou outras entidades; a criação destas instituições assentam em valores de solidariedade; têm uma atividade contínua de produção de bens e/ou distribuição de serviços; e ainda, o facto de qualquer risco financeiro ser da responsabilidade dos seus fundadores.

Por fim, é fundamental perceber que o Terceiro Setor é composto por um conjunto heterogéneo de instituições, com existência jurídica, institucionalmente desagregado do

Governo e das suas organizações e institutos, ou seja, de cariz privado, e tem natureza intermédia entre o setor público e o setor lucrativo privado (Santos, 2008).

I.2.1 - Enquadramento legal do Terceiro Setor em Portugal

Em conformidade com o que sucedia na Europa, em Portugal, o Estado Providência avança promovendo a prosperidade económica e a coesão social. O princípio geral do Estado baseia-se na noção de que os Governos tinham a responsabilidade de garantir condições de vida minimamente aceitáveis para todos os cidadãos (Fernandes, 2011). Deste modo, o Estado estava presente em três frentes diferenciadas, sendo elas, a regulação da economia de mercado com o objetivo de manter estáveis os níveis de emprego; assegurar os serviços sociais prestados (segurança social, assistência médica, habitação, educação...) a todos os cidadãos com o propósito de satisfazer as necessidades básicas dos mesmos sem exceções; e por fim, a acessibilidade à Rede de Segurança dos Serviços de Assistência, sustentados na confirmação de falta de rendimentos ou de meios para enfrentar casos particulares de necessidade ou para aliviar a pobreza (Fernandes, 2011). Como consequência destas atribuições, o Estado passa a assumir despesas superiores aos seus recursos gerando-se uma crise que ocorre não apenas devido a questões financeiras, mas também ao nível dos aspetos estruturais do desempenho do Estado e de elementos de ordem sociológica e cultural (Bordalo & Cruz, 2010).

Atualmente, no contexto cívico e sociológico, a definição de cidadão engloba direitos e deveres de participação cívica, direitos de proteção no infortúnio e deveres de solidariedade, contudo, é exigido ao Estado a garantia desses direitos mesmo não podendo caucionar a totalidade dos serviços. A sociedade civil, constituída pela família, vizinhança, a rede de iniciativa social solidária concebida pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e outras associações não lucrativas, as redes públicas asseguradas pelo Estado e as redes sociais lucrativas garantidas pelo Mercado, tem vindo a intervir sucessivamente, com o objetivo de garantir o que o Estado diligenciasse, assegurando os direitos dos cidadãos (Fernandes, 2011).

O Terceiro Setor é caracterizado por entidades, denominadas por Organizações Sem Fins Lucrativos, que se regem, entre outras características, pela não apropriação do excedente da atividade, ou seja, do lucro e que destinam esse valor a uma causa, missão ou fim (Carvalho, 2008). Este setor tem conhecido um grande dinamismo devido à sua ampla atividade e à existência de dois setores: o setor público e o setor privado.

Segundo a Constituição da República Portuguesa, aprovada a 2 de Abril de 1976 e alterada pela Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de Agosto, contempla no artigo 82º, a simultaneidade de três setores de propriedade dos meios de produção, sendo eles: o setor público, em que é constituído pelos meios de produção, da qual propriedade e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas; o setor privado, no qual os meios pertencem a pessoas singulares ou coletivas privadas; e, ainda, no n.º 4º, o setor cooperativo e social, que abrange concretamente:

- a) Os meios de produção dotados e dirigidos por cooperativas, sujeitos aos princípios cooperativos, sem dano das particularidades determinadas na lei para as cooperativas com participação pública, justificada pela sua natureza;
- b) Os meios de produção comunitários dotados e geridos por comunidades locais;
- c) Os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores;
- d) Os meios de produção possuídos e dirigidos por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, e que tenham como propósito a solidariedade social, isto é, entidades de natureza mutualista (Lei Constitucional nº1/2005 de 12 de Agosto).

Contudo, ao longo deste subcapítulo, persiste ainda uma questão controversa no que diz respeito à análise do Terceiro Setor que é a de saber se este setor abrange a Economia Social e vice-versa. Assim, iremos de seguida abordar a Economia Social e perceber a existência dessas diferenças em tão desafiante questão.

I.3 - Economia Social

Foi no início do século XIX, que alguns economistas começaram a utilizar a terminologia de Economia Social com o propósito de sensibilizar a economia para a introdução de valores sustentados pela ética, pela moral e pela cultura nas relações económicas, isto para além do interesse e do lucro do mercado. Inicialmente, era considerada como sendo apenas uma abordagem teórica baseada no liberalismo, contudo, ao longo dos anos, tornou-se um setor integral da economia (Ramos, 2012).

O conceito de economia social advém da terminologia francesa, e remete-nos às práticas de solidariedade realizadas entre as classes sociais da época, enquanto reação às transformações económicas e sociais ocorridas pela revolução industrial. Este conceito começou a ser usado por autores opositores ao modelo que prevalecia na altura e,

consequentemente, é indiciado por desassociar as regras de funcionamento da economia das regras morais (Caeiro, 2008).

Para Quintão (2004a), a economia social integra três vertentes: os movimentos cooperativos, mutualistas e associativos, provenientes da sociedade civil e que, na maior parte dos casos, pretendiam a melhoria das condições de vida da classe operária; os primeiros princípios da ação redobrados do Estado Social e as iniciativas solidárias por parte do patronato.

Na perspectiva de Almeida (2010), as conceções europeias determinam as instituições de economia social segundo um conjunto de princípios: a autonomia no que toca ao Estado; a finalidade social dos bens e serviços realizados para os membros ou para a coletividade; a supremacia do fator trabalho sobre o fator capital; a democracia na gestão e participação; e, por fim, a não repartição de excedentes, sendo a mais comum a ausência de relação entre o capital e a participação de lucros.

Segundo Defourny & Develtere (1999), a atual visão da economia social baseia-se em parte nas várias crises que a globalidade enfrenta, e na urgência de respostas que adaptem de forma apropriada as diversas dimensões da vida. De acordo com estes autores, existem duas perspectivas contemporâneas de abordagem da economia social: uma jurídico-institucional, que destaca como critério de delimitação da economia social as principais formas jurídicas que estas organizações adotam (cooperativas, associações e mutualidades), e uma normativa que salienta os princípios comuns das organizações que as diferenciam, tanto do setor privado lucrativo quer do setor público (Defourny & Develtere, 1999).

Em 1976, tendo em consideração a realidade jurídica portuguesa, a Constituição da República Portuguesa determinou, ao lado de um setor público e de um setor privado, um setor cooperativo. Neste seguimento, na revisão da constituição, em 1989, ao setor cooperativo foi vinculada uma nova vertente social, englobando os subsectores comunitário e autogestionário, que constituíam anteriormente o setor público, ou seja, o antigo setor cooperativo passou a ser cooperativo e social. Na revisão de 1997, foi acrescentado a este setor um novo subsector, sendo ele, o subsector solidário, que englobava todas as pessoas coletivas de natureza não lucrativa, que tenham como propósito a solidariedade social, sendo especificamente mencionadas as mutualidades (Namorado, 2004).

De acordo com o Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa (CIRIEC), a definição de economia social consiste no

conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão diretamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles. A economia social também inclui empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de “não mercado” a agregados familiares e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam CIRIEC (*apud* Sebadelhe, 2011, p.24).

Em síntese, a economia social é uma extensa rede de organizações cuja missão corresponde, ao mesmo tempo, à mudança e à continuidade, quer na área do desenvolvimento económico, quer na área do desenvolvimento social (Bouchard, 2006).

No ano 2013, em Portugal, a publicação da Lei de Bases da Economia Social veio contribuir para o esclarecimento de quem são as entidades que integram o setor cooperativo social, definindo-as, no artigo 5º, como entidades autónomas e atuantes na concordância dos seguintes princípios orientadores:

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária;
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários, assim como, o interesse geral;
- e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social em conformidade com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente reconhecida.

Deste modo, estão enquadradas legalmente como integrantes do setor da Economia Social várias entidades denominadas de cooperativas; associações mutualistas; misericórdias; fundações; associações que atuam no âmbito cultural, recreativo, desportivo e do desenvolvimento local; entidades compreendidas pelo subsector comunitário e autogestionário do setor cooperativo social; e, ainda, instituições particulares de solidariedade social (isto é, organizações sem fins lucrativos) (Lei de Bases da Economia Social, nº30/2013 de 8 de maio).

I.3.1 - Organizações Sem Fins Lucrativos

No sentido de se compreender melhor o conceito de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), é necessário, delinear primeiramente, a definição de “organização”. Segundo (Jones & George, 2008), uma organização é um grupo de indivíduos que trabalham juntas e organizam as suas ações de modo a alcançarem objetivos e/ou resultados pretendidos a médio e longo prazo.

No que toca ao conceito de “sem fins lucrativos”, (Salamon & Anheier, 1992) afirmam que este conceito diz respeito a entidades não distribuidoras de lucros, ou seja, autogovernadas e de carácter voluntário, onde o excedente é reinvestido em benefício da própria organização, da sua missão ou da sua causa. Numa organização do Terceiro Setor, quaisquer excedentes gerados têm de ser reinvestido na organização, por exemplo, na melhoria de infraestruturas, no investimento nos recursos humanos, na captação de novos recursos, entre outros. Contudo, a definição de organização sem fins lucrativos pode adquirir várias designações como “Terceiro Setor”, “Economia Social”, “Setor não Lucrativo”, “Economia Social e Solidária” entre outras expressões (INE, 2013).

As organizações em estudo são consideradas organizações formais, visto que, organizam e executam as suas próprias atividades com o objetivo de prestar apoio a causas, a indivíduos e a grupos e são reconhecidas, uma vez que, possuem benefícios fiscais em forma de reconhecimento pelos serviços que prestam à comunidade. Apesar disso, o Estado não consegue dar resposta a todos os pedidos das organizações e entidades, passando essa responsabilidade para estas instituições, contribuindo monetariamente, por intermédio do Instituto da Segurança Social, para que estas organizações continuem a ter viabilidade e consigam sobreviver (Simão, 2022).

É possível apresentar cinco aspetos operacionais e estruturais que caracterizam as OSFL e que as diferenciam de outro tipo de organizações do terceiro setor, a saber:

1. a iniciativa privada, ou seja, são consideradas entidades privadas, uma vez que não apresentam uma estrutura básica governamental, não estando desta forma ligadas ao governo;
2. o autogoverno, por serem responsáveis pela própria gestão e de não necessitarem de controlo vindo do exterior;
3. a não distribuição de excedentes, isto é, visto que estas organizações não têm fins lucrativos, o lucro que conseguem obter é utilizado na própria organização;
4. o formalismo, uma vez que este resulta no bom funcionamento das entidades com o objetivo de garantir a qualidade dos serviços que a organização presta;
5. e por último, o voluntariado, sendo este um aspeto fulcral para as OSFL, podendo ser aproveitado por cedências de espaços ou equipamentos a nenhum custo monetário e pelo facto de ser um trabalho não remunerado (Simão, 2022).

Relativamente aos tipos de Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal, vários autores, nomeadamente, (Franco *et al*, 2005) e (Andrade & Franco, 2007), aprofundaram este tema e estudaram as especificidades do setor não lucrativo, e desta forma, apresentaram:

- a) as Associações culturais, recreativas e desportivas; Casas do Povo; Clubes sociais e recreativos; Museus; Jardins zoológicos e aquários; Sociedades históricas e literárias; Associações de artes performativas e companhias (teatro, dança, etc.); Associações de Estudantes e Associações Juvenis – área da Cultura e Lazer;
- b) as Escolas (por exemplo ligadas a congregações religiosas); Universidade Católica; Centros de Investigação – área da Educação e Investigação;
- c) os Hospitais e casas de saúde – área da Saúde;
- d) as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS); Outras associações de solidariedade social (dedicadas às crianças, jovens, idosos, deficientes, famílias, sem abrigo, entre outros); Santa Casa da Misericórdia; Cooperativas de solidariedade social; Associações mutualistas; Associações de Bombeiros Voluntários – área do Serviço Social;
- e) as Associações Não-governamentais de Ambiente e Associações de Proteção dos Animais – área do Ambiente;

- f) as Organizações de desenvolvimento local; Cooperativas de habitação e construção; Associações de moradores – área do Desenvolvimento e Habitação;
- g) as Associações de defesas dos direitos humanos (ou seja, imigrantes, anti-racismo, apoio à vítima, defesa do consumidor, doentes crónicos, entre outros); Partidos Políticos; Associações de moradores – área da Participação Cívica, Defesa de Causas e Política;
- h) as Fundações; Associações promotoras de voluntariado; Bancos alimentares – área dos Intermediários Filantrópicos e Promotores do Voluntariado;
- i) as Organizações Não-governamentais para o Desenvolvimento; Subsidiárias de organizações internacionais a operar em Portugal (exemplificando, a Cruz Vermelha Portuguesa) – área Internacional;
- j) os Institutos religiosos; Associações religiosas – área das Congregações Religiosas;
- k) as Associações empresariais; Associações profissionais; Sindicatos – área das Associações Empresariais e Profissionais, Sindicatos.

Após termos analisado e explorado a parte mais solidária e sem fins lucrativos das organizações, é fundamental conhecer para esta dissertação o setor lucrativo, uma vez que o estudo comparativo entre organizações sem fins lucrativos e organizações com fins lucrativos assim o exige.

I.3.2 - Organizações Com Fins Lucrativos – Instituições do Setor Lucrativo

De acordo com Dias (2009), os governos, o mercado (as instituições privadas) e as organizações do Terceiro Setor não conseguiram dar resposta aos problemas da primeira década do século XXI; problemas semelhantes são encontrados na sociedade contemporânea que demonstram o crescimento de necessidades urgentes dos indivíduos face aos desafios que lhes são propostos. Neste particular, é de destacar o agravamento dos problemas de pobreza e de exclusão social, assim como a emergência de novos problemas sociais, como por exemplo, o desemprego acentuado, a discriminação, entre outros.

No seguimento deste estudo e, após termos feito a referência às organizações sem fins lucrativos é fundamental abordar também as organizações com fins lucrativos, com

o intuito de explorar as dinâmicas estabelecidas dentro de cada uma das instituições em estudo e, assim, perceber as implicações da gestão nestes dois tipos de organizações.

A definição de “Empresa Social” ainda não está completamente consolidada e reconhecida em Portugal e, por isso, existe alguma controvérsia e debate no que toca a este conceito, principalmente pelos responsáveis das entidades que representam o Terceiro Setor (Perista & Nogueira, 2004).

Verifica-se que este tipo de organizações prioriza práticas empresariais que surgiram nos últimos 30 anos. Estas organizações surgem como forma de reação das coletividades civis às problemáticas existentes no setor (Quintão, 2004b). Para esta autora, as organizações ganham maior destaque devido ao facto de não se encontrarem soluções para as necessidades sociais deixadas pelo Estado, assim como pelo Mercado. Salienta-se que estas instituições privadas e os seus agentes não estão particularmente interessadas em desenvolver uma atividade em áreas que não obtenham lucro ou que este seja muito baixo.

A emergência das Organizações Sociais do setor lucrativo integra-se como sendo um procedimento de procura de instituições e organizações, para além das tradicionais do Estado e do Mercado, com o intuito de juntar a ação económica com a ação social (Quintão, 2004a).

Em 2011, a Comissão Europeia definiu o conceito operacional de Empresa Social:

Uma empresa social, agente da economia social, é uma empresa cujo objetivo principal é ter incidência social, mais do que gerar lucros para os seus proprietários ou parceiros. Opera no mercado fornecendo bens e prestando serviços de maneira empresarial e inovadora, e utiliza os seus excedentes principalmente para fins sociais. É gerida de forma responsável e transparente, nomeadamente associando os seus trabalhadores, os seus clientes e outras partes interessadas nas suas atividades económicas. Por “empresa social” a Comissão entende as empresas: cujo objetivo social ou de sociedade, de interesse comum, justifica a ação comercial, que se traduz, frequentemente, num alto nível de inovação social; cujo modo de organização ou sistema de propriedade reflete a sua missão, baseando-se em princípios democráticos ou participativos ou visando a justiça social (COM, 2011).

Neste estudo, é fulcral perceber a diferença que existe entre organizações sociais do setor lucrativo e organizações sem fins lucrativos, visto que diferem em termos de estratégia, estrutura, normas e valores. O objetivo de uma organização sem fins lucrativos é a sua missão social e depende de doações, taxas e contribuições do Estado; enquanto as

organizações sociais do setor lucrativo congregam dois fins, sendo eles, o social e o económico e dependem de receitas e retornos sobre o investimento Dart (*apud* Sousa, 2016).

As organizações com fins lucrativos que possuem uma missão social são legalmente estabelecidas como entidades com fins lucrativos, com um ou mais proprietários que têm o direito legal para dirigir a organização, assim como, direito também a ganhos residuais e ativos líquidos. No entanto, apesar da sua designação legal, as instituições com fins lucrativos são geradas intencionalmente para servir um propósito social, e simultaneamente para a obtenção de lucro (Dees & Anderson, 2003).

Para além de se esclarecer as diferenças de gestão das organizações sem fins lucrativos e das organizações com fins lucrativos, é também objetivo desta dissertação abordar o comportamento organizacional, isto é, perceber como é que estas organizações se comportam em termos gestionários, ou seja, falar de boas práticas dentro daquilo que se espera em termos de resultado da própria organização. Desse modo, é importante dirigir a atenção para o clima e cultura organizacional, que genericamente pode ser descrito como sendo um conjunto de crenças, valores e sentimentos dos funcionários relativamente ao ambiente de trabalho.

I.4 - Clima e Cultura Organizacional

1.4.1 – Clima Organizacional

No que diz respeito ao conceito de clima organizacional, pode deduzir-se que existe uma multiplicidade de perspetivas acerca do mesmo. O conceito de clima organizacional teve início no final dos anos 70 e é caracterizado pelo conjunto das perceções que os trabalhadores de uma organização têm, quanto às práticas e às políticas e procedimentos da organização (Chambel & Curral, 2008) citado por (Cascais, 2010).

Este conceito é também muitas vezes considerado um fator altamente importante para as cooperações, visto que influencia não apenas o comportamento dos funcionários, mas também, a produtividade da instituição, uma vez que, as organizações são geridas por pessoas e cada qual tem a sua função e cada função traz resultados à mesma (Chiavenato, 1997). Para este autor, o clima organizacional é o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos

que trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas (Chiavenato, 1997).

Para Coda (*apud* Tavares, 2018) este conceito é o indicador do grau de satisfação dos funcionários de uma organização, no que toca a diferentes aspetos da realidade aparente da instituição, como por exemplo, as políticas de recursos humanos, o modelo de gestão, a missão da organização, o processo de comunicação, a valorização profissional e a identificação com a instituição

De acordo com Maximiano (2000, p. 260), o clima organizacional é representado por ideias e sentimentos que os indivíduos partilham acerca da instituição e que interferem de maneira positiva ou negativa a satisfação e motivação para o trabalho.

Este é um fator de diferenciação que preocupa cada vez mais as organizações, Braga (2012) afirma que o clima organizacional é a relação entre o nível individual do funcionário e a instituição e que é o fator relevante para a preservação desse elo.

Coda (*apud* Braga, 2012) afirma que o clima organizacional diz respeito ao grau de satisfação dos colaboradores de uma organização, ou seja, é a resposta dos funcionários e a maneira como reagem às pressões do ambiente interno e externo da instituição.

Assim, a pesquisa sobre o clima organizacional parece constituir uma ferramenta de gestão eficiente, visto que, possibilita analisar os pontos favoráveis e as oportunidades de melhoria existentes na organização. Posto isto, na perspetiva de Bedani (2006), a pesquisa e gestão do clima organizacional apresenta seis etapas, sendo elas: (1) a investigação, que diz respeito a escolher qual instrumento será utilizado para recolher os dados da organização; (2) o diagnóstico, onde os dados recolhidos serão avaliados e identificados se existem conformidades a serem corrigidas; (3) a intervenção, nesta etapa avalia-se as opções para melhorar eventuais problemas; (4) a comunicação, de forma a dar conhecimento a todos os colaboradores o resultado da pesquisa e as ações que serão melhoradas; (5) a implementação, onde se coloca em prática as decisões tomadas; e por fim, (6) o monitoramento, que corresponde a observar e a reavaliar continuamente as ações que foram colocadas em prática.

Tendo em conta as conceções dos autores anteriormente mencionados, é possível ainda referir que o estudo do clima de organização quando elaborado e aplicado de maneira correta, serve para verificar como os funcionários se sentem em relação à organização e à sua função dentro dela, de forma a transmitir para o funcionário a sensação de preocupação que o gestor tem com o seu bem-estar dentro da organização (Tavares, 2018). Deste modo, o estudo deste conceito pode ser visto como uma

ferramenta de diagnóstico e promoção de mudanças, permitindo avaliar vários fatores que interferem na satisfação/insatisfação do colaborador (Tavares, 2018).

Para Oliveira *et al* (2012), o estudo do clima organizacional é fundamental numa organização para a qualidade e bom desenvolvimento das atividades laborais, assim como para a saúde das pessoas que estão envolvidas nessa instituição.

Todavia, o clima organizacional pode ser classificado em termos de favorável ou não para as organizações (Teixeira, 2010), conforme se demonstra na tabela seguinte:

Desfavorável	Mais ou menos	Favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Alta adaptação às mudanças
Alto absentismo	Médio absentismo	Baixo absentismo
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeitos
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Tabela 1: Emoções dos trabalhadores face ao tipo de clima organizacional

Fonte: Elaboração realizada pela autora tendo em conta (Bispo, 2006) citado por (Esteves, 2008).

1.4.2 – Cultura Organizacional

Foi a partir dos anos 80 que começou a haver algumas controvérsias em relação à cultura organizacional, o que conduziu à existência de inúmeras definições acerca da mesma, dados os múltiplos modelos e perspetivas deste conceito (Chambel & Curral, 2008).

Para Schein (1990, pp. 109-110), o conceito de cultura organizacional é visto como sendo “o sistema de ações, valores e crenças que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros, refletindo as visões comuns sobre o modo como as coisas são feitas por aqui”, referindo-se ao ambiente interno e particular de cada organização.

De notar que este conceito é tido em conta como sendo a junção de valores, crenças, relacionamentos, normas que dão à instituição a sua identidade própria. E, de acordo com Motta (1995, pp. 199-201):

A cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida. E essa ação simbólica que ocorre em torno da posição mais relevante num dado grupo, instituição ou sociedade.

Segundo Chiavenato (*apud* Oliveira & Campello, s.d., p.52):

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade. Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.

O conceito em estudo deve ser considerado específico de cada instituição, visto referir-se a um conjunto de processos psicológicos e psicossociais que tem como objetivo determinar seu o agir coletivo. Cavedon afirma que [...] “A cultura deve ser entendida como um todo, um grande sistema, do qual fazem parte as pessoas, os comportamentos, as ideias, os objetivos e os processos” (Cavedon, 2003, pp. 33-34). Ou seja, todos os fenômenos que ocorrem na organização relacionam-se com ela, desde a admissão de um novo funcionário até a procura de novos colaboradores, sendo estes identificados com a cultura organizacional que trazem na sua bagagem cultural, de forma a ser agregada a essa organização, realçando a sua diversidade.

Assim sendo, essa cultura administrativa bem dirigida torna-se o guia e posiciona a instituição face aos seus pontos essenciais que podem ser eles económicos ou sociais, focando-a na sua missão. Para Sadri e Lees (*apud* Oliveira & Cardoso, s.d., p.6):

Apontam que uma cultura eficaz deve estar alinhada com valores dos colaboradores e coerente com o ambiente no qual a organização está inserida. O atual ambiente global de negócios aponta a cultura e a vantagem competitiva como aspetos críticos e de sucesso para as empresas.

Também Schein (*apud* Chambel & Curren, 2008, p. 202), considera que a cultura organizacional “seria o reflexo de um conjunto de pressupostos desenvolvidos por um

grupo para enfrentar os problemas de adaptação externa e integração interna, os quais foram suficientemente testados para serem considerados válidos e, por isso, transmitidos aos novos membros através de um processo de socialização”.

De acordo com alguns autores antes mencionados, nomeadamente (Schein, 1990) a cultura organizacional existe em três fatores diferentes que representam e transmitem-na influenciando os funcionários a agirem de uma determinada forma, sendo eles: artefactos, valores partilhados e pressupostos básicos.

Em relação aos artefactos, pode referir-se que por vezes podem ser mal interpretados, no entanto, correspondem ao “ambiente físico, linguagem, tecnologia, produtos, modos de vestir, maneiras de demonstrar emoções, mitos e histórias sobre a organização, padrões de comportamento, processos, cerimónias, rituais e entre outros” (Silva, Medeiros, & Albuquerque, 2009, p.4).

No que concerne aos valores partilhados, estes referem-se ao que os membros de uma instituição dão importância, isto é, neste nível são definidos por padrões sociais e princípios que, de seguida serão utilizados para a realização de julgamentos morais (Silva, Medeiros, & Albuquerque, 2009).

Por último, temos os pressupostos básicos que dizem respeito ao modo como os funcionários da organização se comportam emocionalmente, face às situações que vão ocorrendo tal como a maneira de agir perante as mais variadas ocorrências (Silva, Medeiros, & Albuquerque, 2009) Ou seja, os pressupostos básicos são elementos invisíveis e dificilmente identificados nas interações entre colaboradores de uma organização (Schein, 1990).

A presença destes três fatores nas organizações é crucial para o sucesso das mesmas, visto terem a capacidade de influenciar a maneira como os seus membros percebem, pensam e agem. Posto isto, pode-se concluir que a cultura organizacional é a argamassa social de uma organização, no sentido em que ajuda a manter a instituição coesa proporcionando os padrões apropriados para estabelecer o que os colaboradores vão fazer ou dizer (Schein, 1990).

CAPÍTULO II – Metodologia

Neste capítulo procedemos à metodologia da presente dissertação, de forma a proporcionar uma visão dos procedimentos metodológicos, sendo que, qualquer metodologia é definida em função dos objetivos a alcançar na investigação, do tipo de resultados que se expectam e ainda nas análises que se pretende realizar (Albarelo L., 1997).

II.1 – Metodologia

A metodologia assume um papel fundamental no desenvolvimento de uma investigação, visto que o resultado final depende do bom funcionamento deste processo, em que a conclusão do estudo é o resultado dos métodos utilizados e da forma como foram obtidos os resultados (Santana, 2018).

Para Fortin (2003, p.372), a metodologia diz respeito ao “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica”, afirmando ainda que “é um plano criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”.

De acordo com Quivy, “uma investigação social não é, pois, uma sucessão de métodos e técnicas estereotipadas que bastaria aplicar tal e qual se apresentam, numa ordem imutável. A escolha, a elaboração e a organização dos processos de trabalho variam com cada investigação específica” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.18).

Segundo Duarte (2019), a metodologia corresponde a uma fórmula difícil de definir e pouco precisa, representando-se pela sua natureza multidimensional, envolvendo elementos como o teórico, técnico e morfológico. No que concerne à sua origem morfológica, esta refere-se ao facto de se analisar isoladamente cada inquérito por questionário que se tenciona realizar, tendo em consideração, cada resposta dada pela pessoa inquirida, na sua individualidade.

É neste capítulo, que se deve operacionalizar o estudo, isto é, definir o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio e a população onde se vai desenvolver a investigação (Fortin, 2003).

O propósito desta investigação passa por perceber a importância da Gestão das Organizações Sociais e, de que forma difere uma Organização Sem Fins Lucrativos

(OSFL) para uma Organização Com Fins Lucrativos, no sentido de explorar as dinâmicas estabelecidas dentro de cada uma das instituições em estudo. Relembre-se que também se pretende fazer uma comparação entre o interior e o litoral do país, relativamente, àquilo que são as implicações da gestão nestas organizações.

Neste estudo, a metodologia que vai ser utilizada é a quantitativa, uma vez que este tipo de metodologia tenciona aprofundar o tema da investigação através das ideias, opiniões e pontos de vista dos indivíduos e por considerar todos os dados quantificáveis, possíveis de passar a números (informações e opiniões reunidas) para depois os classificar e analisar (Prodanov, 2013).

II.2 – População em estudo

O estudo vai incidir sobre a gestão das organizações sociais do interior e do litoral do país, como já foi referido anteriormente, nomeadamente, nos distritos de Viseu e de Aveiro, tendo como universo as Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI).

Devido a falta de recursos e tempo, optou-se por se restringir a uma amostra da população anteriormente referida, e consequentemente, a amostra é composta por quatro organizações sociais, sendo que duas serão Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) que se encontram registadas no Instituto da Segurança Social e as outras duas serão Organizações Com Fins Lucrativos.

O processo de seleção da amostra do estudo apoiou-se nos seguintes critérios: Organizações Sociais; Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) e Organizações Com Fins Lucrativos; Organizações que apresentem similaridades no seu funcionamento, isto é, ERPI; Organizações situadas no interior – Viseu e no litoral – Aveiro.

No litoral do país, mais concretamente, na zona de Aveiro, vai desenvolver-se no Lar Paroquial Amélia Madaíl e na Casa do Sol Poente. No interior do país, ou seja, na zona de Viseu, vai incidir sobre o Centro Social Paroquial de Rio de Loba e a Residência Lar Viso Norte.

II.2.1 – Caracterização da Zona de Aveiro



Aveiro localiza-se na Unidade Territorial Estatística de Nível II (NUT II) na Região Centro de Portugal e de Nível III (NUT III) na Região de Aveiro.

Ilustração 1: Brasão da Cidade de Aveiro

Fonte: (Câmara Municipal de Aveiro, s.d.)

O território da região de Aveiro é constituído pelos concelhos de Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Murtoza, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga e Vagos.



Ilustração 2: Constituição concelhia da Região de Aveiro

Fonte: (Região de Aveiro, 2020)

Esta é uma região que tem grande importância no turismo em virtude da qualidade dos recursos naturais e da atratividade do ambiente e paisagem regionais que permitem o desenvolvimento do turismo balnear, do ecoturismo ou turismo de natureza e do termalismo (Região de Aveiro, 2020).

Esta região apresenta uma área de 2 808 km² e, segundo os resultados dos Censos de 2021, registava um total de população residente de 367 403 habitantes, correspondendo a 175 800 homens e 191 603 mulheres (Instituto Nacional de Estatística, 2021).

De seguida vai ser apresentado o Lar Paroquial Amélia Madaíl, sendo a organização sem fins lucrativos, ou seja, com tutela e supervisão da Segurança Social situada no litoral do país que foi escolhida para ser analisada neste estudo.

II.2.1.1 – Lar Paroquial Amélia Madaíl

A Instituição surgiu em 1977 com a denominação de Centro Comunitário Paroquial de Assistência e Formação de São Pedro de Aradas, no concelho de Aveiro. Inicialmente,

inaugurou-se com atividades direcionadas para a Infância, nomeadamente, com a valência da Creche, ATL e, mais recentemente, a valência direcionada para a área sénior, a Estrutura Residencial para Idosos – Lar Paroquial Amélia Madaíl (Centro Comunitário da Paróquia São Pedro de Aradas, 2024).

Esta organização tem como missão melhorar a qualidade de vidas dos indivíduos residentes, proporcionando um conjunto de cuidados básicos, de saúde, de apoio social e espiritual, desenvolvendo a autonomia e capacitando a funcionalidade do indivíduo em situação de dependência (Centro Comunitário da Paróquia São Pedro de Aradas, 2024).

É fundamental para a área de intervenção sénior promover valores como o humanismo e proximidade, “onde o estranho que bate à porta e integra a nossa residência passe e se transforme no Irmão a acolher, a amar e a dignificar” (Centro Comunitário da Paróquia São Pedro de Aradas, 2024).

Os princípios fundamentais desta instituição referente à estrutura residencial passam pelo respeito absoluto e zelo singular pela dignidade dos utentes; respeito pela individualidade, confidencialidade e privacidade de cada indivíduo e de todos os elementos que lhe digam respeito; promoção da igualdade de oportunidades e de tratamento a todos os indivíduos que procuram ou integram os serviços do Lar Paroquial Amélia Madaíl, com o objetivo de satisfazer as necessidades e expectativas legítimas; comprometimento pela melhoria contínua dos serviços, trabalho em equipa, solidário, sério e dinâmico que proporcione a cidadania, a inclusão e participação de todos, sem discriminação; “cultivo do sentido de pertença, do sentido unitário, através de uma conduta justa, que não tem por objetivo o lucro material, usufruído pelo lucro dos serviços, ou benefício com a exploração de fragilidades de situações ou pessoas”; vivência dos valores cristãos, realizados na caridade cristã; preservação ambiental e respeito pela vida, de acordo com o cultivo de boas práticas (Centro Comunitário da Paróquia São Pedro de Aradas, 2024).

A instituição rege-se segundo valores como a confiança e honestidade, onde é promovida a confiança nas suas práticas, assente na transparência e seriedade dos serviços prestados; a responsabilidade social, sendo uma preocupação constante conceder respostas às diferentes problemáticas sociais da comunidade, permitindo a inclusão social dos utentes; o culto católico; a humanização do atendimento e das relações com equidade, relacionando as pessoas segundo a consolidação de afetos; a individualidade e dignidade, garantindo a especificidade de cada indivíduo que procura os serviços da instituição, concedendo-lhe a dignidade como um bem absoluto; melhoria contínua, no que diz

respeito à qualidade de vida das pessoas que procuram a organização, por intermédio de um serviço atento, dinâmico e em constante avaliação (Centro Comunitário da Paróquia São Pedro de Aradas, 2024).

O Lar Paroquial Amélia Madaíl sustenta a sua ação educativa e a promoção do bem-estar no desenvolvimento integral do indivíduo, numa atitude de acentuado respeito pela personalidade, ritmo de aprendizagem e de vida dos utentes que o frequentam (Centro Comunitário da Paróquia São Pedro de Aradas, 2024).

A Estrutura Residencial visa proporcionar habitação a indivíduos com 65 ou mais anos, que vivem em Aveiro, que devido a razões familiares, dependência, isolamento, insegurança ou solidão não podem viver na sua própria residência. No entanto, em caso de exceção devidamente justificada, pode destinar-se a indivíduos adultos com idade inferior a 65 anos. Em caso de situações de ausência, impedimento ou necessidade de descanso do cuidador, também pode ser fornecido alojamento (Centro Comunitário da Paróquia São Pedro de Aradas, 2024).

No que toca aos serviços prestados, é possível referir o alojamento em quarto individual, de casal ou duplo; alimentação apropriada às necessidades dos utentes; cuidados de higiene pessoal e imagem; tratamento de roupa; higiene dos espaços; cuidados de enfermagem, assim como o acesso a cuidados de saúde; administração de fármacos, quando necessário; apoio no desenvolvimento das atividades diárias; atividades de animação sociocultural, lúdico-recreativas e ocupacionais que pretendam contribuir para um ambiente de relacionamento saudável entre os utentes e para a estimulação e preservação das suas capacidades físicas e psíquicas; e ainda, apoio religioso (Centro Comunitário da Paróquia São Pedro de Aradas, 2024).

Seguidamente, vai ser apresentada a organização com fins lucrativos escolhida para este estudo situada no litoral do país, sendo uma instituição que tem como objetivo o lucro.

II.2.1.2 – Casa do Sol Poente

A Casa do Sol Poente é uma instituição localizada em Requeixo, na cidade de Aveiro, que pertence ao grupo Círculo de Mestres, sendo esta uma organização do setor lucrativo responsável pela gestão de duas residências seniores até então. Esta residência sénior disponibiliza cuidados especializados desde 2016 e tem como finalidade proporcionar afeto e acompanhamento, criando um ambiente familiar, onde são

desenvolvidas atividades em grupo (no âmbito cultural, lúdico e criativo, realizados ao longo do ano) e usufruem dos espaços ao ar livre (Lares Online, 2024).

A organização em estudo, recebe idosos independentes e com graus diferentes de dependência, seja ligeira ou mesmo acamados, podendo destinar-se também a indivíduos que enfrentam Alzheimer ou Parkinson. É de referir que esta residência sénior permite estadias temporárias e períodos de recuperação pós-hospitalar (Lares Online, 2024).

Na eventualidade de haver vagas, o utente que beneficie de subsistemas de saúde, como é o caso da ADSE ou o IASFA, pode solicitar uma comparticipação para a mensalidade e para outros cuidados de saúde (Lares Online, 2024).

É de mencionar que esta residência destina-se a indivíduos que procuram uma quinta no campo com ambiente de hotel, onde existe tranquilidade e segurança, visto que está inserida numa localização privilegiada, pois é possível usufruir do ar puro, dos sons da natureza e de vistas panorâmicas impressionantes (Lares Online, 2024).

A Casa do Sol Poente disponibiliza os seus serviços para pessoas com idade superior a 65 anos e assegura alojamento em quartos individuais ou duplos (todos com casa de banho) para acolher 64 idosos, sendo feita a distinção entre indivíduos dependentes e independentes, não obstante, a residência está equipada com sistemas de segurança de forma a colmatar as fragilidades dos utentes (Lares Online, 2024).

Relativamente aos serviços base prestados, é possível referir o alojamento e conforto; higiene e apresentação; apoio nas atividades diárias; tratamento de roupa; e alimentação e hidratação (confeção própria). Ao nível da saúde, disponibilizam de um médico de clínica geral (1 vez por semana), serviços de enfermagem todos os dias (das 8h às 17h), um psicólogo, um fisioterapeuta de grupo (2 vezes por semana) e caso necessário, fisioterapia personalizada (não estando este último serviço incluído na mensalidade). De forma opcional, tem serviços de barbearia, lavandaria, acompanhamento, transporte, cabeleireiro, manicure, podologista e massagem (Lares Online, 2024).

II.2.2 – Caracterização da Zona de Viseu



Ilustração 3: Brasão da Cidade de Viseu

Fonte: (Notícias de Viseu, 2023)

Viseu localiza-se na Unidade Territorial Estatística de Nível II (NUT II) na Região Centro de Portugal e de Nível III (NUT III) na Sub-região de Viseu Dão Lafões.

O território da sub-região de Viseu Dão Lafões é constituído pelos concelhos de Mortágua, Santa Comba Dão, Carregal do Sal, Nelas, Tondela, Mangualde, Oliveira de Frades, Vouzela, Viseu, Penalva do Castelo, Sátão, São Pedro do Sul, Castro Daire, Vila Nova de Paiva, Sernancelhe, Moimenta da Beira, Tarouca, Cinfães, Resende, Lamego, Armamar, Tabuaço, Penedono e São João da Pesqueira. Esta é uma sub-região que dispõe uma ampla gama de infraestruturas, organizações e empresas das quais acrescentam todo um património edificado de riqueza histórica e cultural e de privilegiada posição geográfica no coração de Portugal (Relatório de Diagnóstico do Município de Viseu, 2022).



Ilustração 4: Constituição concelhia da Sub-região de Viseu Dão Lafões

Fonte: (Relatório de Diagnóstico do Município de Viseu, 2022)

Esta sub-região apresenta uma área de 5 007 km² e, de acordo com os resultados dos Censos de 2021, registava um total de população residente de 252 777 habitantes, correspondendo a 119 411 homens e 133 366 mulheres (Instituto Nacional de Estatística, 2021).

Em seguida, é apresentado o Centro Social Paroquial de Rio de Loba, sendo este a instituição escolhida para ser analisada, visto ser uma organização sem fins lucrativos na região de Viseu – no interior do país.

II.2.2.1 – Centro Social Paroquial de Rio de Loba

A instituição localiza-se na cidade de Viseu e inaugurou-se oficialmente em 2004 com algumas respostas sociais, nomeadamente, Centro de Dia, Apoio Domiciliário, Lar e ATL (atividades de tempos livres) (Centro Social Paroquial de Rio de Loba, 2024).

O Centro Social Paroquial de Rio de Loba tem como missão “contribuir para a promoção integral de todos os paroquianos, coadjuvando os serviços públicos competentes ou as instituições particulares num espírito de solidariedade humana, cristã e social”. Tem como visão ser uma organização identificada e conhecida como uma estrutura de referência nos cuidados a assegurar aos utentes proporcionando-lhes o melhor nível de qualidade de vida possível e, sobretudo, é fundamental para a instituição cuidar de cada indivíduo com o respeito e dignidade que merece, de modo individualizado (Centro Social Paroquial de Rio de Loba, 2024).

Os valores da organização dizem respeito ao conceito unitário e global da pessoa humana; respeito pela dignidade do indivíduo; aperfeiçoamento cultural, espiritual e moral de todos; espírito de convivência e de solidariedade social; e, por fim, a valorização integral dos utentes, das famílias e dos grupos da comunidade paroquial (Centro Social Paroquial de Rio de Loba, 2024).

A resposta social Lar – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) do Centro Social e Paroquial de Rio de Loba assegura aos utentes atividades socioeducativas, de estimulação motora e cognitiva, animação sociocultural, lúdico-recreativas e ocupacionais; alimentação adaptada às necessidades dos indivíduos, respeitando as prescrições médicas; cuidados de enfermagem, administração de fármacos, acompanhamento e transporte a consultas; serviços de higiene pessoal, de cuidados de imagem e de tratamento de roupa; e, por fim, a socialização, sendo um dos pilares fundamentais da instituição, a convivência social entre os residentes e com os familiares e amigos, com os cuidadores e com a própria comunidade (Centro Social Paroquial de Rio de Loba, 2024).

Por fim, vai ser apresentada a Residência Lar Viso Norte sendo a organização com fins Lucrativos selecionada para conseguir ser possível perceber se existe diferenças no que diz respeito à gestão de organizações sociais e ao clima e cultura organizacional das instituições em estudo.

II.2.2.2 – Residência Lar Viso Norte

A Residência Lar Viso Norte localizada na cidade de Viseu tem como lema “Cuidar... para que viva melhor” e tenciona dar resposta ao desafio que existe nos dias de hoje na nossa sociedade, sendo este o número crescente de idosos ao longo do passar dos anos (Residência Lar Viso Norte, 2008).

Para isso, a organização tem como objetivos procurar contribuir para a estabilização ou retardamento do processo de envelhecimento; ser um espaço em que cada utente se sinta em casa num ambiente aconchegado e acarinhado; o bem-estar é valorizado e a individualidade de cada indivíduo é respeitada; adaptar a residência às necessidades individuais, isto é, com espaços e mobiliário apropriado que respeitem a especificidade peculiar de cada idoso e estabelecendo a sociabilidade, a confiança, a partilha e a alegria de fazer parte desta família institucional (Residência Lar Viso Norte, 2008).

Ao nível do alojamento, a Residência Lar Viso Norte disponibiliza de todos os espaços para além do quarto, nomeadamente, zonas de convívio de jogos, de leitura e televisão, sala de estar, espaço de esplanada, bar, bosque, jardins e parques privativos, capela (espaço de meditação) «, entre outros (Residência Lar Viso Norte, 2008).

Referente aos serviços, a organização assegura serviços de apoio à higiene (não só de higiene pessoal, como também, limpeza diária dos quartos e dos espaços comuns); de alimentação, onde as ementas são compostas por um prato normal e um de dieta, havendo a possibilidade do serviço de refeição poder ser alargado para os familiares e amigos; do tratamento de roupas; de assistência médica, especificamente, de clínica geral e enfermagem, para além do transporte e acompanhamento a consultas no exterior; e ainda serviços de animação e ocupação, ou seja, é desenvolvido um programa diário de animação e ocupação com atividades de ginástica, psicomotricidade humana, passeio, leitura, jogos, filmes, atelier de artes, entre outras (Residência Lar Viso Norte, 2008).

De forma a ser possível analisar os dados das quatro organizações, é necessário perceber qual a técnica de recolha de dados escolhida para este estudo e a importância que tem para o mesmo.

II.3 – Técnica de recolha de dados

Em relação à técnica de recolha de dados, a escolhida como mais adequada para este estudo foi o inquérito por questionário, dada a celeridade que proporciona (neste caso

sendo o questionário enviado por email); naturalmente, requer menos gastos com o pessoal; assegura o anonimato dos funcionários que vão responder ao inquérito; concede a oportunidade aos inquiridos de responderem quando lhes for mais oportuno e ainda, o facto de proteger a exposição dos indivíduos que vão preencher o inquérito no que toca à influência de opiniões externas e até mesmo do aspeto pessoal do entrevistador (Duarte, 2019).

O inquérito por questionário é uma técnica de investigação formada por uma série de questões apresentadas por escrito ao público-alvo, com o propósito de conseguir alcançar conhecimento de opiniões, interesses, situações vividas, expectativas, entre outras. Nesta técnica de recolha de dados, a linguagem a ser utilizada deve ser simples e direta, de forma a que os indivíduos que respondam ao inquérito compreendam com clareza o que lhes está a ser perguntado (considerando a adequação/adaptação do público-alvo (Prodanov, 2013).

Para Quivy (*apud* Simão, 2022, p. 115), um inquérito por questionário corresponde a:

colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude e relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores.

No presente estudo, foram realizados e distribuídos através do *Google Forms*, dois inquéritos por questionário, sendo um direcionado para os Colaboradores das organizações em estudo e o outro para os Diretores Técnicos das respetivas organizações sociais.

Esta técnica de recolha de dados é usada com o objetivo de adquirir o conhecimento do público-alvo, isto é, dos Funcionários e dos Diretores Técnicos das organizações sociais em estudo, mais especificamente as suas condições, modos de trabalho, comportamentos, opiniões e valores, no que respeita ao trabalho desenvolvido na organização.

Dado que os recursos humanos de qualquer entidade/organização são um dos elementos fulcrais para o seu bom funcionamento e visto que a satisfação é um ponto fundamental para a sua sobrevivência porque influencia a qualidade da prestação dos serviços e isso irá representar a sustentabilidade das mesmas, foi criado um inquérito por

questionário com a finalidade de conhecer a perceção dos funcionários relativamente à gestão que é feita na organização em que trabalha (Coutinho, 2018).

Quanto à forma dos inquéritos, estes são estruturados com perguntas fechadas (possibilitam escolher entre duas ou mais opções de resposta), com perguntas abertas (permitem que o inquirido possa dar uma resposta de formar livre) e ainda perguntas dependentes (ou seja, a resposta a algumas questões depende da resposta dada anteriormente).

É de salientar que, de acordo com as normas relativas à proteção e tratamento de dados, todos os dados recolhidos serão confidenciais com participação voluntária, utilizados unicamente para fins académicos, as respostas serão anonimizadas e todas são validadas pois traduzem os dados dos inquiridos.

De notar que esta técnica de recolha de dados foi a única hipótese viável para aprofundar e realizar o presente estudo, constituindo-se como a única forma de mediação com as entidades escolhidas (a estrutura do mesmo está apresentada em anexo - anexo 1).

Concluindo este capítulo, apresenta-se o último tópico: a técnica de análise de dados mais apropriada para analisar as respostas dos inquéritos por questionário, no sentido de obter um estudo preciso daquilo que são as implicações do litoral e do interior na gestão das organizações sociais com e sem fins lucrativos apresentadas anteriormente.

III.4 – Técnica de análise de dados

De acordo com (Albarello L., 1997), o tratamento dos dados recolhidos tem como principal propósito facultar àquele que estuda uma “distanciação” indispensável, no que toca ao que foi referido e o que se procura construir.

O tratamento e análise dos dados recolhidos irá ser realizado através da aplicação disponível no *Google Forms*, que gera automaticamente a apresentação gráfica, o que proporciona uma obtenção clara, precisa e detalhada de dados.

Este software permite trabalhar grandes quantidades de dados, tendo uma grande variedade de ferramentas que ajudam o utilizador a ter uma fácil interpretação e análise para o seu estudo. Disponibiliza um conjunto de ferramentas e opções que ajudam a promover a criatividade e garante a organização de documentos, ao mesmo tempo que garante a portabilidade do material (Antunes, 2018).

CAPÍTULO III - Apresentação dos Dados

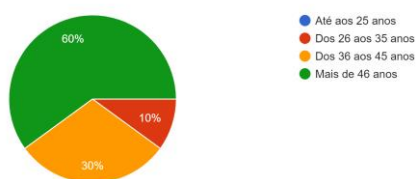
Neste capítulo vão ser apresentados os dados obtidos através dos inquiridos por questionário que foram enviados por email e outros realizados presencialmente aos colaboradores e diretores técnicos das instituições em estudo, nomeadamente, no litoral, o Lar Paroquial Amélia Madaíl e a Casa do Sol Poente, e no interior, o Centro Social Paroquial Rio de Loba e a Residência Lar Viso Norte. De salientar que apenas foram recolhidas trinta e nove (39) respostas aos inquiridos dos colaboradores e quatro (4) respostas dos diretores técnicos.

No que toca à organização sem fins lucrativos do litoral do país, isto é, o Lar Paroquial Amélia Madaíl situado em Aveiro, conseguimos obter dez (10) respostas ao inquirido por questionário realizado aos colaboradores da instituição (que como sabemos, tem o objetivo de recolher as perceções dos funcionários em relação ao clima e cultura organizacional desenvolvida e por consequência a gestão que realizada).

Em relação às questões demográficas, nomeadamente, ao género dos colaboradores nota-se que o quadro de pessoal que respondeu ao inquirido foram apenas mulheres, como é possível verificar no anexo 3.

Gráfico 1 - Faixas etárias dos inquiridos da OSFL (Aveiro)

2. Qual é a sua faixa etária?
10 respostas



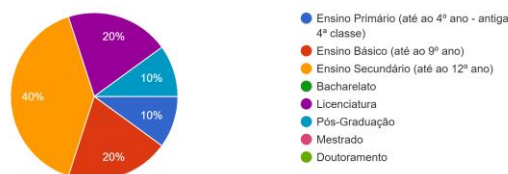
A faixa etária com mais respostas foi a de “Mais de 46 anos” tendo como percentagem 60%, sendo que a opção “Dos 36 aos 45 anos” possui 30% e por fim a opção “Dos 26 aos 35 anos” representa

10% das respostas.

Gráfico 2 - Habilitações literárias dos inquiridos da OSFL (Aveiro)

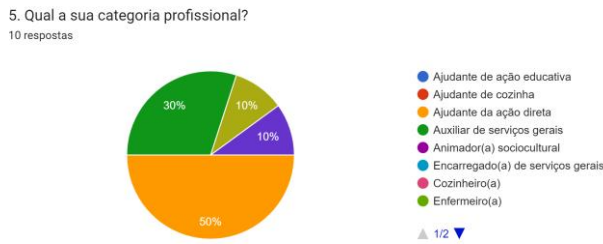
Na pergunta 3 sobre as habilitações literárias 40% dos inquiridos responderam “Ensino Secundário (até ao 12º ano)”, de seguida as opções “Licenciatura” e “Ensino Básico (até ao 9º ano)

3. Quais são as suas habilitações literárias?
10 respostas



possuem cada uma 20% das respostas e as opções “Pós-Graduação” e “Ensino Primário (até ao 4º ano – antiga 4ª classe) obtiveram 10% cada.

Gráfico 3 - Categorias profissionais dos inquiridos da OSFL (Aveiro)



Quanto a questões do âmbito profissional, mais especificamente na pergunta 5, 50% dos colaboradores que responderam ao questionário desempenham a função de

“Ajudante da ação direta”; 30% de “Auxiliar de serviços gerais”; e com 10% temos 2 respostas com cargos diferentes, nomeadamente de “Administrativa” e “Educadora Social”.

Gráfico 4 - Formação (profissional e académica) dos inquiridos da OSFL (Aveiro)

Na questão 6 - “Sente que a sua formação (profissional e académica) é a adequada para desempenhar o seu trabalho?” houve uma maioria dos inquiridos (90%) que responderam afirmativamente e 10% negativamente.

6. Sente que a sua formação (profissional e académica) é a adequada para desempenhar o seu trabalho?
10 respostas

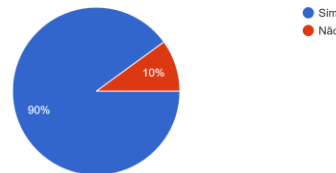
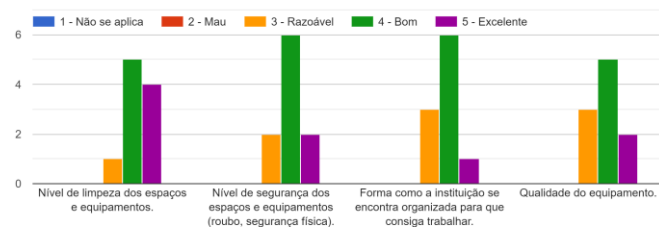


Gráfico 5 - Classificação do local de trabalho e equipamento dos inquiridos da OSFL (Aveiro)

10. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa “Não se aplica” e 5 “Excelente”, indique como classifica o seu local de trabalho e o equipamento.



Acerca da satisfação global, na pergunta 10, no que diz respeito ao “local de trabalho e o equipamento”, na alínea do “Nível de limpeza dos espaços e equipamentos.” 4 dos colaboradores classificou com

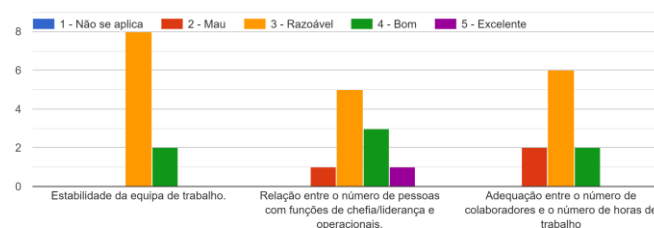
“Excelente”, 5 dos inquiridos classificaram com “Bom” demonstrando que estão satisfeitos e 1 colaborador classificou com “Razoável”. Na alínea “Nível de segurança dos espaços e equipamentos (roubo, segurança física)” 2 colaboradores responderam com a opção “Excelente”, 6 inquiridos com a opção “Bom” e 2 funcionários com a opção “Razoável”. Na alínea “Forma como a instituição se encontra organizada para que consiga trabalhar” 1 dos inquiridos respondeu com a opção “Excelente”, 6 colaboradores classificaram com “Bom” e os restantes 3 avaliaram com “Razoável”. Na última alínea

“Qualidade do equipamento” 2 inquiridos classificaram esta alínea com a opção “Excelente”, 5 colaboradores optaram pela opção “Bom” e 3 indivíduos com a opção “Razoável”.

Gráfico 6 - Classificação da relação dos recursos humanos dos inquiridos da OSFL (Aveiro)

Relativamente à questão número 11, onde é solicitado para classificarem a instituição onde trabalham a nível dos recursos humanos, mais concretamente, na alínea “Estabilidade da equipa de trabalho” 2 trabalhadores

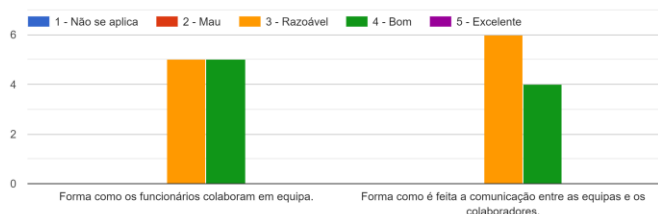
11. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa “Não se aplica” e 5 “Excelente”, indique como classifica a sua instituição em relação aos recursos humanos.



classificaram com a opção “Bom” e os restantes 8 com a opção “Razoável”. Na alínea “Relação entre o número de pessoas com funções de chefia/liderança e operacionais” 1 colaborador respondeu com a opção “Excelente”, 3 com a opção “Bom”, 5 indivíduos com a opção “Razoável” e outro inquirido com a opção “Mau”. Na última alínea “Adequação entre o número de colaboradores e o número de horas de trabalho” 2 pessoas responderam com a opção “Bom”, 6 com a opção “Razoável” e 2 com a opção “Mau”.

Gráfico 7 - Classificação do relacionamento entre equipas e colaboradores dos inquiridos da OSFL (Aveiro)

12. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa “Não se aplica” e 5 “Excelente”, indique como classifica o relacionamento entre equipas e colaboradores.



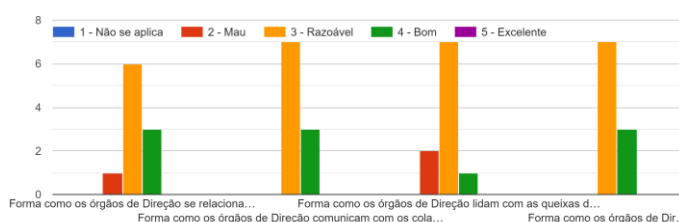
De maneira a entender a satisfação dos inquiridos em relação ao relacionamento entre equipas e colaboradores (pergunta 12), na primeira alínea foi pedido que classificassem a “Forma

como os funcionários colaboram em equipa” e tanto a opção “Bom” como a opção “Razoável” obtiveram 5 respostas cada uma. Na alínea “Forma como é feita a comunicação entre as equipas e os colaboradores” 4 indivíduos classificaram com “Bom” e 6 com a opção “Razoável”.

Gráfico 8 - Classificação do trabalho dos órgãos de Direção dos inquiridos da OSFL (Aveiro)

Na pergunta 13, sobre o trabalho dos órgãos de Direção da instituição em estudo, na alínea “Forma como os órgãos de Direção se relacionam com os colaboradores” 3 inquiridos classificaram com a opção

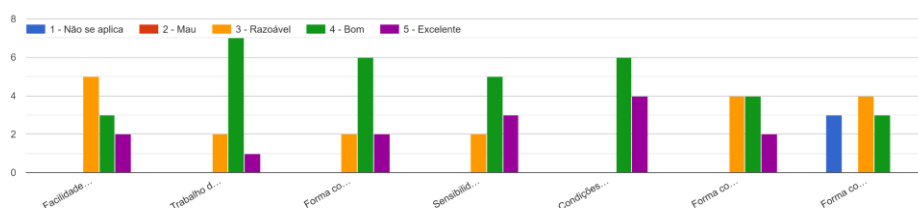
13. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa “Não se aplica” e 5 “Excelente”, indique como classifica o trabalho dos órgãos de Direção da sua instituição.



“Bom”, 6 com a opção “Razoável” e 1 trabalhador com a opção “Mau”. Na alínea “Forma como os órgãos de Direção lidam com as queixas dos colaboradores” 1 inquirido classificou com a opção “Bom”, 7 com a opção “Razoável” e ainda 2 funcionários com a opção “Mau”. Na última alínea “Forma como os órgãos de Direção informam os colaboradores acerca dos projetos e objetivos da instituição” 3 indivíduos responderam com a opção “Bom” e os restantes 7 indivíduos com a opção “Razoável”.

Gráfico 9 - Classificação da qualidade da prestação de serviços dos inquiridos da OSFL (Aveiro)

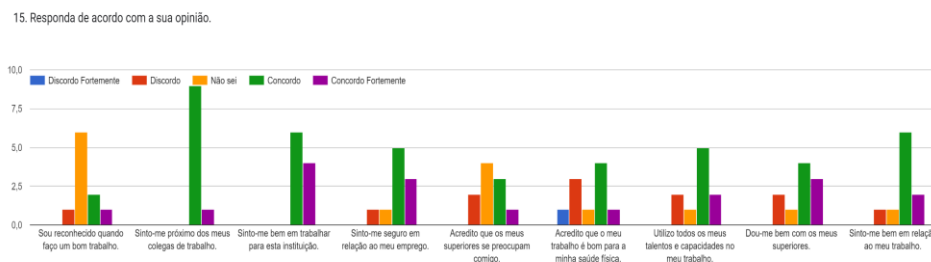
14. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa “Não se aplica” e 5 “Excelente”, indique como classifica a qualidade da prestação de serviços da instituição onde trabalha.



Quanto à questão 14, sobre a qualidade da prestação de serviços, nomeadamente, na alínea “Facilidade no processo de atendimento dos utentes, incluindo o tempo despendido” 2 inquiridos avaliaram com a opção “Excelente”, 3 dos colaboradores classificaram esta alínea com a opção “Bom” e 5 inquiridos responderam com a opção “Razoável”. Na alínea “Trabalho de equipa de todos os colaboradores da instituição na prestação de serviços aos utentes” apenas 1 colaborador optou pela opção “Excelente”, 7 responderam com a opção “Bom” e 2 indivíduos com a opção “Razoável”. Na alínea “Forma como os colaboradores desempenham as suas funções” 2 funcionários responderam com a opção “Excelente”, 6 classificaram com a opção “Bom” e os restantes 2 com a opção “Razoável”. Na alínea “Sensibilidade dos colaboradores em relação aos problemas e preocupações dos utentes” 3 funcionários classificaram com a opção

“Excelente”, 5 com a opção “Bom” e 2 com a opção “Razoável”. Na alínea “Condições das instalações: limpeza, conforto, iluminação e temperatura dos espaços” 4 colaboradores classificaram a sua resposta com a opção “Excelente” e os outros 6 com a opção “Bom”. Na alínea “Forma como são prestadas informações aos utentes” 2 inquiridos responderam com a opção “Excelente” e as opções “Bom” e “Razoável” tiveram cada uma 4 respostas. Na última alínea “Forma como a instituição controla custos/despesas com os serviços prestados” 3 indivíduos classificaram a sua satisfação com a opção “Bom”, 4 com a opção “Razoável”, 3 inquiridos optaram pela opção “Não se aplica”.

Gráfico 10 - Opinião dos inquiridos da OSFL (Aveiro)

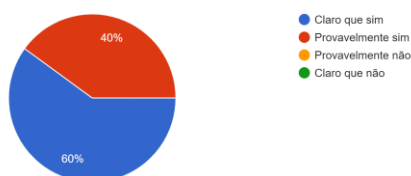


No que diz respeito à questão 15 - “Resposta de acordo com a sua opinião”, foram apresentadas 5 opções de respostas, sendo elas, “Concordo Fortemente”, “Concordo”, “Não sei”, “Discordo” e “Discordo Fortemente” onde os inquiridos tinham de classificar alguns tópicos. Sendo o primeiro tópico: “Sou reconhecido quando faço um bom trabalho”, nesta alínea 1 funcionário respondeu “Concordavam Fortemente”, 2 apenas “Concordo”, 6 escolheram a opção “Não sei” e o outro inquirido a opção “Discordo”. Na seguinte alínea “Sinto-me próximo dos meus colegas de trabalho” 1 inquirido respondeu “Concordo Fortemente” e os restantes 9 colaboradores escolheram a opção “Concordo”. Na alínea “Sinto-me bem em trabalhar para esta instituição” 4 funcionários responderam “Concordo Fortemente” e 6 indivíduos classificaram com “Concordo”. Na alínea “Sinto-me seguro em relação ao meu emprego” 3 indivíduos responderam com a opção “Concordo Fortemente”, 5 escolheram a opção “Concordo”, 1 colaborador classificou com a opção “Não sei” e a opção “Discordo” teve também por sua vez uma resposta. Na alínea “Acredito que os meus superiores se preocupam comigo” 1 inquirido classificou com a opção “Concordo Fortemente”, 3 responderam “Concordo”, 4 colaboradores optaram pela opção “Não sei” e apenas 2 colaboradores escolheram a opção “Discordo”. Na alínea “Acredito que o meu trabalho é bom para a minha saúde física” 1 funcionários respondeu com a opção “Concordo Fortemente”, 4 classificaram esta alínea com a opção

“Concordo”, apenas 1 escolheu a opção “Não sei”, 3 inquiridos a opção “Discordo” e ainda um indivíduo respondem com a opção “Discordo Fortemente”. Na alínea “Utilizo todos os meus talentos e capacidades no meu trabalho” 2 colaboradores responderam “Concordo Fortemente”, 5 apresentaram a opção “Concordo”, apenas 1 colaborador escolheu a opção “Não sei” e os outros 2 optaram pela opção “Discordo”. Na alínea “Dou-me bem com os meus superiores” 3 funcionários responderam com a opção “Concordo Fortemente”, 4 escolheram a opção “Concordo”, apenas um inquirido respondeu com a opção “Não sei” e 2 discordaram. Por fim, na última alínea “Sinto-me bem em relação ao meu trabalho” 2 inquiridos escolheram a opção “Concordo Fortemente”, 6 a opção “Concordo” e as opções “Não sei” e “Discordo” tiveram cada opção 1 resposta.

Gráfico 11 - Recomendação dos serviços da instituição dos inquiridos da OSFL (Aveiro)

16. Recomendaria os serviços da Organização onde trabalha a familiares ou amigos?
10 respostas



Ao analisarmos as respostas à pergunta 16 - “Recomendaria os serviços da Organização onde trabalha a familiares ou amigos?” 60% dos inquiridos respondeu “Claro que sim” e 40%

escolheram a opção “Provavelmente sim”.

Gráfico 12 - Necessidade de recorrer à instituição dos inquiridos da OSFL (Aveiro)

Na pergunta 17 - “Recorreria à Organização onde trabalha se necessitasse?” 50% dos colaboradores selecionaram a opção “Provavelmente sim”, 40% a opção “Claro que sim” e com 10% a opção “Provavelmente Não”.

17. Recorreria à Organização onde trabalha se necessitasse?
10 respostas

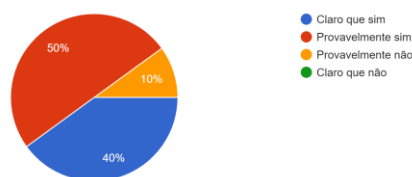
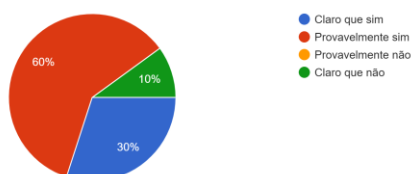


Gráfico 13 - Opção de trabalhar novamente na instituição respondida pelos inquiridos da OSFL (Aveiro)

18. Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo a instituição onde trabalha atualmente?
10 respostas



No que concerne à questão 18 - “Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo a instituição onde trabalha atualmente?” apenas 30% dos inquiridos

responderam “Claro que sim”, 60% “Provavelmente sim” e os outros 10% “Claro que não”.

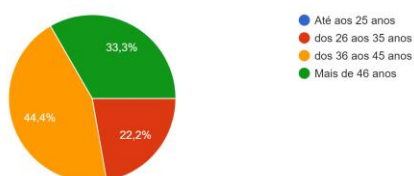
Para terminar, na pergunta 19, foi pedido aos inquiridos que dessem a sua opinião em relação a como se poderiam melhorar os serviços prestados pela instituição, na qual as respostas foram as seguintes: “É necessário mais recursos humanos, tais como auxiliares de ação direta, para a prestação de melhores cuidados aos nossos utentes”; “Podia haver melhor comunicação, se saber ouvir os demais trabalhadores também podia ajudar na melhoria de algumas coisas”; “Mais pessoal ao trabalho”; “Seria importante aumentar os recursos humanos, visto que temos utentes muito dependentes”; “Não sei isto, não cabe a mim. Estou satisfeita, obrigada”; “Contratar mais pessoal para trabalhar. Para podermos ter mais tempo para dedicar aos utentes como eles merecem”; “Formar equipas com mais colaboradores, pois neste momento somos poucas pessoas por turno e por vezes não conseguimos estar o tempo devido com os utentes” e ainda houve um inquirido que não respondeu.

Neste ponto, analisaremos as respostas dos questionários distribuídos à organização com fins lucrativos do litoral do país, ou seja, à Casa do Sol Poente em Aveiro, foram obtidas 9 respostas ao inquérito por questionário realizado aos colaboradores da instituição.

De acordo com as questões demográficas, nomeadamente, ao género dos inquiridos é possível notar-se no anexo 7, no que diz respeito ao quadro de pessoal, que 88,9% dos colaboradores são do sexo feminino e apenas 11,1% do sexo masculino.

Gráfico 14 - Faixas etárias dos inquiridos da OCFL (Aveiro)

2. Qual é a sua faixa etária?
9 respostas



Em relação às faixas etárias a opção com mais respostas foi a “dos 36 aos 45 anos” com 44,4%, de seguida os colaboradores com “Mais de 46 anos” e, por fim, com 22,2% a opção “dos 26 aos 35

anos”.

Gráfico 15 - Habilitações literárias dos inquiridos da OCFL (Aveiro)

Na pergunta sobre as habilitações literárias, cerca de 55,6% dos colaboradores responderam possuírem o ensino secundário (até ao 12º ano), seguidos dos que possuem o ensino básico com uma percentagem de 33,3% e ainda um colaborador respondeu com a opção “Bacharelato” tendo assim uma percentagem de 11,1%.

3. Quais são as suas habilitações literárias?
9 respostas

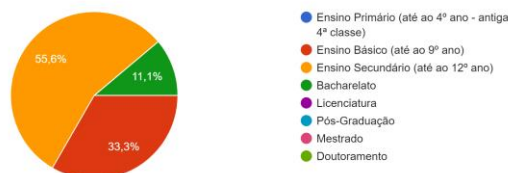
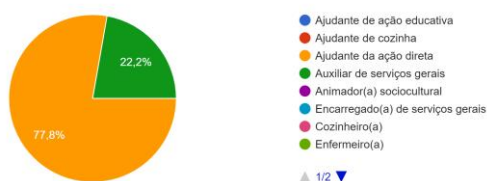


Gráfico 16 - Categorias profissionais dos inquiridos da OCFL (Aveiro)

5. Qual a sua categoria profissional?
9 respostas



A nível profissional, mais especificamente na pergunta 5, 77,8% dos colaboradores que responderam ao questionário desempenham a função de “Ajudante da ação direta” e os outros 22,2% de “Auxiliar de serviços gerais”.

Gráfico 17 - Formação (profissional e académica) dos inquiridos da OCFL (Aveiro)

Na pergunta 6 - “Sente que a sua formação (profissional e académica) é a adequada para desempenhar o seu trabalho?” houve unanimidade e, como tal, todos os inquiridos responderam afirmativamente.

6. Sente que a sua formação (profissional e académica) é a adequada para desempenhar o seu trabalho?
9 respostas

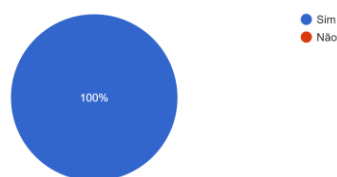
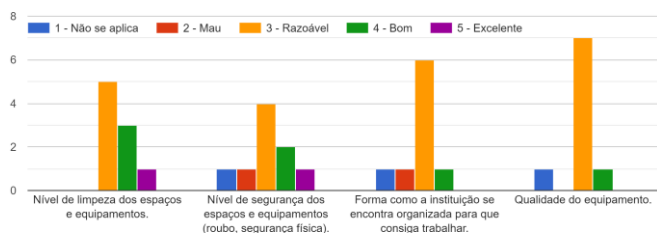


Gráfico 18 - Classificação do local de trabalho e equipamento dos inquiridos da OCFL (Aveiro)

10. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa “Não se aplica” e 5 “Excelente”, indique como classifica o seu local de trabalho e o equipamento.

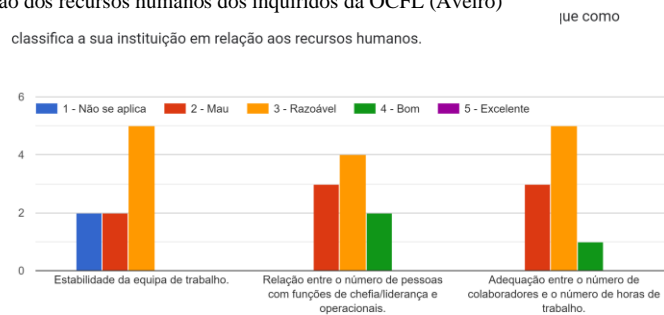


Em relação à satisfação global, no que diz respeito ao “local de trabalho e o equipamento” – questão 10, na alínea do “Nível de limpeza dos espaços e equipamentos”, 1 dos colaboradores classificou com

“Excelente”, 3 dos inquiridos classificaram com “Bom” e 5 colaboradores classificaram

esta alínea com “Razoável”. Na alínea “Nível de segurança dos espaços e equipamentos (roubo, segurança física)” 1 dos funcionários optou pela opção “Excelente”, 2 pela opção “Bom”, 4 classificaram com a opção “Razoável”, 1 com a opção “Mau” e ainda houve um inquirido que respondeu “Não se aplica”. Na alínea “Forma como a instituição se encontra organizada para que consiga trabalhar” 1 dos trabalhadores respondeu com a opção “Bom”, 6 classificaram com a opção “Razoável”, 1 dos indivíduos com a opção “Mau” e, novamente, houve 1 colaborador que referiu “Não se aplica”. Na última alínea “Qualidade do equipamento” 1 inquirido classificou esta alínea com a opção “Bom”, 7 optaram pela opção “Razoável” e 1 colaborador escolheu a opção “Não se aplica”.

Gráfico 19 - Classificação da relação dos recursos humanos dos inquiridos da OCFL (Aveiro)

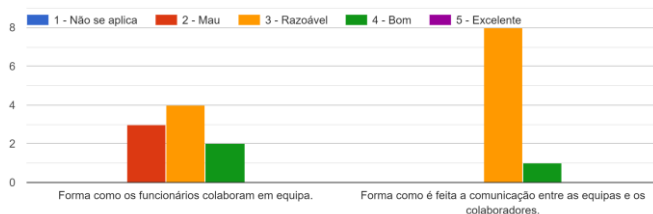


Referente à questão 11, é solicitado que classifiquem a instituição onde trabalha no que diz respeito aos recursos humanos, isto é, na alínea “Estabilidade da equipa de

trabalho” 5 trabalhadores classificaram com a opção “Razoável”, 2 com a opção “Mau” e outros 2 inquiridos responderam com a opção “Não se aplica”. Na alínea “Relação entre o número de pessoas com funções de chefia/liderança e operacionais” 2 colaboradores escolheram a opção “Bom”, 4 a opção “Razoável” e os restantes 3 classificaram esta alínea com a opção “Mau”. Na última alínea “Adequação entre o número de colaboradores e o número de horas de trabalho” 1 pessoa respondeu com a opção “Bom”, 5 com a opção “Razoável” e 3 trabalhadores responderam com a opção “Mau”.

Gráfico 20 - Classificação do relacionamento entre equipas e colaboradores dos inquiridos da OCFL (Aveiro)

12. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa “Não se aplica” e 5 “Excelente”, indique como classifica o relacionamento entre equipas e colaboradores.



De maneira a perceber a satisfação dos colaboradores face ao relacionamento entre equipas e colaboradores, pergunta 12, na primeira alínea foi pedido que

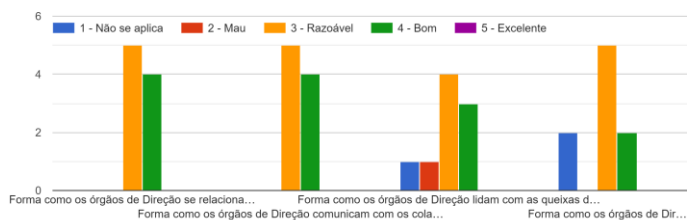
classificassem a “Forma como os funcionários colaboram em equipa” e 2 responderam com a opção “Bom”, 4 com a opção “Razoável” e 3 inquiridos com a opção “Mau”. Na

alínea “Forma como é feita a comunicação entre as equipas e os colaboradores” 1 indivíduo classificou com “Bom” e os restantes 8 colaboradores com a opção “Razoável”.

Gráfico 21 - Classificação do trabalho dos órgãos de Direção dos inquiridos da OCFL (Aveiro)

Quanto à questão 13, no trabalho dos órgãos de Direção da instituição em estudo, nas duas primeiras alíneas, ou seja, “Forma como os órgãos de Direção se relacionam com os colaboradores” e “Forma como os

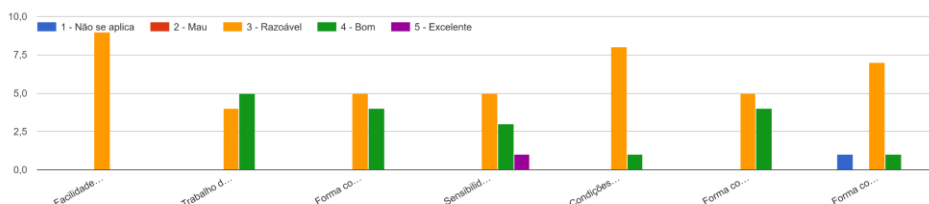
13. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não se aplica" e 5 "Excelente", indique como classifica o trabalho dos órgãos de Direção da sua instituição.



órgãos de Direção comunicam com os colaboradores” 4 inquiridos classificaram com a opção “Bom” e os restantes 5 com a opção “Razoável”. Na alínea “Forma como os órgãos de Direção lidam com as queixas dos colaboradores” 3 inquiridos classificaram com a opção “Bom”, 4 responderam com a opção “Razoável” e tanto a opção “Mau” como a “Não se aplica” tiveram cada uma, 1 resposta. Na última alínea “Forma como os órgãos de Direção informam os colaboradores acerca dos projetos e objetivos da instituição” 2 funcionários optaram pela opção “Bom”, 5 responderam a opção “Razoável” e ainda houve 2 inquiridos que decidiram responder com a opção “Não se aplica”.

Gráfico 22 - Classificação da qualidade da prestação de serviços dos inquiridos da OCFL (Aveiro)

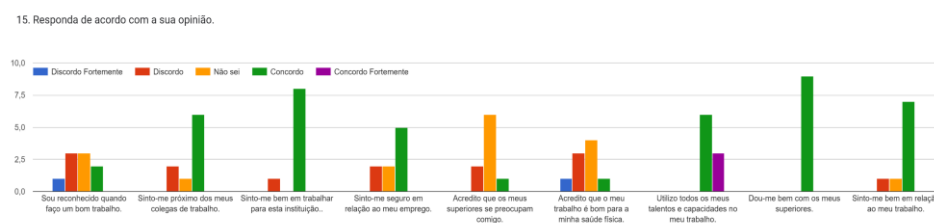
14. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não se aplica" e 5 "Excelente", indique como classifica a qualidade da prestação de serviços da instituição onde trabalha.



Na pergunta 14 sobre a qualidade da prestação de serviços, nomeadamente, na alínea “Facilidade no processo de atendimento dos utentes, incluindo o tempo despendido” todos os inquiridos, ou seja, os 9 colaboradores optaram pela opção “Razoável”. Na alínea “Trabalho de equipa de todos os colaboradores da instituição na prestação de serviços aos utentes” 5 responderam com a opção “Bom” e os outros 4 indivíduos com a opção “Razoável”. Na alínea “Forma como os colaboradores desempenham as suas funções” 4 classificaram com a opção “Bom” e os restantes 5 com a opção “Razoável”. Na alínea

“Sensibilidade dos colaboradores em relação aos problemas e preocupações dos utentes” 1 colaborador respondeu com a opção “Excelente”, 3 funcionários classificaram com a opção “Bom” e os restantes 5 com a opção “Razoável”. Na alínea “Condições das instalações: limpeza, conforto, iluminação e temperatura dos espaços” 1 indivíduo classificou a sua resposta com a opção “Bom” e os outros 8 com a opção “Razoável”. Na alínea “Forma como são prestadas informações aos utentes” 4 inquiridos responderam com a opção “Bom” e os restantes 5 colaboradores com a opção “Razoável”. Na última alínea “Forma como a instituição controla custos/despesas com os serviços prestados” 1 indivíduo classificou a sua satisfação com a opção “Bom”, 7 com a opção “Razoável” e outro colaborador com a opção “Não se aplica”.

Gráfico 23 - Opinião dos inquiridos da OCFL (Aveiro)



No que diz respeito à questão 15 - “Responda de acordo com a sua opinião”, foram apresentadas 5 opções de respostas, sendo elas, “Concordo Fortemente”, “Concordo”, “Não sei”, “Discordo” e “Discordo Fortemente” onde os colaboradores tinham de classificar alguns tópicos. Primeiramente, “Sou reconhecido quando faço um bom trabalho”, nesta alínea 2 funcionários responderam “Concordo”, as opções “Não sei” e “Discordo” tiveram ambas 3 respostas cada uma e ainda houve um inquirido que optou pela resposta “Discordo Fortemente”. Na alínea “Sinto-me próximo dos meus colegas de trabalho” 6 inquiridos responderam “Concordo”, 1 colaborador escolheu a opção “Não sei” e ainda houve 2 trabalhadores que classificaram esta alínea com “Discordo”. Na alínea “Sinto-me bem em trabalhar para esta instituição” 8 funcionários responderam “Concordo” e ainda houve 1 trabalhador que respondeu com a opção “Discordo”.

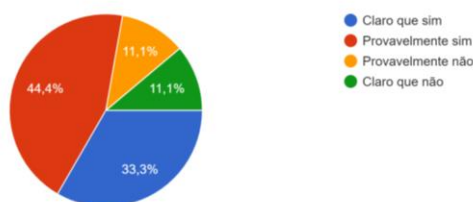
Na alínea “Sinto-me seguro em relação ao meu emprego” 5 indivíduos responderam com a opção “Concordo”, 2 escolheram a opção “Não sei” e os outros 2 inquiridos responderam com a opção “Discordo”. Na alínea “Acredito que os meus superiores se preocupam comigo” 1 inquirido classificou a sua resposta com a opção “Concordo”, 6 responderam “Não sei” e apenas 2 colaboradores escolheram a opção “Discordo”. Na alínea “Acredito que o meu trabalho é bom para a minha saúde física” 1 funcionário respondeu com a opção “Concordo”, 4 escolheram a opção “Não sei”, 3 trabalhadores

optaram pela opção “Discordo” e ainda houve 1 colaborador que escolheu a opção “Discordo Fortemente”. Na alínea “Utilizo todos os meus talentos e capacidades no meu trabalho” 3 colaboradores responderam “Concordo Fortemente” e os restantes 6 com a opção “Concordo”.

Na alínea “Dou-me bem com os meus superiores” todos os inquiridos, ou seja, os 9 colaboradores optaram pela opção “Concordo”. Por fim, na alínea “Sinto-me bem em relação ao meu trabalho” 7 inquiridos escolheram a opção “Concordo” e as opções “Não sei” e “Discordo” tiveram novamente 1 resposta cada opção.

16. Recomendaria os serviços da instituição dos inquiridos da OCFL (Aveiro)
9 respostas

Gráfico 24 - Recomendação dos serviços da instituição dos inquiridos da OCFL (Aveiro)



Quanto ao gráfico da resposta à pergunta 16 - “Recomendaria os serviços da Organização onde trabalha a familiares ou amigos?” a maioria dos inquiridos (44,4%)

escolheu a opção “Provavelmente sim”, seguida da opção “Claro que sim” com 33,3% das respostas e ainda as opções “Provavelmente sim” e “Claro que não” tiveram cada uma 1 resposta, tendo cada opção 11,1%.

Gráfico 25 - Necessidade de recorrer à instituição dos inquiridos da OCFL (Aveiro)

Na questão 17 - “Recorreria à Organização onde trabalha se necessitasse?” 66,7% dos colaboradores selecionaram a opção “Provavelmente sim”, 22,2% a opção “Provavelmente não” e os restantes 11,1% vão para a opção “Claro que não”.

17. Recorreria à Organização onde trabalha se necessitasse?
9 respostas

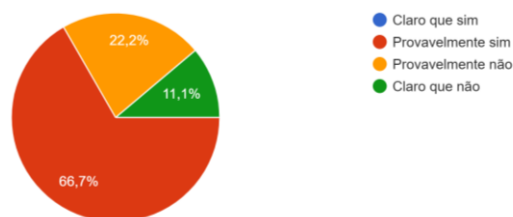
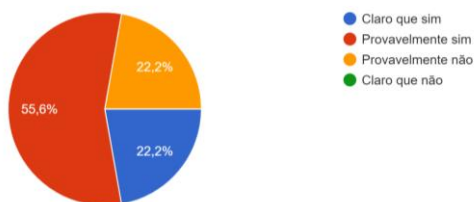


Gráfico 26 - Opção de trabalhar novamente na instituição respondida pelos inquiridos da OCFL (Aveiro)

18. Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo a instituição onde trabalha atualmente?
9 respostas



No que toca à questão 18 - “Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo a instituição onde trabalha atualmente?” 55,6% dos inquiridos responderam “Provavelmente sim”, 22,2%

“Provavelmente não” e os restantes 22,2% são para colaboradores que optaram pela opção “Claro que sim”.

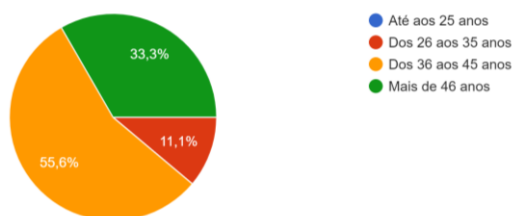
Para terminar, na pergunta 19, foi solicitado aos colaboradores que dessem a sua opinião sobre como se poderiam melhorar os serviços prestados pela instituição, na qual as respostas foram as seguintes: “Deixando os utentes mais realizados, em todos os sentidos”; “Não há organização, precisa de coordenadores para coordenar onde trabalhar e como organizar as tarefas”; “Começando com uma boa distribuição de funcionários para cada turno”; “Melhoramento da escala de turnos”; “Mais organização na escala de trabalho com número suficiente de colaboradores para cada turno”; “Distribuindo melhor o número de colaboradores para cada turno” e ainda houveram 3 inquiridos que não referiram nada.

Em relação à organização sem fins lucrativos do interior do país, ou seja, ao Centro Social Paroquial de Rio de Loba situado em Viseu, foram obtidas 9 respostas ao inquérito por questionário realizado aos colaboradores da instituição, onde o objetivo era ficar a conhecer a opinião destes no que toca ao clima e cultura organizacional, isto é, de forma geral, à gestão que é feita na organização onde trabalham.

Através das questões demográficas, mais concretamente na primeira questão (anexo 10), sobre o género dos inquiridos é perceptível notar-se no que diz respeito ao quadro de pessoal que 77,8% dos colaboradores são do sexo feminino e apenas 22,2% do sexo masculino.

Gráfico 27 - Faixas etárias dos inquiridos da OSFL (Viseu)

2. Qual é a sua faixa etária?
9 respostas

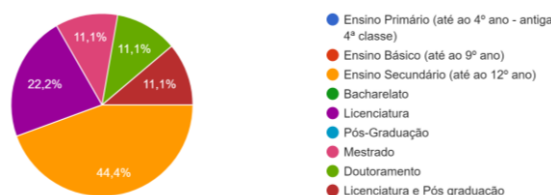


A média da faixa etária situa-se entre os 36 aos 45 anos, com cerca de 55,6%, sendo que os indivíduos com mais de 46 anos também apresentam uma percentagem alta de 33,3%.

Gráfico 28 - Habilitações literárias dos inquiridos da OSFL (Viseu)

À pergunta feita sobre as habilitações literárias, cerca de 44,4% dos colaboradores responderam possuírem o ensino

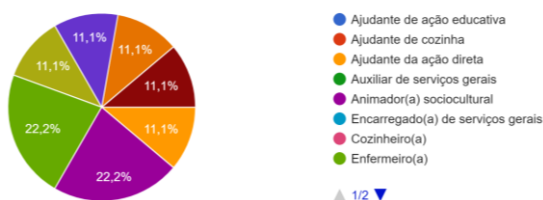
3. Quais são as suas habilitações literárias?
9 respostas



secundário (até ao 12º ano), seguidos dos que possuem uma licenciatura que representam 22,2% dos inquiridos.

Gráfico 29 - Categorias profissionais dos inquiridos da OSFL (Viseu)

5. Qual a sua categoria profissional?
9 respostas



No que se refere a questões do âmbito profissional, mais especificamente na questão 5, 22,2% dos colaboradores desempenham a função de “Animador(a) sociocultural”; outros 22,2% de “Enfermeiro(a)”; e com 11,1% temos 5 respostas com cargos diferentes, nomeadamente de “Administrativa”, “Técnica Superior de Educação Social”; “Padre”; “Nutricionista” e ainda “Ajudante da ação direta”.

Gráfico 30 - Formação (profissional e académica) dos inquiridos da OSFL (Viseu)

6. Sente que a sua formação (profissional e académica) é a adequada para desempenhar o seu trabalho?
9 respostas



responderam afirmativamente.

À pergunta 6 - “Sente que a sua formação (profissional e académica) é a adequada para desempenhar o seu trabalho?” houve unanimidade e, como tal, todos os colaboradores

Gráfico 31 - Classificação do local de trabalho e equipamento dos inquiridos da OSFL (Viseu)

10. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa “Não se aplica” e 5 “Excelente”, indique como classifica o seu local de trabalho e o equipamento.



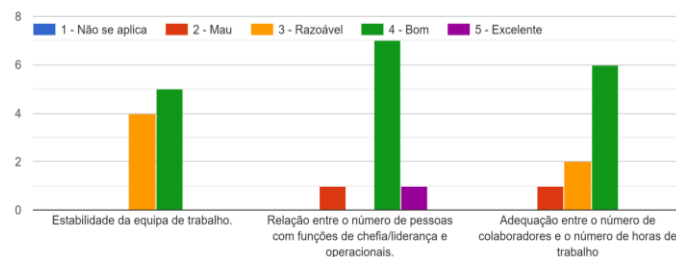
Por aplicação do questionário em estudo, na pergunta 10, quanto à satisfação global, no que diz respeito ao “local de trabalho e o equipamento”, na alínea do “Nível de limpeza dos espaços e equipamentos.” 1 dos colaboradores classificou com “Excelente”, 7 dos inquiridos classificaram com “Bom” demonstrando que estão satisfeitos e 1 colaborador classificou com “Razoável”. Nas alíneas “Nível de segurança dos espaços e equipamentos (roubo, segurança física)” e “Forma como a instituição se encontra organizada para que consiga trabalhar” 1 dos inquiridos respondeu com a opção “Razoável” e os restantes 8 classificaram com “Bom”.

Na última alínea “Qualidade do equipamento” 1 inquirido classificou esta alínea com a opção “Mau” e os restantes colaboradores classificaram com “Bom”.

Gráfico 32 - Classificação da relação dos recursos humanos dos inquiridos da OSFL (Viseu)

Quanto à questão 11, é pedido para classificarem a instituição onde trabalham em relação aos recursos humanos, mais especificamente, na alínea “Estabilidade da equipa de trabalho” 5 trabalhadores

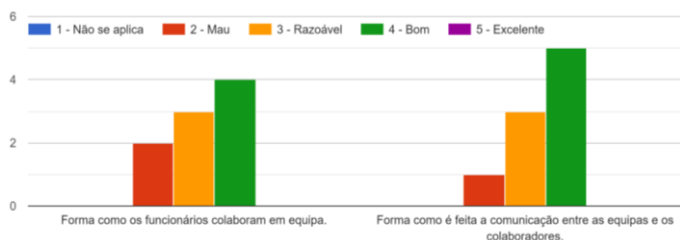
11. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não se aplica" e 5 "Excelente", indique como classifica a sua instituição em relação aos recursos humanos.



classificaram com a opção “Bom” e os restantes 4 com a opção “Razoável”. Na alínea “Relação entre o número de pessoas com funções de chefia/liderança e operacionais” 1 colaborador respondeu com a opção “Excelente”, 7 com a opção “Bom” e outro inquirido com a opção “Mau”. Na última alínea “Adequação entre o número de colaboradores e o número de horas de trabalho” 6 pessoas responderam com a opção “Bom”, 2 com a opção “Razoável” e 1 com a opção “Mau”.

Gráfico 33 - Classificação do relacionamento entre equipas e colaboradores dos inquiridos da OSFL (Viseu)

12. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não se aplica" e 5 "Excelente", indique como classifica o relacionamento entre equipas e colaboradores.

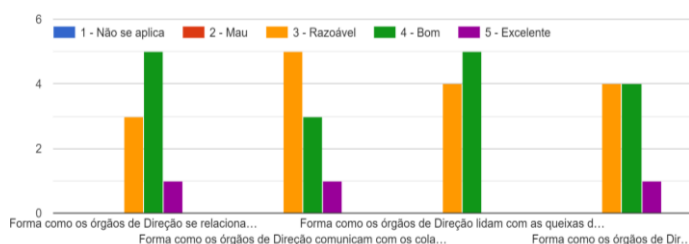


De forma a perceber a satisfação dos colaboradores no que toca ao relacionamento entre equipas e colaboradores, pergunta 12, na primeira alínea foi pedido que classificassem a “Forma como os

funcionários colaboram em equipa” e 4 responderam com a opção “Bom”, 3 com a opção “Razoável” e 2 inquiridos com a opção “Mau”. Na alínea “Forma como é feita a comunicação entre as equipas e os colaboradores” 5 indivíduos classificaram com “Bom”, 3 com a opção “Razoável” e 1 com a opção “Mau”.

Gráfico 34 - Classificação do trabalho dos órgãos de Direção dos inquiridos da OSFL (Viseu)

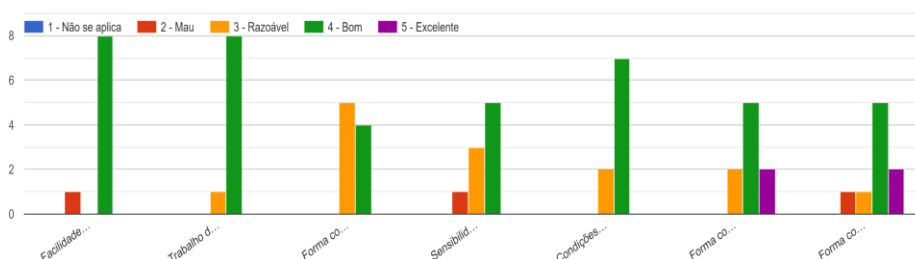
13. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não se aplica" e 5 "Excelente", indique como classifica o trabalho dos órgãos de Direção da sua instituição.



Relativamente à questão 13, quanto ao trabalho dos órgãos de Direção da instituição em causa, na alínea “Forma como os órgãos de Direção se relacionam com os colaboradores” 1 inquirido classificou com a opção “Excelente”, 5 com a opção “Bom” e os restantes 3 com a opção “Razoável”. Na alínea “Forma como os órgãos de Direção comunicam com os colaboradores” 1 colaborador respondeu com a opção “Excelente”, 3 com a opção “Bom” e os restantes 5 indivíduos com a opção “Razoável”. Na alínea “Forma como os órgãos de Direção lidam com as queixas dos colaboradores” 5 inquiridos classificaram com a opção “Bom” e os restantes 4 com a opção “Razoável”. Na última alínea “Forma como os órgãos de Direção informam os colaboradores acerca dos projetos e objetivos da instituição” 1 indivíduo respondeu com a opção “Excelente”, 4 com a opção “Bom” e os outros 4 indivíduos com a opção “Razoável”.

Gráfico 35 - Classificação da qualidade da prestação de serviços dos inquiridos da OSFL (Viseu)

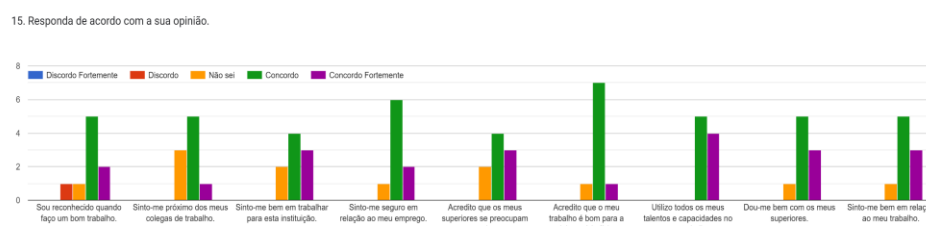
14. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não se aplica" e 5 "Excelente", indique como classifica a qualidade da prestação de serviços da instituição onde trabalha.



Na pergunta 14 sobre a qualidade da prestação de serviços, mais especificamente, na alínea “Facilidade no processo de atendimento dos utentes, incluindo o tempo despendido” 8 dos colaboradores classificaram esta alínea com a opção “Bom” e apenas 1 inquirido respondem com a opção “Mau”. Por sua vez, na alínea “Trabalho de equipa de todos os colaboradores da instituição na prestação de serviços aos utentes” 8 responderam com a opção “Bom” e o outro indivíduo com a opção “Razoável”. Na alínea “Forma como os colaboradores desempenham as suas funções” 4 classificaram com a opção “Bom” e os restantes 5 com a opção “Razoável”.

Na alínea “Sensibilidade dos colaboradores em relação aos problemas e preocupações dos utentes” 5 funcionários classificaram com a opção “Bom”, 3 com a opção “Razoável” e 1 com a opção “Mau”. Na alínea “Condições das instalações: limpeza, conforto, iluminação e temperatura dos espaços” 7 colaboradores classificaram a sua resposta com a opção “Bom” e os outros 2 com a opção “Razoável”. Na alínea “Forma como são prestadas informações aos utentes” 2 inquiridos responderam com a opção “Excelente”, 5 com a opção “Bom” e os restantes 2 colaboradores com a opção “Razoável”. Na última alínea “Forma como a instituição controla custos/despesas com os serviços prestados” 2 indivíduos classificaram a sua satisfação com a opção “Excelente”, 5 com a opção “Bom”, 1 com a opção “Razoável” e outro colaborador com a opção “Mau”.

Gráfico 36 - Opinião dos inquiridos da OSFL (Viseu)

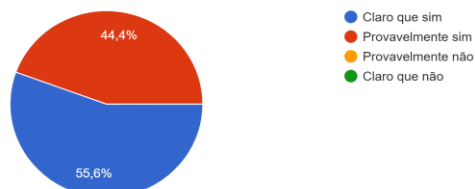


Referente à questão 15 - “Resposta de acordo com a sua opinião”, foram apresentadas 5 opções de respostas, sendo elas, “Concordo Fortemente”, “Concordo”, “Não sei”, “Discordo” e “Discordo Fortemente” onde os colaboradores tinham de classificar alguns tópicos. Primeiramente, “Sou reconhecido quando faço um bom trabalho”, nesta alínea 2 funcionários responderam “Concordavam Fortemente”, 5 apenas “Concordo”, 1 escolheu a opção “Não sei” e o outro inquirido “Discordo”. Na alínea “Sinto-me próximo dos meus colegas de trabalho” 1 inquirido respondeu “Concordo Fortemente”, 5 colaboradores escolheram a opção “Concordo” e os restantes 2 a opção “Não sei”. Na alínea “Sinto-me bem em trabalhar para esta instituição” 3 funcionários responderam “Concordo Fortemente”, 5 classificaram com “Concordo” e novamente 2 responderam com a opção “Não sei”. Na alínea “Sinto-me seguro em relação ao meu emprego” 2 indivíduos responderam com a opção “Concordo Fortemente”, 6 escolheram a opção “Concordo” e 1 colaborador classificou com a opção “Não sei”. Na alínea “Acredito que os meus superiores se preocupam comigo” 3 inquiridos classificaram com a opção “Concordo Fortemente”, 4 responderam “Concordo” e apenas 2 colaboradores escolheram a opção “Não sei”. Na alínea “Acredito que o meu trabalho é bom para a minha saúde física” 1 funcionários respondeu com a opção “Concordo Fortemente”, 7 classificaram com a opção “Concordo” e apenas 1 escolheu a opção “Não sei”. Na alínea “Utilizo todos os

meus talentos e capacidades no meu trabalho” 4 colaboradores responderam “Concordo Fortemente” e os restantes 5 com a opção “Concordo”. Nas alíneas “Dou-me bem com os meus superiores” e “Sinto-me bem em relação ao meu trabalho” 3 inquiridos escolheram a opção “Concordo Fortemente”, 5 a opção “Concordo” e 1 funcionário a opção “Não sei”.

Gráfico 37 - Recomendação dos serviços da instituição dos inquiridos da OSFL (Viseu)

16. Recomendaria os serviços da Organização onde trabalha a familiares ou amigos?
9 respostas



Por observação dos gráficos das respostas às perguntas 16 e 17 - “Recomendaria os serviços da Organização onde trabalha a familiares ou amigos?” e “Recorreria à Organização onde trabalha se necessitasse?” 55,6% dos colaboradores selecionaram a opção “Claro que sim” e 44,4% a opção “Provavelmente sim”.

Gráfico 38 - Necessidade de recorrer à instituição dos inquiridos da OSFL (Viseu)

17. Recorreria à Organização onde trabalha se necessitasse?
9 respostas

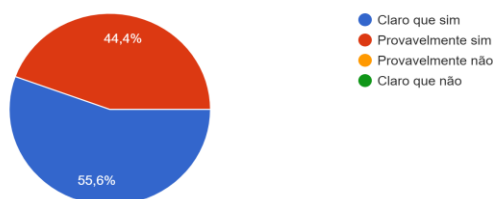
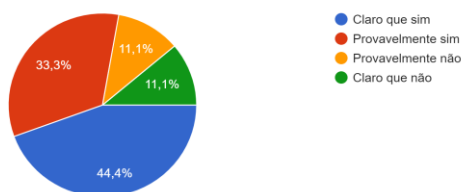


Gráfico 39 - Opção de trabalhar novamente na instituição respondida pelos inquiridos da OSFL (Viseu)

18. Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo a instituição onde trabalha atualmente?
9 respostas



No que toca à questão 18 - “Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo a instituição onde trabalha atualmente?” 44,4% dos inquiridos responderam “Claro que sim”, 33,3% “Provavelmente sim”, 11,1% “Provavelmente não” e os outros 11,1% “Claro que

não”.

Por fim, na pergunta 19, foi pedido aos colaboradores que dessem a sua opinião relativamente a como se poderiam melhorar os serviços prestados pela organização, na

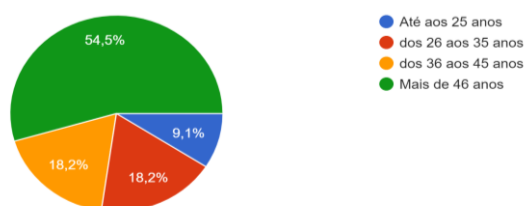
qual as respostas foram as seguintes: “Mudando as equipas e forma de gestão”; “Os serviços prestados pela instituição neste considero que estão adequadas aos utentes”; “Criar um check-list mais bem definida”; “Melhorar comunicação chefia-colaboradores, maior envolvimento da chefia nas rotinas diárias, mais espírito de equipa entre colaboradores”; “Melhorar a comunicação entre todas as colaboradoras”; “Com mais apoios estatais”; “Teria de partir de cada um, mudança de mentalidades, empatia, vícios enraizados, uma vez que no que diz respeito a formação e renovação de conhecimentos, estes estão sempre disponibilizados pela instituição”; “Haver mais interação nas equipas” e ainda “Melhorar a literacia dos funcionários (alguns)”.

De seguida vão ser apresentados os dados sobre as respostas dadas pelos colaboradores da Residência Lar Viso Norte, ou seja, da organização com fins lucrativos situada no interior do país, mais especificamente, em Viseu. Nesta instituição foi possível obter 11 respostas aos inquéritos por questionário enviados por email.

Quanto às questões demográficas, nomeadamente pergunta 1 (anexo 13), sobre o género dos inquiridos percebemos que todos os colaboradores que responderam ao questionário são do sexo feminino.

Gráfico 40 - Faixas etárias dos inquiridos OCFL (Viseu)

2. Qual é a sua faixa etária?
11 respostas



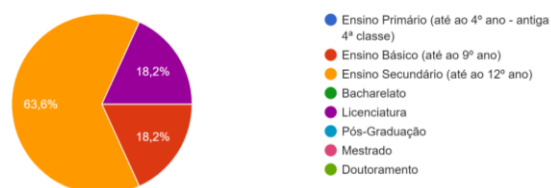
A faixa etária com um maior número de funcionários são os indivíduos com mais de 46 anos, com cerca de 54,5%, as opções “dos 36 aos 45 anos” e “dos 26 aos 35 anos” possuem 18,2% e a

opção “Até aos 25 anos” tem uma percentagem de 9,1%.

Gráfico 41 - Habilitações literárias dos inquiridos da OCFL (Viseu)

Relativamente à pergunta sobre as habilitações literárias, 63,6% dos inquiridos possuem o ensino secundário (até ao 12º ano), 18,2%

3. Quais são as suas habilitações literárias?
11 respostas

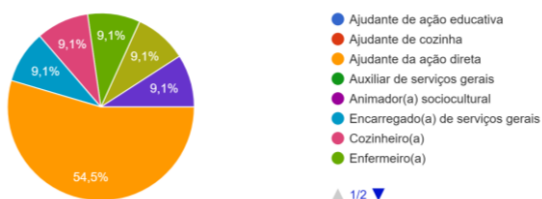


representam

colaboradores que têm uma licenciatura e também 18,2% tem a opção do ensino básico (até ao 9º ano).

Gráfico 42 - Categorias profissionais dos inquiridos da OCFL (Viseu)

5. Qual a sua categoria profissional?
11 respostas



Nas questões de âmbito profissional, na pergunta 5, 54,5% dos indivíduos desempenham a função de “Ajudante da ação direta” e com 9,1% temos 5

respostas com funções diferentes, nomeadamente, “Encarregado(a) de serviços gerais”; “Cozinheiro(a)”; “Enfermeiro(a)”; “Administrativa” e “Lavandaria”.

Gráfico 43 - Formação (profissional e académica) dos inquiridos da OCFL (Viseu)

Na pergunta 6 - “Sente que a sua formação (profissional e académica) é a adequada para desempenhar o seu trabalho?” houve unanimidade e, como tal, todos os colaboradores responderam afirmativamente.

6. Sente que a sua formação (profissional e académica) é a adequada para desempenhar o seu trabalho?
11 respostas

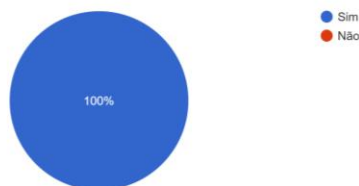
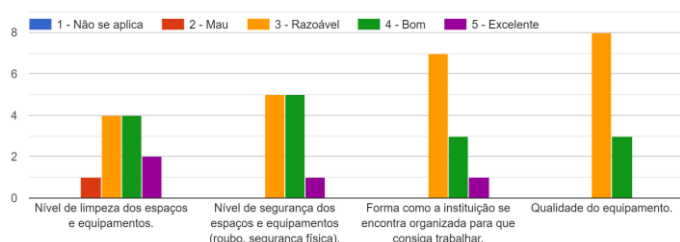


Gráfico 44 - Classificação do local de trabalho e equipamento dos inquiridos da OCFL (Viseu)

10. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa “Não se aplica” e 5 “Excelente”, indique como classifica o seu local de trabalho e o equipamento.



Por aplicação do questionário em estudo, quanto à satisfação global, na pergunta 10, no que concerne ao “local de trabalho e o equipamento”, na alínea do “Nível de limpeza dos espaços e equipamentos.” 2 dos

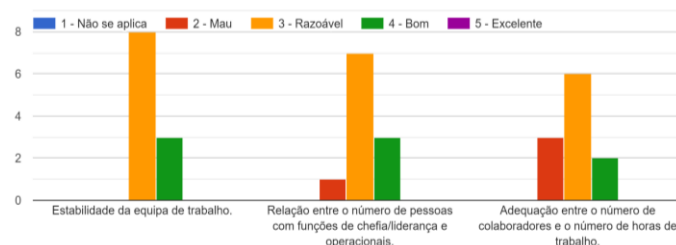
colaboradores classificaram com “Excelente”, 4 inquiridos classificaram com “Bom” demonstrando que estão satisfeitos, outros 4 classificaram com “Razoável” e 1 indivíduo classificou com “Mau”. Nas alíneas “Nível de segurança dos espaços e equipamentos (roubo, segurança física)” 1 colaborador respondeu “Excelente”, 5 responderam “Bom” e por fim os outros 5 indivíduos responderam “Razoável”. Na alínea “Forma como a instituição se encontra organizada para que consiga trabalhar” 1 dos inquiridos respondeu com a opção “Excelente”, 3 com a opção “Bom” e os restantes 7 classificaram com

“Razoável”. Na última alínea “Qualidade do equipamento” 3 inquiridos classificaram esta alínea com a opção “Bom” e os restantes 8 colaboradores classificaram com “Razoável”.

Gráfico 45 - Classificação da relação dos recursos humanos dos inquiridos da OCFL (Viseu)

De seguida, na pergunta 11, onde é pedido aos inquiridos que classifiquem a sua organização em relação aos recursos humanos, na alínea “Estabilidade da equipa de trabalho” 3 trabalhadores classificaram com a opção “Bom”

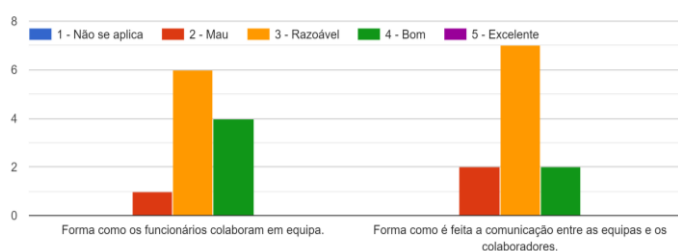
11. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não se aplica" e 5 "Excelente", indique como classifica a sua instituição em relação aos recursos humanos.



e os restantes 8 com a opção “Razoável”. Na alínea “Relação entre o número de pessoas com funções de chefia/liderança e operacionais” 3 colaboradores responderam com a opção “Bom”, 7 com a opção “Razoável” e outro inquirido com a opção “Mau”. Na última alínea “Adequação entre o número de colaboradores e o número de horas de trabalho” 2 indivíduos responderam com a opção “Bom”, 6 com a opção “Razoável” e 3 com a opção “Mau”.

Gráfico 46 - Classificação do relacionamento entre equipas e colaboradores dos inquiridos da OCFL (Viseu)

12. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não se aplica" e 5 "Excelente", indique como classifica o relacionamento entre equipas e colaboradores.



No que se refere ao relacionamento entre equipas e colaboradores (questão 12), na primeira alínea foi pedido que classificassem a “Forma como os funcionários colaboram em equipa” e 4 responderam com a

opção “Bom”, 6 com a opção “Razoável” e 1 inquirido com a opção “Mau”. Na alínea “Forma como é feita a comunicação entre as equipas e os colaboradores” 2 indivíduos classificaram com “Bom”, 7 com a opção “Razoável” e 2 com a opção “Mau”.

Gráfico 47 - Classificação do trabalho dos órgãos de Direção dos inquiridos da OCFL (Viseu)

De acordo com a pergunta 13 sobre o trabalho dos órgãos de Direção da instituição, na alínea “Forma como os órgãos de Direção se relacionam com os colaboradores” 4 inquiridos classificou com a opção “Bom”, 6

com a opção “Razoável” e o restante funcionário com a opção “Mau”. Na alínea “Forma como os órgãos de Direção comunicam com os colaboradores” 3 colaboradores responderam com a opção “Bom”, 6 com a opção “Razoável” e os restantes 2 indivíduos com a opção “Mau”. Na alínea “Forma como os órgãos de Direção lidam com as queixas dos colaboradores” 1 inquirido classificou com a opção “Bom”, 7 com a opção “Razoável” e 3 funcionários com a opção “Mau”. Por fim, na última alínea desta pergunta “Forma como os órgãos de Direção informam os colaboradores acerca dos projetos e objetivos da instituição” 1 indivíduo respondeu com a opção “Bom”, 9 com a opção “Razoável” e 1 inquirido com a opção “Mau”.

13. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não se aplica" e 5 "Excelente", indique como classifica o trabalho dos órgãos de Direção da sua instituição.

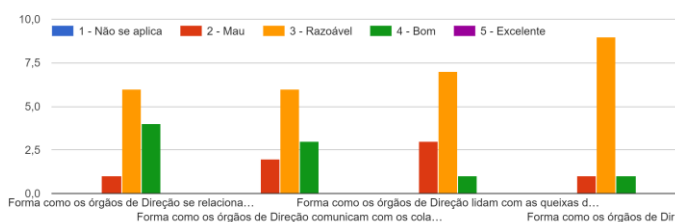
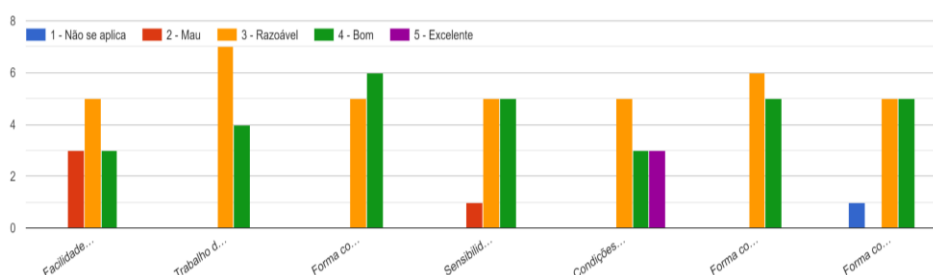


Gráfico 48 - Classificação da qualidade da prestação de serviços dos inquiridos da OCFL (Viseu)

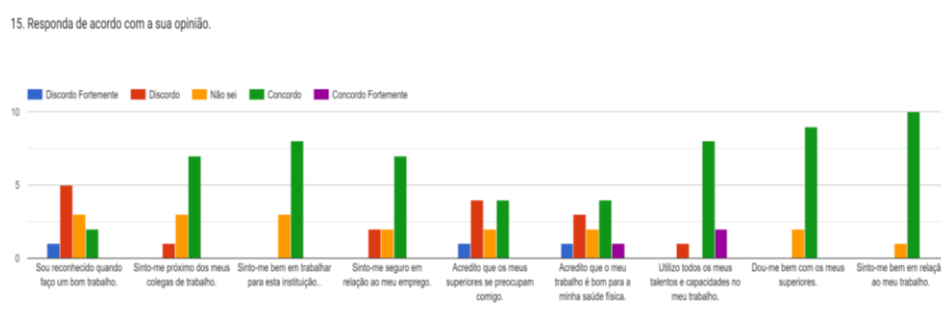
14. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não se aplica" e 5 "Excelente", indique como classifica a qualidade da prestação de serviços da instituição onde trabalha.



Relativamente à qualidade da prestação de serviços (questão 14), sobretudo, na alínea “Facilidade no processo de atendimento dos utentes, incluindo o tempo despendido” 3 dos colaboradores classificaram esta alínea com a opção “Bom”, 5 com a opção “Razoável” e 3 inquiridos responderam com a opção “Mau”. Na alínea “Trabalho de equipa de todos os colaboradores da instituição na prestação de serviços aos utentes” 4 responderam com a opção “Bom” e os outros 7 inquiridos com a opção “Razoável”. Na alínea “Forma como os colaboradores desempenham as suas funções” 6 classificaram com a opção “Bom” e os restantes 5 com a opção “Razoável”. Na alínea “Sensibilidade dos colaboradores em relação aos problemas e preocupações dos utentes” 5 funcionários

classificaram com a opção “Bom”, outros 5 com a opção “Razoável” e 1 com a opção “Mau”. Na alínea “Condições das instalações: limpeza, conforto, iluminação e temperatura dos espaços” 3 colaboradores classificaram a sua resposta com a opção “Excelente”, 3 com a opção “Bom” e os outros 5 com a opção “Razoável”. Na alínea “Forma como são prestadas informações aos utentes” 5 inquiridos responderam com a opção “Bom” e 6 colaboradores com a opção “Razoável”. Na última alínea “Forma como a instituição controla custos/despesas com os serviços prestados” 5 indivíduos classificaram a sua satisfação com a opção “Bom”, 5 com a opção “Razoável” e 1 indivíduos respondeu à pergunta com a opção “Não se aplica”.

Gráfico 49 - Opinião dos inquiridos da OCFL (Viseu)

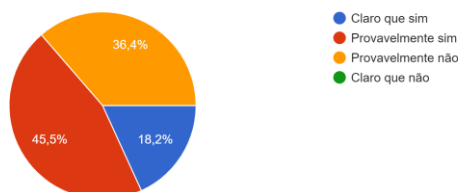


Na questão 15 - “Resposta de acordo com a sua opinião”, foram apresentadas 5 opções de respostas, sendo elas, “Concordo Fortemente”, “Concordo”, “Não sei”, “Discordo” e “Discordo Fortemente” onde os colaboradores tinham de classificar alguns tópicos. Preliminarmente, “Sou reconhecido quando faço um bom trabalho”, nesta alínea 2 funcionários responderam “Concordo”, 3 escolheram a opção “Não sei”, 5 assinalaram a opção “Discordo” e o outro inquirido “Discordo Fortemente”. Na alínea “Sinto-me próximo dos meus colegas de trabalho” 7 inquiridos responderam “Concordo”, 3 colaboradores escolheram a opção “Não sei” e 1 funcionário optou pela opção “Não sei”. Na alínea “Sinto-me bem em trabalhar para esta instituição” 8 funcionários responderam “Concordo” e 3 assinalaram a opção “Não sei”. Na alínea “Sinto-me seguro em relação ao meu emprego” 7 indivíduos responderam com a opção “Concordo”, 2 escolheram a opção “Não sei” e 2 colaboradores decidiram responder com a opção “Discordo”. Na alínea “Acredito que os meus superiores se preocupam comigo” 4 inquiridos classificaram com a opção “Concordo”, 2 responderam “Não sei”, 4 colaboradores escolheram a opção “Discordo” e 1 inquirido optou pela opção “Discordo Fortemente”. Na alínea “Acredito que o meu trabalho é bom para a minha saúde física” 1 funcionários respondeu com a opção “Concordo Fortemente”, 4 classificaram com a opção

“Concordo”, 2 com a opção “Não sei”, 3 funcionários escolheram a opção “Discordo” e 1 escolheu a opção “Discordo Fortemente”. Na alínea “Utilizo todos os meus talentos e capacidades no meu trabalho” 2 colaboradores responderam “Concordo Fortemente”, 8 escolheram a opção “Concordo” e 1 inquirido optou pela opção “Discordo”. Na alínea “Dou-me bem com os meus superiores” 9 colaboradores concordaram com a alínea e 2 indivíduos escolheram a opção “Não sei”. Por fim, na última alínea “Sinto-me bem em relação ao meu trabalho” 10 inquiridos escolheram a opção “Concordo” e apenas 1 funcionário a opção “Não sei”.

Gráfico 50 - Recomendação dos serviços da instituição dos inquiridos da OCFL (Viseu)

16. Recomendaria os serviços da Organização onde trabalha a familiares ou amigos?
11 respostas



Em conformidade com o gráfico da resposta à pergunta 16 - “Recomendaria os serviços da Organização onde trabalha a familiares ou amigos?” 45,5% dos colaboradores responderam

“Provavelmente sim”, 36,4% escolheram a opção “Provavelmente não” e apenas 18,2% responderam “Claro que sim”.

Gráfico 51 - Necessidade de recorrer à instituição dos inquiridos da OCFL (Viseu)

Na pergunta 17 - “Recorreria à Organização onde trabalha se necessitasse?” 45,5% dos colaboradores selecionaram a opção “Provavelmente sim” e com 27,3% temos as opções “Provavelmente não” e “Claro que sim”.

17. Recorreria à Organização onde trabalha se necessitasse?
11 respostas

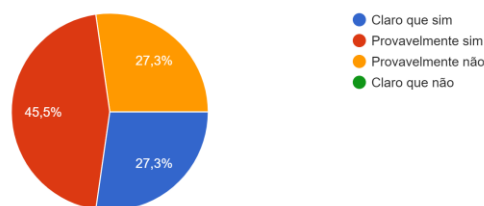
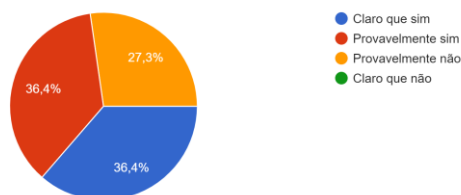


Gráfico 52 - Opção de trabalhar novamente na instituição respondida pelos inquiridos da OCFL (Viseu)

18. Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo a instituição onde trabalha atualmente?
11 respostas



Referente à questão 18 - “Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo a instituição onde trabalha atualmente?” 36,4% dos inquiridos responderam “Claro que sim”, 36,4% “Provavelmente

sim” e 27,3% “Provavelmente não”.

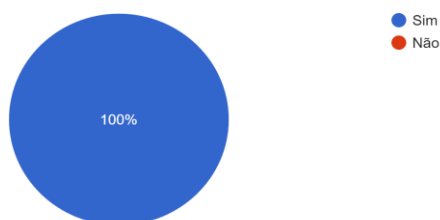
Em suma, na pergunta 19, foi solicitado aos colaboradores que dessem a sua opinião no que toca a ser possível melhorar os serviços prestados pela organização, na qual as respostas foram as seguintes: “Mais comunicação entre gerência e trabalhadores”; “Haver mais tempo quando prestados os cuidados nas higienes dos utentes”; “Não sei”; “Uma melhor comunicação dentro da equipa de trabalho”; “Mais trabalho de equipa”; “Com maior colaboração por parte de toda a equipa”; “ Poderia ser realizado treinamentos com os colaboradores, atualizando a situação de cada utente em relação ao seu diagnóstico, assim conseguiríamos entender suas limitações e melhorar o nosso cuidado”; “Mais respeito, atenção, sem pressão e acusações sem fundamento”; “Espírito de equipa mais responsabilidades e mais profissionalismo, e menos intrigas”; “ Mais comunicação e mais funcionárias” e ainda “Menos utentes por funcionária ou mais funcionárias”.

Em relação ao inquérito preenchido pelo(a) Diretor(a) Técnico(a) da organização sem fins lucrativos do litoral, isto é, Lar Paroquial Amélia Madaíl em Aveiro:

É notável que no que toca às questões demográficas (perguntas 1, 2, 3, 4 e 5 - apresentadas em anexo) o inquirido é do sexo feminino, a sua faixa etária insere-se na opção “dos 36 aos 45 anos” e tem como habilitações literárias Pós-Graduação. A sua formação inicial é Serviço Social e possui uma especialização. Ao nível de anos de serviço (questão 6 e 7 – em anexo) referiu ter 0 a 5 anos de serviço e não tem formação relativamente à gestão de organizações sociais.

Gráfico 53 - Sentimento sentido pela Diretora Técnica da OSFL (Aveiro)

8. Quando assumiu o cargo de Diretor(a) Técnico(a) sentia-se preparado?
1 resposta



Ao ser questionada na pergunta 8 se estava preparada quando assumiu o cargo de Diretora Técnica a inquirida respondeu afirmativamente.

Gráfico 54 - Acumulação de funções da Diretora Técnica da OSFL (Aveiro)

Na questão 9 - “Acumula funções?” a Diretora Técnica afirmou que acumula funções, especificamente referiu funções de Serviços de Apoio Domiciliário (SAD), Centro de Dia, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) e “TSSS”.

9. Acumula funções?
1 resposta

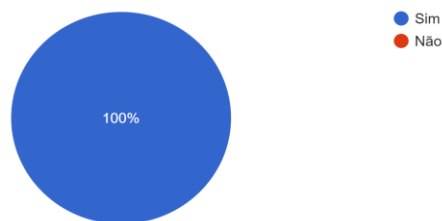
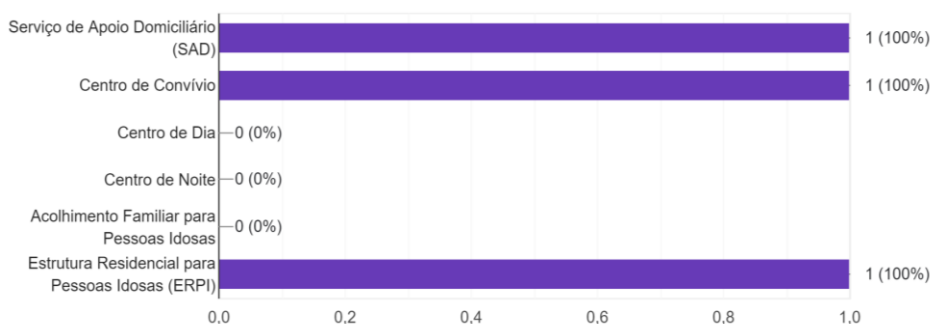


Gráfico 55 - Respostas sociais da terceira idade da OSFL (Aveiro)

13. Identifique as respostas sociais da Instituição ao nível da Terceira Idade.

1 resposta

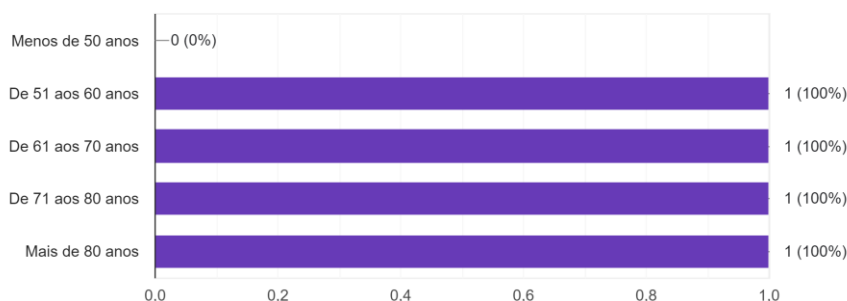


A inquirida referiu na pergunta 13 que a organização tem como respostas sociais ao nível da Terceira Idade Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Centro de Convívio e Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI).

Gráfico 56 - Faixas etárias dos utentes da OSFL (Aveiro)

14. Qual é a faixa etária dos utentes que frequentam a Instituição?

1 resposta



Na questão 14, a inquirida referiu que as faixas etárias dos utentes variam entre “De 51 aos 60 anos”, “De 61 aos 70 anos”, “De 71 aos 80 anos” e ainda “Mais de 80 anos”.

Gráfico 57 - Número de colaboradores da OSFL (Aveiro)

15. Indique, por favor, o número de colaboradores da Organização que dirige.

1 resposta

40

Referente aos colaboradores (questões 15 e 16), a organização que dirige contém atualmente 40 trabalhadores e para a inquirida os valores que acha pertinentes num colaborador é o profissionalismo, a responsabilidade e o zelo.

Gráfico 58 - Valores pertinentes num colaborador na perspectiva da Diretora Técnica da OSFL (Aveiro)

16. Que valores acha pertinentes num colaborador?

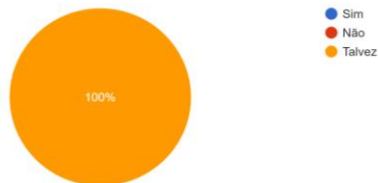
1 resposta

Profissionalismo, responsabilidade e zelo.

Gráfico 59 - Opinião da Diretora Técnica da OSFL (Aveiro) sobre os funcionários integrarem os objetivos, a missão e os valores da Instituição

17. Acha que os seus funcionários integram, no seu desempenho os objetivos, a missão e os valores da Instituição?

1 resposta



Na pergunta 17 - “Acha que os seus funcionários integram, no seu desempenho os objetivos, a missão e os valores da Instituição?” a Diretora Técnica respondeu a opção “Talvez”.

Gráfico 60 - Dificuldades sentidas pela Diretora Técnica da OSFL (Aveiro) na gestão da sua equipa

Na questão 8 refere que sente dificuldades na gestão da sua equipa, principalmente, na implementação de procedimentos novos e no espírito de equipa.

18. Sente dificuldades na gestão da sua equipa?

1 resposta

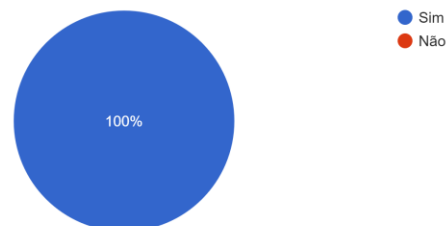
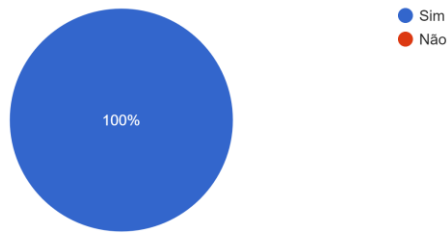


Gráfico 61 - Dificuldades sentidas pela Diretora Técnica da OSFL (Aveiro) na gestão da instituição

19. Sente dificuldades na gestão da instituição que dirige?
1 resposta



Já na gestão da instituição (pergunta 19) referiu também que sentia algumas dificuldades e apontou como tais a comunicação com a direção e a gestão de recursos humanos.

Na última resposta do inquérito, ou seja, na pergunta 20, é questionada como é feita a comunicação entre a Direção e a restante equipa técnica da instituição, onde a inquirida refere “Não é feita. Passa apenas pela relação entre equipa, onde a DT se insere também, e com apoio e compreensão mútua”.

Relativamente ao inquérito respondido pelo(a) Diretor(a) Técnico(a) da organização com fins lucrativos do litoral – Casa do Sol Poente:

É perceptível que em relação ao nível de questões demográficas (perguntas 1, 2, 3, 4 e 5 apresentadas em anexo) é do sexo feminino, a sua faixa etária varia dos 26 aos 35 anos, tem como habilitações literárias Licenciatura. A sua formação inicial é Educação Social e não possui nenhuma especialização. Ao nível de anos de serviço (questão 6 e 7 – em anexo) referiu ter dos “0 aos 5 anos” de serviço e não tem formação relativamente à gestão de organizações sociais.

Gráfico 62 - Sentimento sentido pela Diretora Técnica da OCFL (Aveiro)

Ao ser questionada se estava preparada quando assumiu o cargo de Diretora Técnica, na pergunta 8, a inquirida respondeu afirmativamente.

8. Quando assumiu o cargo de Diretor(a) Técnico(a) sentia-se preparado?
1 resposta

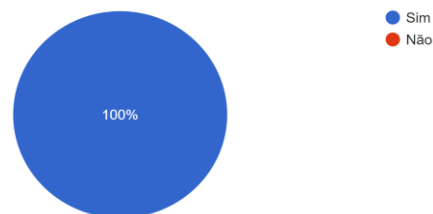
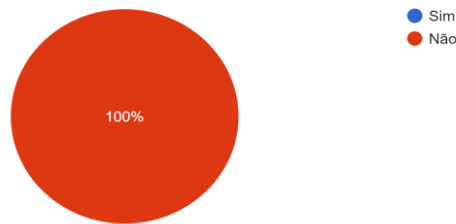


Gráfico 63 - Acumulação de funções da Diretora Técnica da OCFL (Aveiro)

9. Acumula funções?

1 resposta

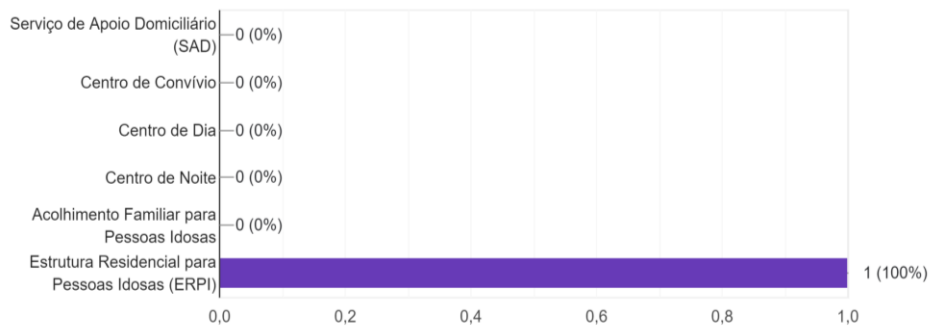


Quanto à questão 9 “Acumula funções?” a Diretora Técnica afirmou que não acumula funções.

Gráfico 64 - Respostas sociais da terceira idade da OCFL (Aveiro)

13. Identifique as respostas sociais da Instituição ao nível da Terceira Idade.

1 resposta



Em relação ao nível institucional, questões 13 e 14, a instituição tem como resposta social a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), onde as idades dos utentes variam entre “De 61 aos 70 anos”, “De 71 aos 80 anos” e ainda “Mais de 80 anos”.

Gráfico 65 - Faixas etárias dos utentes da OCFL (Aveiro)

1 resposta

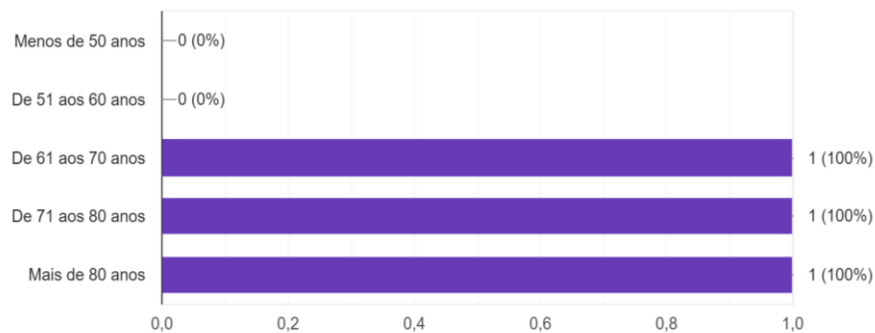


Gráfico 66 - Número de colaboradores da OCFL (Aveiro)

15. Indique, por favor, o número de colaboradores da Organização que dirige.

1 resposta

22

Gráfico 67 - Valores pertinentes num colaborador na perspetiva da Diretora Técnica da OCFL (Aveiro)

16. Que valores acha pertinentes num colaborador?

1 resposta

Respeito e empatia

No que concerne aos colaboradores (perguntas 15 e 16), a organização que dirige contém atualmente 22 funcionários e para a inquirida os valores que acha pertinentes num colaborador é o respeito e a empatia.

Gráfico 68 - Opinião da Diretora Técnica da OCFL (Aveiro) sobre os funcionários integrarem os objetivos, a missão e os valores da instituição

Na pergunta 17 - “Acha que os seus funcionários integram, no seu desempenho os objetivos, a missão e os valores da Instituição?” a Diretora Técnica respondeu afirmativamente.

17. Acha que os seus funcionários integram, no seu desempenho os objetivos, a missão e os valores da Instituição?

1 resposta

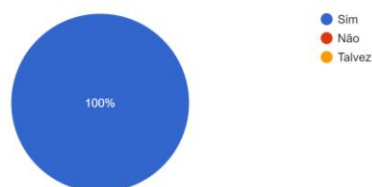
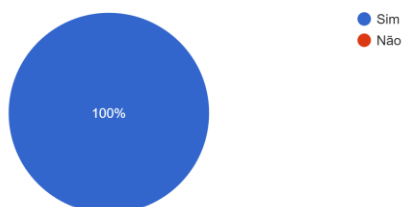


Gráfico 69 - Dificuldades sentidas pela Diretora Técnica da OCFL (Aveiro) na gestão da sua equipa

18. Sente dificuldades na gestão da sua equipa?

1 resposta

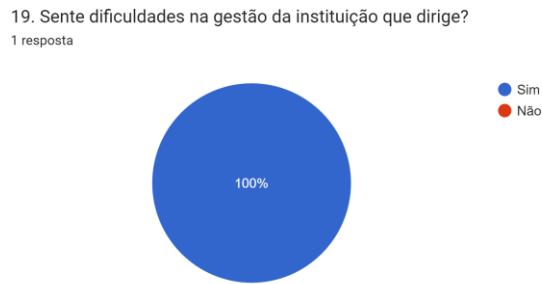


Na pergunta 18 refere que sente algumas dificuldades na gestão da sua equipa, apontando como dificuldade: “As colaboradoras têm alguma dificuldade em serem chamadas à responsabilidade e

quando são metem baixa”.

Gráfico 70 - Dificuldades sentidas pela da Diretora Técnica da OCFL (Aveiro) na gestão da instituição

Também na questão 19, sente algum tipo de dificuldade na gestão da instituição que dirige, nomeadamente em: “Encontrar recursos humanos”.



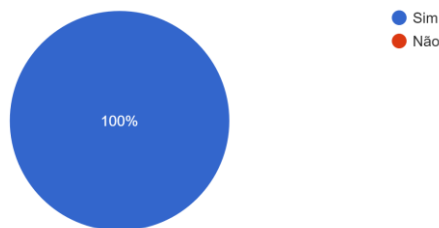
Por fim, na pergunta 20, refere que a comunicação entre a Direção e a restante equipa técnica é feita através do contacto direto e da aplicação de gestão diária.

Conforme o inquérito respondido pelo(a) Diretor(a) Técnico(a) da organização sem fins lucrativos do interior – Centro Social Paroquial de Rio de Loba, situado em Viseu:

É evidente que no que toca ao nível de questões demográficas (perguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 – apresentadas em anexo) é do sexo feminino, a sua faixa etária corresponde à opção dos 36 aos 45 anos, tem como habilitações literárias Licenciatura. A sua formação inicial é Serviço Social e não possui nenhuma especialização. Ao nível de anos de serviço referiu ter “+de 10 anos” de serviço e não tem formação em relação à gestão de organizações sociais.

Gráfico 71 - Sentimento sentido pela Diretora Técnica da OSFL (Viseu)

8. Quando assumiu o cargo de Diretor(a) Técnico(a) sentia-se preparado?
1 resposta



Ao ser questionada, na pergunta 8, se estava preparada quando assumiu o cargo de Diretora Técnica e a inquirida respondeu afirmativamente.

Gráfico 72 - Acumulação de funções da Diretora Técnica da OSFL (Viseu)

Quanto à questão 9 - “Acumula funções?” a Diretora Técnica afirmou que não acumula funções.

9. Acumula funções?
1 resposta

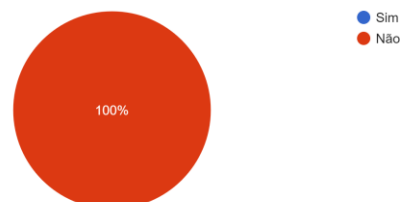
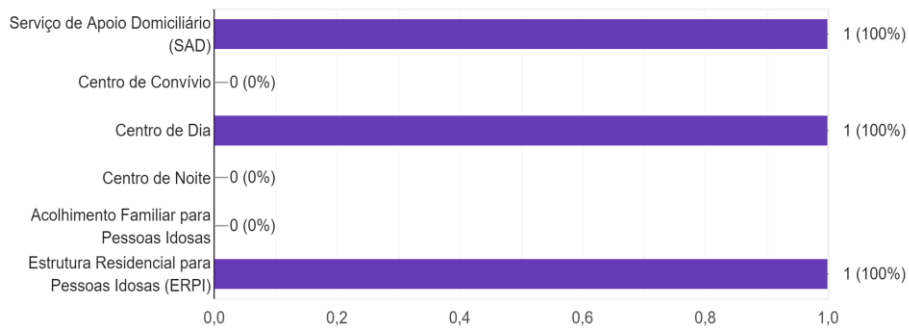


Gráfico 73 - Respostas sociais da terceira idade da OSFL (Viseu)

13. Identifique as respostas sociais da Instituição ao nível da Terceira Idade.

1 resposta

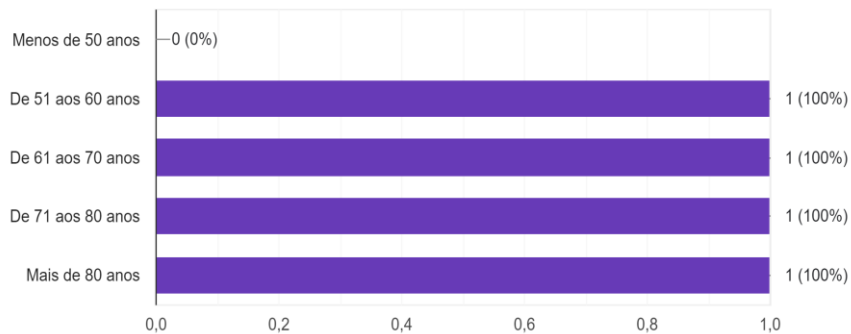


No que diz respeito ao nível institucional (questão 13), a instituição tem como respostas sociais Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Centro de Dia, e Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI).

Gráfico 74 - Faixas etárias dos utentes da OSFL (Viseu)

14. Qual é a faixa etária dos utentes que frequentam a Instituição?

1 resposta



Quanto à pergunta 14, as idades dos utentes variam entre “De 51 aos 60 anos”, “De 61 aos 70 anos”, “De 71 aos 80 anos” e ainda “Mais de 80 anos”.

Gráfico 75 - Número de colaboradores da OSFL (Viseu)

1 resposta

45

Gráfico 76 - Valores pertinentes num colaborador na perspetiva da Diretora Técnica da OSFL (Viseu)

16. Que valores acha pertinentes num colaborador?

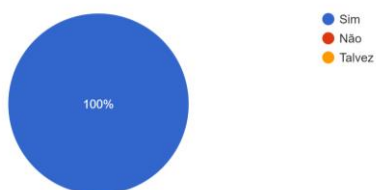
1 resposta

honestidade, gosto pelo trabalho, empatia

Por sua vez, quanto aos colaboradores nas perguntas 15 e 16, a organização que dirige contém atualmente 45 funcionários e para a inquirida os valores que acha relevantes num trabalhador é a honestidade, o gosto pelo trabalho e a empatia.

Gráfico 77 - Opinião da Diretora Técnica da OSFL (Viseu) sobre os funcionários integrarem os objetivos, a missão e os valores da instituição

17. Acha que os seus funcionários integram, no seu desempenho os objetivos, a missão e os valores da Instituição?
1 resposta



Na pergunta 17 - “Acha que os seus funcionários integram, no seu desempenho os objetivos, a missão e os valores da Instituição?” a Diretora Técnica respondeu afirmativamente.

Gráfico 78 - Dificuldades sentidas pela Diretora Técnica da OSFL (Viseu) na gestão da sua equipa

Na questão 18 que sente algumas dificuldades na gestão da sua equipa, referindo como dificuldade: “Gestão de conflitos internos”.

18. Sente dificuldades na gestão da sua equipa?
1 resposta

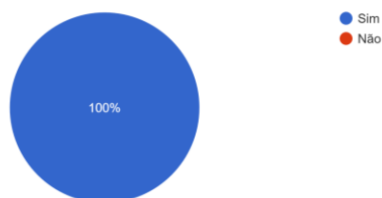
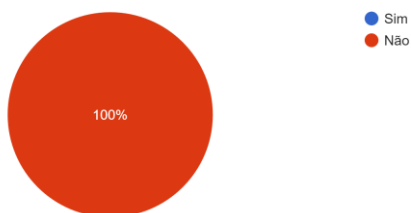


Gráfico 79 - Dificuldades sentidas pela Diretora Técnica da OSFL (Viseu) na gestão da instituição

19. Sente dificuldades na gestão da instituição que dirige?
1 resposta



No que toca à gestão da instituição (pergunta 19) não sente qualquer tipo de dificuldade.

A última questão do inquérito (pergunta 20) é solicitada a explicação de como é feita a comunicação entre a Direção e a restante equipa técnica e a inquirida refere apenas que é feita verbalmente.

No que diz respeito ao inquérito preenchido pelo(a) Diretor(a) Técnico(a) da organização com fins lucrativos do interior – Residência Lar Viso Norte situado em Viseu:

É possível perceber que ao nível de questões demográficas (perguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 – apresentadas em anexo) é do sexo feminino, a sua faixa etária varia dos 26 aos 35 anos, tem como habilitações literárias Mestrado. A sua formação inicial é Educação Social e possui uma especialização. Ao nível de anos de serviço referiu ter 6 a 10 anos de serviço e tem formação relativamente à gestão de organizações sociais, que neste caso possui o Mestrado em Gestão das Organizações Sociais.

Gráfico 80 - Sentimento sentido pela Diretora Técnica da OCFL (Viseu)

Questionada, na pergunta 8, se estava preparada quando assumiu o cargo em questão e a inquirida respondeu negativamente tendo realizado formações e especializações com o objetivo de se adaptar às novas circunstâncias.

8. Quando assumiu o cargo de Diretor(a) Técnico(a) sentia-se preparado?
1 resposta

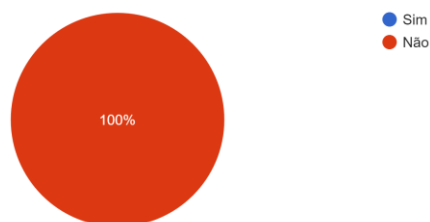
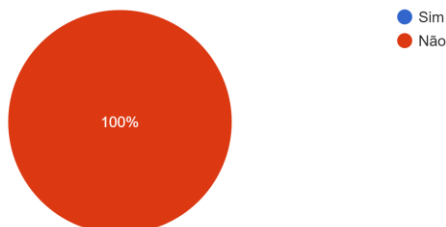


Gráfico 81 - Acumulação de funções da Diretora Técnica da OCFL (Viseu)

9. Acumula funções?
1 resposta

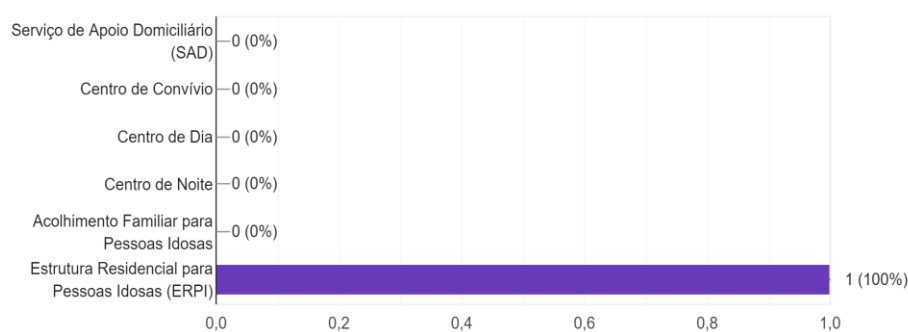


À questão 9 - “Acumula funções?” a Diretora Técnica afirmou que não acumula funções.

Gráfico 82 - Respostas sociais da terceira idade da OCFL (Viseu)

13. Identifique as respostas sociais da Instituição ao nível da Terceira Idade.

1 resposta

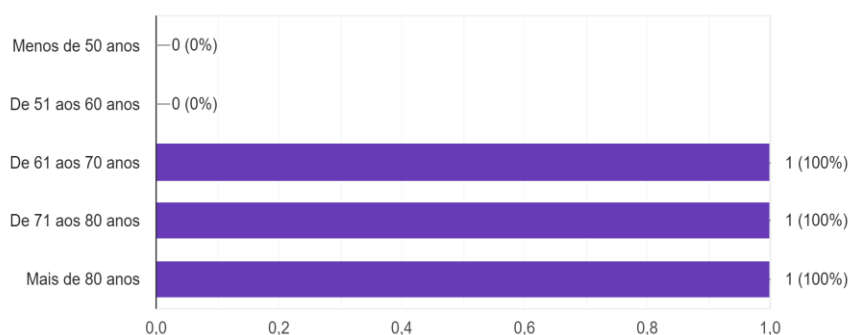


Ao nível institucional, a organização tem apenas como resposta social ao nível da Terceira Idade a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI).

Gráfico 83 - Faixas etárias dos utentes da OCFL (Viseu)

14. Qual é a faixa etária dos utentes que frequentam a Instituição?

1 resposta



Na questão 14, a Diretora Técnica respondeu que as faixas etárias dos utentes variam entre “De 61 aos 70 anos”, “De 71 aos 80 anos” e ainda “Mais de 80 anos”.

Gráfico 84 - Número de colaboradores da OCFL (Viseu)

15. Indique, por favor, o número de colaboradores da Organização que dirige.

1 resposta

23

Gráfico 85 - Valores pertinentes num colaborador na perspetiva da Diretora Técnica da OCFL (Viseu)

16. Que valores acha pertinentes num colaborador?

1 resposta

Responsabilidade

No que toca aos colaboradores (perguntas 15 e 16), a organização que dirige contém atualmente 23 trabalhadores e para a inquirida um dos valores que acha pertinentes num colaborador é a responsabilidade.

Gráfico 86 - Opinião da Diretora Técnica da OCFL (Viseu) sobre os funcionários integrarem os objetivos, a missão e os valores da instituição

Na pergunta “Acha que os seus funcionários integram, no seu desempenho os objetivos, a missão e os valores da Instituição?” a Diretora Técnica respondeu a opção “Talvez”.

17. Acha que os seus funcionários integram, no seu desempenho os objetivos, a missão e os valores da Instituição?
1 resposta

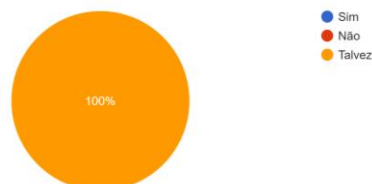


Gráfico 87 - Dificuldades sentidas pela Diretora Técnica da OCFL (Viseu) na gestão da sua equipa

18. Sente dificuldades na gestão da sua equipa?
1 resposta

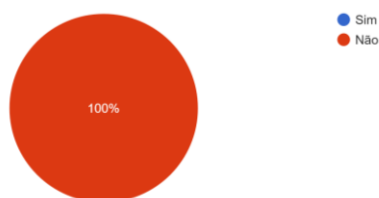
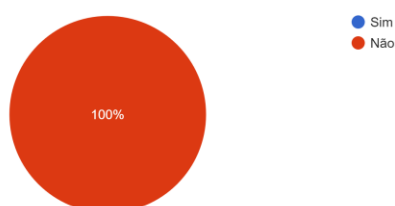


Gráfico 88 - Dificuldades sentidas pela Diretora Técnica da OCFL (Viseu)

19. Sente dificuldades na gestão da instituição que dirige?
1 resposta



A Diretora Técnica refere, nas perguntas 18 e 19, que não sente dificuldades na gestão da sua equipa nem na gestão da instituição.

Por último, na questão 20, refere que a comunicação entre a Direção e a restante equipa técnica é feita informaticamente e verbalmente.

CAPÍTULO IV – Discussão dos Resultados

Neste capítulo, vai ser aprofundada a análise dos resultados obtidos na presente dissertação, com o objetivo de elucidar as suas implicações e contribuições para a compreensão de como é realizada a gestão nas OSFL e nas OCFL, segundo a perspectiva dos colaboradores.

Tendo em conta as organizações situadas em Aveiro (ou seja, o Lar Paroquial Amélia Madaíl e a Casa do Sol Poente) e os dados recolhidos é possível comprovar que é um setor dominado pelo sexo feminino. A OSFL tem um maior número de funcionárias com mais de 46 anos e que na OCFL há uma melhor distribuição de idades. Encontramos alguns inquiridos com formações essenciais para o fornecimento de um bom serviço tanto numa organização como na outra, pois existem níveis de qualificações de Licenciaturas ou até mesmo superiores, ainda assim, há um número de colaboradoras com habilitações iguais ou inferiores ao ensino secundário, sendo de salientar que apesar das habilitações literárias serem importantes, o fundamental nestas instituições são as habilidades e comportamentos de empatia, de compaixão e a capacidade de cuidar dos idosos de forma adequada e respeitosa. A maior parte dos colaboradores que responderam ao questionário desempenham funções de ajudante da ação direta e auxiliar de serviços gerais.

Um ponto que interessa referir para este estudo são as diferenças encontradas nos horários de trabalho dos colaboradores, visto que as OSFL optam por horários fixos e nas OCFL horários por turnos, o que poderá estar relacionado, por um lado, com o bem-estar físico e emocional dos funcionários, e por outro lado, trazer como consequências o comprometimento dos colaboradores, que na OSFL a maior parte (70%) dos inquiridos trabalha há mais de um ano e na OCFL a percentagem de quase 50% de inquiridos trabalham à menos de um ano. Apesar do estatuto legal ser diferente de uma instituição para outra, a maioria dos colaboradores que responderam ao questionário não estão satisfeitos com o ordenado.

Na OSFL é possível reparar que existe uma maior satisfação em relação ao local de trabalho e a equipamentos em comparação à OCFL, uma vez que os inquiridos optaram por responder com opções mais altas como é o caso do “Bom” e do “Excelente”, denotando assim por parte da organização um maior investimento em proporcionar as melhores condições possíveis aos funcionários, o que por sua vez, permite oferecer um atendimento mais qualificado.

Em relação aos recursos humanos de cada organização, é perceptível que em nenhuma das duas se apresentam valores muito positivos, mas, fica evidente que os colaboradores da OCFL demonstram resultados negativos, visto o número de respostas da opção “Não” ser bastante elevado, chegando mesmo a ultrapassar as respostas dadas na opção “Bom”. Assim como acontece no relacionamento entre equipas e colaboradores, onde na OSFL o relacionamento é mais positivo comparativamente com o da OCFL.

O trabalho realizado por parte dos órgãos de Direção da OCFL é visto de melhor forma do que o da OSFL face a opinião dos inquiridos. É possível reparar que os colaboradores da OSFL apresentam o próprio serviço com maior satisfação e que confiam na qualidade do seu trabalho, já os funcionários da OCFL apresentam um nível razoável no que toca à qualidade da prestação dos serviços prestados, demonstrando consciência disso e de uma possível melhoria, ou seja, têm noção de que existe uma margem de progressão nestas questões.

Em termos de clima e cultura organizacional (isto é, questões relacionadas com o reconhecimento, segurança, proximidade entre funcionários, condições, comunicação, etc.) na OCFL os inquiridos apresentam resultados mais constantes para uma vertente positiva apesar de existirem sempre uma ou duas respostas negativas; já na OSFL existe uma maior variação no que toca à opinião dos inquiridos sobre este tema. Quanto à recomendação e necessidade dos serviços das organizações, na OCFL é possível referir que existe uma certa dúvida em relação aos próprios serviços, o que não acontece com as respostas dos colaboradores da OSFL, uma vez que, demonstram nas suas respostas confiança nos serviços prestados, embora em ambas as instituições, os inquiridos admitissem que voltariam a trabalhar nas respetivas organizações.

Quanto às respostas dadas pelos inquiridos nas organizações situadas em Viseu (isto é, o Centro Social Paroquial de Rio de Loba e a Residência Lar Viso Norte) comprova-se mais uma vez que é um setor dominado pelo sexo feminino. Em termos de idades, existe uma ligeira diferença, visto que, na OSFL a faixa etária com mais respostas é a de “Dos 36 aos 45 anos” e na OCFL é a de “Mais de 46 anos”. Ao nível das habilitações literárias, os colaboradores da OSFL têm graus mais altos, mas ainda assim, em ambas as organizações encontramos inquiridos com formações necessárias para permitir um bom serviço, contudo, é fundamental ressaltar a ideia de que por vezes tornam-se mais importantes as habilidades de empatia e respeito pelos utentes. É notório que as respostas são distintas no que toca à categoria profissional na OSFL, o que não aconteceu com as respostas da OCFL que a maior parte dos inquiridos desempenha funções de ajudante da

ação direta. Mais uma vez é perceptível nas respostas aos questionários, que a OSFL tem mais funcionários com horários fixos do que na OCFL que a maior parte dos inquiridos trabalha por turnos. Apesar disso, em ambas as organizações os trabalhadores têm um alto grau de comprometimento, visto que a maioria dos colaboradores que responderam aos questionários trabalham na instituição há anos. Em termos de satisfação de ordenados, os colaboradores de ambas as organizações apresentam insatisfação sendo de realçar que os funcionários da OSFL apresentam um maior número de respostas negativas.

Na OSFL nota-se uma maior satisfação acerca do local de trabalho e com os equipamentos, pois praticamente todos os colaboradores classificaram como “Bom”, por outro lado, a maioria dos inquiridos da OCFL optou pela opção intermédia “Razoável”. Ao nível dos recursos humanos, a OSFL apresenta colaboradores mais satisfeitos do que na OCFL, embora estes tenham demonstrado um certo desagrado com este tema, assim como sucede no relacionamento entre equipas e colaboradores. Também o trabalho realizado por parte dos órgãos de Direção da OSFL é classificado com melhor satisfação do que o da OCFL.

Relativamente à qualidade da prestação dos serviços, os colaboradores da OSFL estão bastante satisfeitos com o próprio desempenho apesar de haver um inquirido insatisfeito comparativamente aos funcionários da OCFL, que reconhecem que ao nível da prestação dos próprios serviços apresentam respostas classificam-se no nível razoável. Novamente, quanto ao clima e cultura organizacional (isto é, questões que dizem respeito ao reconhecimento, segurança, proximidade entre colaboradores, condições, comunicação, etc.) na OSFL os inquiridos manifestam resultados mais constantes na vertente positiva, visto até haver respostas com a opção “Concordo Fortemente” do que na OCFL que as respostas variam de colaborador para colaborador porque tanto apresentaram questões positivas como negativas. No âmbito da recomendação e da necessidade dos serviços das organizações onde trabalham, as respostas dadas pelos colaboradores da OSFL coincidem com as respostas ao longo do inquérito, ou seja, demonstram que estão satisfeitos tendo como valores positivos uma percentagem de quase 60%, já na OCFL apresenta valores menos positivos, o que se pode inferir pelo facto de que ao longo do questionário os colaboradores demonstrarem uma certa insatisfação. Em ambas as organizações, praticamente metade dos inquiridos voltariam a trabalhar nas respetivas instituições e os restantes apresentam dúvidas.

Após a análise e discussão das questões abertas, concluímos que nas organizações de Aveiro, as opiniões mais apresentadas são a falta de recursos humanos, falta de comunicação e ausência de organização na coordenação de equipas. Por sua vez, em Viseu, é a má gestão, falta de espírito de equipa e falta de comunicação que se apresentam como características mais marcantes.

Quanto aos inquiridos respondidos pelas Diretoras Técnicas (DT) das organizações situadas em Aveiro, é perceptível que é um cargo desempenhado por mulheres em ambas as organizações. A faixa etária da DT da OSF corresponde ao intervalo de idades de “dos 36 aos 45 anos” e a da OCFL “dos 26 aos 35 anos”. Ao nível das habilitações literária, a DT da OSFL possui uma Pós-graduação e a sua formação inicial é em Serviço Social, quanto à DT da OCFL, esta possui uma Licenciatura e é formada em Educação Social. Ambas as DT referiram ter “0 a 5 anos de serviço”, afirmaram estar preparadas quando assumiram o cargo e não apresentam nenhuma especialização em gestão de organizações sociais. Uma das diferenças mencionadas é que na OSFL a DT acumula funções, especificamente, em “SAD+CD+ERPI+TSSS” e a DT da OCFL não acumula qualquer tipo de funções.

A nível institucional, a OSFL tem como respostas sociais na terceira idade ERPI e SAD com utentes com idades a partir dos 51 anos e a OCFL tem apenas serviço de ERPI para indivíduos com mais de 61 anos. Existe uma grande discrepância no que toca ao número de colaboradores, visto na OSFL existirem 40 colaboradores e na OCFL apenas 22. Em termos de que valores acham pertinentes num colaborador a DT da OSFL respondeu o profissionalismo, responsabilidade e zelo, já a da OCFL apenas o respeito e a empatia. Ao serem questionadas sobre se os funcionários integram no próprio desempenho os objetivos, a missão e os valores da instituição apenas a DT da OCFL tem a certeza que sim. Relativamente às dificuldades, a DT da OSFL refere a implementação de procedimentos novos, espírito de equipa e comunicação com a Direção e a DT da OCFL aponta como dificuldades a gestão de recursos humanos e a falta de encontrar funcionários para trabalhar. Ao serem questionadas sobre a forma como é realizada a comunicação entre a Direção e o resto da equipa técnica, a DT da OSFL afirmou que não é feita e que apenas existe entre ela e a restante equipa, já a DT da OCFL respondeu que é realizada através do contacto direto, concluímos desta forma que apenas existe comunicação vertical na OCFL.

De acordo com as respostas dadas pelas Diretoras Técnicas das organizações de Viseu, percebe-se que, em termos demográficos, também é um cargo desempenhado por

mulheres, a DT da OSFL com idade compreendida dos 36 aos 45 anos e a DT da OCFL dos 26 aos 35 anos. Quanto às habilitações literárias, a DT da OSFL possui uma Licenciatura e a sua formação inicial é em Serviço Social, a DT da OCFL, possui um Mestrado e é formada em Educação Social. Em relação aos anos de serviço, a DT da OSFL refere ter mais de 10 anos e a DT da OCFL 6 a 10 anos, demonstrando ambas terem bastante experiência na área. Importa referir que a DT da OCFL tem uma especialização em gestão de organizações sociais, nomeadamente, o Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, contudo, não se sentia preparada para assumir o cargo e para isso decidiu realizar formações e especializações. Ambas as DT não acumulam funções. Referente às respostas sociais da terceira idade, a OSFL apresenta serviços de SAD, CD e ERPI para utentes a partir dos 51 anos, já a OCFL tem apenas ERPI para pessoas com mais de 61 anos. Novamente, existe uma grande discrepância no número de colaboradores, visto na OSFL existirem 45 colaboradores, este dado justifica-se por terem mais respostas sociais, e na OCFL apenas 23.

Quanto aos valores que consideram pertinentes num colaborador, a DT da OSFL respondeu honestidade, gosto pelo trabalho e empatia, já a da OCFL apontou a responsabilidade. Ao serem questionadas sobre se os funcionários integram no próprio desempenho os objetivos, a missão e os valores da instituição apenas a DT da OSFL tem a certeza que sim. Em relação às dificuldades, apenas a DT da OSFL refere que sente apenas na gestão da sua equipa, referindo especificamente, a gestão de conflitos internos. Na comunicação realizada entre a Direção e a restante equipa, a DT da OSFL referiu ser concretizada apenas verbalmente e a da OCFL verbalmente e informaticamente.

Com a análise e discussão das respostas aos inquéritos das DT, ficámos a perceber que as questões que mais diferem são nas respostas sociais que cada uma tem, ao nível da terceira idade, e por sua vez na idade dos utentes, uma vez que nas OSFL frequentam indivíduos a partir dos 51 anos e nas OCFL só admitem pessoas com mais de 61 anos. Outra dos temas que é visível essa perceção é no número de colaboradores por instituição que nas OSFL têm um número consideravelmente maior de funcionários do que nas OCFL, notando serem instituições mais pequenas com menos respostas sociais. Quanto às dificuldades, as mais sentidas nas organizações em estudo são a nível da gestão de conflitos internos, principalmente, dificuldades relacionadas com os recursos humanos.

CONCLUSÃO

A realização do presente estudo permitiu, por um lado, uma compreensão mais alargada do significado da gestão em organizações sociais e, por outro lado, um conhecimento empírico do funcionamento de algumas dessas organizações, nomeadamente no que diz respeito ao seu clima e comportamento organizacional. Se pelo primeiro, se compreende o domínio teórico dos instrumentos de gestão que devem ser ajustados em face das respostas sociais a providenciar (as carências sentidas e passíveis de ser colmatadas no setor da economia social), pelo segundo, registam-se na prática efetiva os modelos de organização e gestão que foram adotados com vista ao desempenho eficiente, equilibrado e sustentável para cumprimento da missão social a que se propuseram. Isto significa também descortinar as fragilidades que possam existir, mas também as potencialidades, sendo desenhados na fronteira de ambos diferentes desafios.

Um desses desafios é, naturalmente, a adequação que deve existir entre a pessoa que irá desempenhar funções de gestão numa organização social, as particularidades da organização (que se fizeram notar ao longo deste estudo) e a necessidade de sustentabilidade e operacionalidade visando a satisfação dos potenciais clientes.

A organização deve, como sabemos, apresentar um clima de coesão e estabilidade que lhe permitirá alcançar uma vantagem competitiva, com vista à prossecução dos objetivos e metas a que se propõe. Um tal clima organizacional gera-se fortalecendo boas relações interpessoais (leia-se também aqui a comunicação) mantendo a equipa sempre motivada, operacionalizada e responsável (reconhecendo que o comportamento dos indivíduos afeta o clima e o comportamento e, portanto, os resultados ao nível da organização). Um dos focos essenciais da nova tendência da área social e das organizações sociais é melhorar a qualidade de vida e melhorar o bem-estar dos clientes.

Considerando estas questões, optou-se neste estudo por selecionar duas realidades distintas na gestão de organizações sociais, mais concretamente, em organizações com e sem fins lucrativos. Para tal, procedeu-se à análise do clima e comportamento organizacional dentro dessas organizações procurando aferir o nível de satisfação dos colaboradores relativamente à gestão realizada.

Neste sentido, e porque as pessoas nas organizações são agentes fundamentais para um bom funcionamento, foi desenvolvido um inquérito por questionário aos colaboradores, com o objetivo de obter a perceção dos mesmos relativamente à gestão desenvolvida dentro das instituições. Foi igualmente desenvolvido outro inquérito por

questionário para inquirição dos diretores técnicos, com o objetivo de obter a sua percepção sobre a gestão da organização (investigando assim a partir de realidades distintas as potenciais diferenças que existam).

Para a recolha de informação foram aplicados dois inquéritos por questionários às organizações anteriormente apresentadas das cidades de Aveiro e Viseu, dos quais foram validadas apenas 43 respostas.

A investigação empírica centrou-se sobretudo na recolha de dados que visassem a opinião dos colaboradores relativamente ao local de trabalho e ao equipamento; aos recursos humanos; ao relacionamento entre equipas e colaboradores; ao trabalho dos órgãos de Direção; e por fim, à qualidade da prestação de serviços da instituição.

Perante a análise efetuada dos dados, pode avançar-se com uma primeira constatação: as pessoas parecem estar minimamente satisfeitas, cumprindo por isso (apenas) com os mínimos (necessários); isto pode significar que não se envolvem mais por terem excesso de trabalho, ou por se sentirem desmotivadas ou porque simplesmente não o desejam ou mesmo porque estão demasiado preocupadas com a sua vida pessoal e, portanto, não se entregam mais ao trabalho.

Em relação ao inquérito por questionário realizado ao(à) Diretor(a) Técnico(a) das organizações sociais em estudo, este foi estruturado com questões de nível pessoal e com questões de nível profissional, nomeadamente, questões relativas à gestão que realiza dentro da instituição.

Considerando o que foi dito por Marques (2014), a saber, que a gestão é um processo que possibilita às organizações alcançarem os seus objetivos de uma maneira mais eficaz, no sentido de melhorar a utilização dos recursos e preparando-as eficazmente para enfrentarem possíveis situações de mudança, pôde verificar-se através dos nossos questionários que na realidade a gestão que está a ser realizada nas organizações é deficitária, sendo este um dos problemas identificados no estudo.

Embora haja autores que defendam que uma boa liderança resulta no processo de comando e motivação dos colaboradores sendo usada como instrumento para que os gestores consigam influenciar os trabalhadores, verificámos que não é isso que está a acontecer nestas organizações visto termos questionado os colaboradores sobre o reconhecimento e a motivação que sentiam e a grande maioria ter demonstrado desagrado sendo esta uma lacuna no processo de gestão das instituições inquiridas, de realçar que este aspeto não revela incompetência dos respetivos gestores, mas sim espaço para uma melhoria nos índices motivacionais de forma a otimizar o processo de liderança.

Tendo em conta o que Carvalho (2008) refere sobre os desafios que estes tipos de organizações sentem e enfrentam na atualidade (por exemplo, a existência de gestores com habilitação adequada e ou formação específica), e considerando que um gestor deve estar apto a formular e levar à execução diferentes estratégias para combater tais desafios, constatou-se através destes inquéritos que a maioria das diretoras técnicas não possuía formação relativamente à gestão de organizações sociais.

Concluimos desta forma que existe, relativamente à questão gestonária nas organizações em estudo, uma falta de formação na área. E de facto, nas respostas aos questionários é perceptível que a questão da gestão nas organizações sociais é remetida para segundo plano; vê-se desde logo pela formação inicial de algumas diretoras técnicas, sendo necessário repensar todos os modelos de gestão nestas instituições, porque aquilo que se nota não é o incumprimento das regras, o que se nota é a falha de conhecimento de competências técnicas para a gestão destas organizações.

E em alguns casos, o facto da diretora técnica possuir habilitação necessária ou suficiente para exercer determinada função não significa necessariamente que esteja apta para a desempenhar, seja em termos teóricos ou práticos. De notar que na análise aos inquéritos, pôde ser observado a existência de uma diretora técnica que ao assumir o cargo referiu não se sentir preparada para o desempenhar.

Este constitui um dos grandes problemas das organizações na ótica da gestão, isto é, as pessoas não se sentem devidamente preparadas para o cargo que vão assumir, embora o façam (pelas mais variadas razões) e daí resultarem uma série de problemas de má gestão (como os que estamos agora a delinear). Naturalmente pode ser acrescentada uma outra premissa a esta constatação que nos permitimos referir: a desadequação que pode estar a existir nos cursos de gestão e a realidade social e económica. Tal poderá justificar, num certo sentido, a impreparação sentida por alguns gestores no setor.

Verificámos que existe um défice de gestão nas organizações do terceiro setor. Tal facto resulta de dois fatores: a falta de formação dos profissionais que exercem funções nesta área e a não perceção do que significam as variáveis rentabilidade e criação de valor, numa ótica de eficácia e eficiência no desempenho das organizações.

Hodiernamente, é exigido que as direções técnicas tenham ou outro tipo de desempenho, atendendo a novas estratégias organizacionais que se baseiam na perceção de técnicas associadas à implementação do clima e cultura organizacional

Apesar do clima organizacional ser uma ferramenta de gestão eficiente que possibilita analisar os pontos favoráveis e as oportunidades de melhoria existentes na

organização, assim como a qualidade e o desenvolvimento das atividades laborais verificámos que é precisamente aquilo que os gestores não estão a desenvolver, uma vez que os colaboradores referem não haver comunicação e não se sentem satisfeitos nem com vontade de melhorar as suas capacidades de prestar serviços.

Como se verificou na revisão de literatura a cultura organizacional está a ganhar cada vez mais importância na gestão das organizações sociais, sendo um sistema de ações, valores e crenças que se desenvolve e orienta o comportamento das pessoas dentro das instituições, tal como Schein (1990) defende. No entanto, e tendo em conta os resultados obtidos com os questionários, nota-se que o relacionamento entre os colaboradores (equipas/funcionários/órgãos de direção) não é uma prioridade nas organizações em estudo.

Constata-se que as respostas não divergem a nível regional (não existem diferenças nas respostas dadas quer pelas organizações de Aveiro quer pelas de Viseu), no que diz respeito ao clima e cultura organizacional.

As organizações observadas, divergem no tipo de estatuto legal, ou seja, de OSFL para OCFL.

Apesar de termos considerado que havia diferenças no modo de gestão entre o litoral e o interior, efetivamente, não existem, atendendo ao facto de todas as estruturas do terceiro setor estarem sob a alçada da lei e da supervisão da entidade que as tutela – IPSS, IP.

É fundamental acrescentar que as organizações sociais quer do terceiro setor (organizações sem fins lucrativos), quer do setor empresarial (organizações com fins lucrativos) têm obrigatoriamente de cumprir com as regras estabelecidas por diplomas jurídicos e das boas práticas estabelecidas pela tutela. Na articulação entre a administração pública e o terceiro setor, a ideia de compliance e do princípio da legalidade estão na base de todo o funcionamento.

Podemos questionar-nos, de certa forma, se caso não houvesse de facto fiscalização por parte da segurança social das condições de acolhimento e de trabalho como é que estas organizações seriam geridas, isto é, que condições é que estas instituições poderiam proporcionar aos clientes quer internos, quer externos.

Poderá ser essa a razão de não haver grandes diferenças no modo de gestão/administração entre o litoral e o interior e de organizações sem fins lucrativos para

com fins lucrativos, pese embora existirem diferenças em termos fiscais e de obtenção de lucro.

Há, no entanto, uma diferença assinalável entre estes tipos de organização, a forma como está criada a forma de gestão e quem a desempenha. Mesmo cumprindo os requisitos impostos por lei a falta de capacitação nas estruturas sem fins lucrativos é mais notória.

Assim, podemos concluir que as organizações funcionam de forma semelhante, quer sejam do interior ou do litoral, quer do setor não lucrativo ou do setor lucrativo. A grande problemática das organizações sociais em estudo manifestamente é possuírem uma estrutura gestionária deficitária, isto é, ineficiente e ineficaz, muitas vezes sem qualidade, o que origina indicadores de insatisfação e desmotivação dos colaboradores.

LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Quanto às limitações do estudo, ao nível teórico deparamo-nos com informação muito escassa e generalizada sobre a gestão das organizações sociais, mais concretamente, das organizações com fins lucrativos e, sobretudo, no que diz respeito ao clima e cultura organizacional (comportamento organizacional). Contudo, este tornou-se mais um fator de motivação para a realização desta investigação.

Ainda do ponto de vista das limitações e lembrando que se optou metodologicamente por abordar a população em estudo através da aplicação de questionários a colaboradores e Diretores Técnicos, isso conduziu a um atraso na receção de respostas (e concomitantemente a sua validação e análise), visto que todos alegaram falta de disponibilidade; há, contudo, ainda uma leitura passível de interpretação para tal situação que pode ter a ver com a influência da Direção no processo de participação (direta ou indiretamente).

As respostas (ou possibilidades de interpretação) em relação às limitações sentidas também podem derivar do facto dos funcionários estarem (de alguma forma) desmotivados ou ser devido ao excesso de trabalho (como é possível comprovar com algumas respostas dos inquiridos).

Inicialmente as respostas obtidas não eram suficientes para avançar com o estudo e, por esse motivo prosseguiu-se com inúmeros contactos telefónicos ao longo de vários meses para todas as organizações apresentadas, contudo, houve uma necessidade de realizar duas visitas presenciais às organizações da cidade de Aveiro.

Como recomendações futuras, é necessário que a questão da gestão seja repensada, porque efetivamente a ineficiência que existe em algumas destas organizações é facilmente verificável ou seja, não é tanto pelo incumprimento das regras estipuladas por força da lei, mas porque a existência de sanções severas assim o parece determinar. Dizendo de forma mais clara, a ineficiência da gestão torna-se senão um dos mais graves. Urge também pensar ou repensar os cursos superiores em estreita articulação com as instituições e empresas (auscultando todas as estruturas hierárquicas das mesmas) com o intuito de se suprirem falhas ou necessidades sentidas, sobretudo pelos recém-formados quando ingressam no mercado de trabalho. Por outro lado, seria também pertinente alargar o público-alvo para aumentar a informação e a viabilidade das respostas, e desta forma, questionar ainda os próprios utentes de maneira a termos uma

perceção sobre a própria satisfação e podê-la correlacionar com as opiniões dos colaboradores e dos Diretores Técnicos.

BIBLIOGRAFIA

- Albarelo, L. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais* (1ª Edição ed.). (L. Baptista, Trad.) Grávida Publicações Lda.- Trajetos.
- Almeida, V. (. (2010). *Governança, Instituições e Terceiro Setor, As Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Coimbra: FEUC.
- Almeida, V. (2005). A Lógica Sócio-Económica do Terceiro Setor - Interações. (8), pp. 55-82. Obtido de <http://www.interacoes-ismt.com/index.php/revista/article/viewFile/143/147>
- Almeida, V. (2010.). *Governança, Instituições e Terceiro Setor. As Instituições Particulares de Solidariedade Social*. FEUC, Coimbra.
- Amado, M. (2007). Qualificar o Terceiro Setor: Uma perspetiva de formação. *Vez e Voz - Inovação e Qualidade no Terceiro Sector*(1), pp. 51-56.
- Andrade, M. A., & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Antunes, S. (2018). Caderno de Diapositivos da Unidade Curricular de Análise de Dados. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.
- Arraia, D. (2018). Satisfação dos Colaboradores de uma IPSS: Estudo de Caso. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/28543>
- Bedani, M. O. (2006). Clima Organizacional: investigação e diagnóstico. (7). *Revista Psicologia para America Latina*.
- Bispo, C. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. (2), 258-273. Produção.
- Bordalo, F., & Cruz, M. (2010). *Gestão de IPSS*. Braga: Candeias Artes Gráficas.
- Bouchard, M. (2006). *L'économie Sociale au Québec, au coeur de l'innovation et des transformations, cahier de la chaire de recherche du Canada en économie sociale*. Collection Conférence.
- Braga, R. Q. (2012). *Terceiro Setor: Uma pesquisa sobre Clima Organizacional*. (VI).
- Caeiro, J. M. (2008). *Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia*. Obtido de <https://www.scielo.br/j/rk/a/Zyqs6pMYssPQBs3mKxtLZ8R/?lang=pt&format=pdf>
- Câmara Municipal de Aveiro. (s.d.). Obtido de <https://www.cm-aveiro.pt/municipio/camara-municipal>
- Carvalho, J. (2008). *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos, estudo do Instituto Superior da Maia*.
- Cascais, S. (2010). O Clima e a Satisfação dos Trabalhadores: Estudo de caso. *Projeto Organizacional aplicado*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Cavedon, N. R. (2003). *Antropologia para Administradores*. Editora UFGRGS.

- Centro Comunitário da Paróquia São Pedro de Aradas. (2024). Obtido de <https://ccparadas.pt/site/>
- Centro Social Paroquial de Rio de Loba. (2024). Obtido de <https://www.csprideloba.pt/respostas-sociais/lar-idosos>
- Chambel, M., & Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional. Da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chaves, R. (2015). *The weight of the social economy. Workshop de la Présidence Du Conseil de l'Union Européenne: "Establishing Satellite Accounts for the Social Economy"*. Obtido de <http://www.statistiques.public.lu/en/actors/statec/organisation/red/ecosol102015/CI-RIECChaves.pdf>
- Chiavenato, I. (1997). *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Makron Books.
- CIRIEC. (2007). *As empresas e Organizações do Terceiro Setor*. Obtido de <https://ciriec.autonoma.pt/conceito/>
- COM. (2011). *Iniciativa de Empreendedorismo Social*. Obtido de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2011:0682:FIN>
- Costa, F. F. (1986). *As Cooperativas e a Economia Social*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Coutinho, A. (2018). *Estratégias de gestão para a sustentabilidade de uma IPSS - O caso de gestão de recursos humanos na Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio. Dissertação de Mestrado em Organizações Sociais*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego. Obtido de https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/5472/1/ana_coutinho_tese_18.pdf
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2003). "For-Profit Social Ventures". (1), 2. *International Journal of Entrepreneurship Education*.
- Defourny, J., & Develtere, P. (1999). *L'économie Sociale ou Nord et eu Sud*. Bruxelles: De Boeck et Larcier.
- Dias, I. (2009). *Empreendedorismo Social: um novo paradigma, in Caeiro; Joaquim Croca (org)*. Obtido de *Economia e Política Social: Contributos para a Intervenção Social no Século XXI*.
- Drucker, P. (1968). *The Practice of Management*. London: PanBooks.
- Duarte, F. (2019). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais. Caderno de Diapositivos*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.
- Esteves, I. (2008). *Clima Organizacional e bem-estar emocional na Câmara Municipal da Moita. Projeto Organizacional aplicado*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Fayol, H. (1994). *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, J. G. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto*.
- Ferreira, G. (Outubro de 2017). *Organizações sem Fins Lucrativos e a Economia Comportamental: o nudge como ferramenta para aumentar a captação de recursos*.

- Obtido de
<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/31363/1/Tese%20Goncalo%20Guimaraes%20Duraes%20Ferreira.pdf>
- Ferreira, S. (2004). *O Papel de movimento social das Organizações do Terceiro Sector em Portugal*. Obtido de <http://www4.fe.uc.pt/cec/comunicacaosfaps.pdf>
- Ferreira, V. H. (2002). *Introdução à Gestão, 1º Caderno Teórico*. ESTGL Leiria.
- Fonseca, S. (2014). Uma orientação para o mercado social: inovação, aprendizagem organizacional e desempenho: um Estudo nas Misericórdias Portuguesas [Tese de doutoramento, Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro]. 16. Obtido de Repositório Institucional da Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro: <http://hdl.handle.net/10400.19/4188>
- Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Análise* (3ª ed.). Loures: Lusociência.
- Franco, R. C. et al (2005). *O Sector Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*. Universidade Católica de Lisboa e Johns Hopkins University: Uniarte Gráfica.
- Goodolphim, C. (1974). *A Associação*. Lisboa: Seara Nova.
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Lisboa-Portugal 2013.
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). População residente (N.º) por Local de residência à data dos Censos [2021] (NUTS - 2013), Sexo e Grupo etário (Por ciclos de vida). Obtido de <https://tabulador.ine.pt/indicador/?id=0011609>
- Jones, R., & George, J. (2008). *Administração Contemporânea*. (M. L. Faria, Trad.) São Paulo: McGraw-Hill.
- Lares Online. (2024). Casa do Sol Poente - Residência Sénior. Obtido de <https://www.laresonline.pt/pt/valencia/lares-e-residencias/equipamento/2716-casa-do-sol-poente-residencial-senior/>
- Laville, J. L. (2000). *L'économie Solidaire - Une Perspective Internationale*. Éditions Desclée de Brouwer, Paris.
- Lei Constitucional nº1/2005 de 12 de Agosto. (2005). *Constituição da República Portuguesa*. Obtido de <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Lei de Bases da Economia Social, nº30/2013 de 8 de maio. (s.d.). *Diário da República, 1ª série-nº88-8 de maio 2013*. Obtido de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892>
- Mações, M. A. (2018). *Manual de Gestão Moderna* (2ª ed.). Actual Editora.
- Marques, S. R. (2014). *A importância da gestão na sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos prestadoras de serviços sociais [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]*. Obtido de Repositório Institucional da Universidade de Coimbra: <http://hdl.handle.net/10316/27778>

- Maximiano, A. C. (2000). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.
- Meneses, J. (2012). *Liderança nas organizações sem fins lucrativos*. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Menezes (Coord.). *Gestão das Organizações sem Fins Lucrativos: O Desafio da Inovação Social* (3ª ed.). Porto: PositivAgenda.
- Motta, F. P. (1995). Cultura nacional e cultura organizacional . In: *Davel, Eduardo; Vasconcelos, João. Recursos Humanos e Subjetividade*. Rio de Janeiro, Petrólis: Vozes.
- Namorado, R. (2004). *Economia Social - Uma Constelação de Esperanças*. Oficina do CES, 213.
- Notícias de Viseu. (26 de Janeiro de 2023). *União De Boa Aldeia, Farminhão E Torredeita Única Em Viseu A Querer Separar Freguesias*. Obtido de <https://www.noticiasdevisau.com/uniao-de-boa-aldeia-farminhao-e-torredeita-unica-em-visau-a-querer-separar-freguesias/>
- OECD. (2003). *The Nonprofit Sector in a Changing Economy*. Bruxelas: OECD.
- Oliveira, F. et al (2012). *Política de Gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior* .
- Oliveira, G., & Cardoso, V. (s.d.). *Cultura Organizacional no Terceiro Setor: Estudo em uma ONG na Cidade de Fortaleza*.
- Oliveira, J., & Campello, M. (s.d.). *Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas* . Obtido de https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf
- Perista, H., & Nogueira, S. (2004). *Empresas Sociais em Portugal: uma breve análise com base em estudos de caso*. *Comunicação do V Congresso Português de Sociologia, Centro de Estudos para a Intervenção Social (CESIS)*.
- Prodanov, C. &. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Académico*. 2ª. Feevale.
- Quintão, C. (2004a). *V Congresso Português de Sociologia. Terceiro Setor: Elementos para referência teórica e conceitual* . Universidade do Minho: Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho. Obtido de <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54377>
- Quintão, C. (2004b). *Empreendedorismo Social e oportunidades de construção do* . *Seminário "Trabalho social e Mercado de Emprego"; Painel* . Porto: Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva (Trajectos).
- Ramos, S. P. (O emprego no Terceiro Setor - uma análise comparativa de 2012). Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/23484/1/Sandra%20Patr%C3%adcia%20Rego%20Ramos.pdf>
- Região de Aveiro. (2020). *Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro*. Obtido de <https://www.regiaodeaveiro.pt/pages/496>


- Relatório de Diagnóstico do Município de Viseu. (2022). Obtido de https://www.cm-viseu.pt/fotos/editor2/relatorio_de_diagnostico_do_municipio_viseu_18_11.pdf
- Residência Lar Viso Norte. (2008). Obtido de <https://www.residencialarvisonorte.com/#home>
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). "Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationaly", in *Voluntas*. 9(3), pp. 213-248.
- Salvatore, V. (2004). A Racionalidade do 3º setor. In VOLTOLINI, R. *Terceiro Setor, Planeamento e Gestão*, pp. 17-34.
- Santana, S. (2018). A vulnerabilidade das Direções na Gestão das organizações sociais. Lamego: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.
- Schein, E. H. (1990). Career Anchors. *Trainer's Manual*, 12; 109-110. San Diego: Pfeiffer.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2008). *Organizational Behavior* (10th ed.). Danvers: John Wiley.
- Sebadelhe, P. (2011). "A Gestão nas Organizações Sem Fins Lucrativos: o caso das instituições particulares de solidariedade social". Obtido de https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/18039/1/TeseMestrado_vfinal.pdf
- Silva, L., Medeiros, T., & Albuquerque, L. (2009). Diagnóstico de Cultura Organizacional. // *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Coritiba: PR.
- Simão, A. R. (2022). *A Importância da Gestão dos Recursos Humanos, do Comprometimento e da Dinâmica Organizacional, para a Sustentabilidade de uma Organização: Estudo de Casos nos Concelhos de Moimenta da Beira e Lamego*. Obtido de https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7203/1/tese_mestrado_GOS_Ana%20Sim%C3%A3o_22.PDF
- Sousa, M. (Janeiro de 2016). Empresas Sociais em Portugal: que realidade? Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/40887/1/Maritza%20Andrea%20Salas%20Sosa.pdf>
- Tavares, A. (2018). *Estudo de Caso: a Influência da Cultura e Clima Organizacional no processo de gestão democrática e participativa*. Obtido de <https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/2378/1/Dissertação%20-%20Adriana%20Rodrigues%20de%20Melo%20Tavares.pdf>
- Tavares, A. R. (2018). Estudo de caso: A Influência da cultura e clima organizacional no processo de gestão democrática e participativa.
- Teixeira, S. (2010). Clima Organizacional na Inter Partner Assistance. *Projeto Organizacional Aplicado*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.


ANEXOS

Anexo 1 – Estrutura do inquérito dos colaboradores

Colaboradores

Exmo(a) Senhor(a),
Com este estudo pretendo analisar as implicações e a importância da Gestão das Organizações Sociais (GOS) e, como tal, de que forma difere de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) para Organizações Com Fins Lucrativos e do interior para o litoral de Portugal.
É parte integrante da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu.
A participação no estudo não implica a identificação do inquirido ou organização, sendo garantido o anonimato e a confidencialidade.
Agradeço, desde já, toda a colaboração.

estgl.amado@gmail.com [Mudar de conta](#) 

 Não partilhado

*** Indica uma pergunta obrigatória**

1. Qual é o seu género? *

Feminino

Masculino

Outra: _____

2. Qual é a sua faixa etária? *

Até aos 25 anos

Dos 26 aos 35 anos

Dos 36 aos 45 anos

Mais de 46 anos

3. Quais são as suas habilitações literárias? *

- Ensino Primário (até ao 4º ano - antiga 4ª classe)
- Ensino Básico (até ao 9º ano)
- Ensino Secundário (até ao 12º ano)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra: _____

4. Indique, por favor, onde é que se insere geograficamente a Organização em que se encontra a trabalhar. *

- Litoral - Aveiro
- Interior - Viseu

5. Qual a sua categoria profissional? *

- Ajudante de ação educativa
- Ajudante de cozinha
- Ajudante da ação direta
- Auxiliar de serviços gerais
- Animador(a) sociocultural
- Encarregado(a) de serviços gerais
- Cozinheiro(a)
- Enfermeiro(a)
- Fisioterapeuta
- Médico(a)
- Auxiliar de atividades ocupacionais
- Técnico de manutenção
- Administrativa
- Outra: _____

6. Sente que a sua formação (profissional e académica) é a adequada para desempenhar o seu trabalho? *

- Sim
- Não

7. Tipo de horário? *

- Fixo
- Turnos

8. Aproximadamente há quanto tempo trabalha na Instituição? *

- Anos
- Meses

9. Sente-se satisfeito com o seu ordenado? *

- Sim
- Não
- Outra: _____

10. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não se aplica" e 5 "Excelente", *
indique como classifica o seu local de trabalho e o equipamento.

	1 - Não se aplica	2 - Mau	3 - Razoável	4 - Bom	5 - Excelente
Nível de limpeza dos espaços e equipamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de segurança dos espaços e equipamentos (roubo, segurança física).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como a instituição se encontra organizada para que consiga trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do equipamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não se aplica" e 5 "Excelente", *
indique como classifica a sua instituição em relação aos recursos humanos.

	1 - Não se aplica	2 - Mau	3 - Razoável	4 - Bom	5 - Excelente
Estabilidade da equipa de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação entre o número de pessoas com funções de chefia/liderança e operacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação entre o número de colaboradores e o número de horas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não se aplica" e 5 "Excelente", *
indique como classifica o relacionamento entre equipas e colaboradores.

	1 - Não se aplica	2 - Mau	3 - Razoável	4 - Bom	5 - Excelente
Forma como os funcionários colaboram em equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como é feita a comunicação entre as equipas e os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não se aplica" e 5 "Excelente", *
indique como classifica o trabalho dos órgãos de Direção da sua instituição.

	1 - Não se aplica	2 - Mau	3 - Razoável	4 - Bom	5 - Excelente
Forma como os órgãos de Direção se relacionam com os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como os órgãos de Direção comunicam com os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como os órgãos de Direção lidam com as queixas dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como os órgãos de Direção informam os colaboradores acerca dos projetos e objetivos da instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não se aplica" e 5 "Excelente", ^{*} indique como classifica a qualidade da prestação de serviços da instituição onde trabalha.

	1 - Não se aplica	2 - Mau	3 - Razoável	4 - Bom	5 - Excelente
Facilidade no processo de atendimento dos utentes, incluindo o tempo despendido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho de equipa de todos os colaboradores da instituição na prestação de serviços aos utentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como os colaboradores desempenham as suas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidade dos colaboradores em relação aos problemas e preocupações dos utentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições das instalações: limpeza, conforto, iluminação e temperatura dos espaços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como são prestadas informações aos utentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como a instituição controla custos/despesas com os serviços prestados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Responda de acordo com a sua opinião. *

	Discordo Fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo Fortemente
Sou reconhecido quando faço um bom trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me próximo dos meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me bem em trabalhar para esta instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me seguro em relação ao meu emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que os meus superiores se preocupam comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que o meu trabalho é bom para a minha saúde física.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizo todos os meus talentos e capacidades no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dou-me bem com os meus superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me bem em relação ao meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Recomendaria os serviços da Organização onde trabalha a familiares ou amigos? *

- Claro que sim
- Provavelmente sim
- Provavelmente não
- Claro que não

17. Recorreria à Organização onde trabalha se necessitasse? *

- Claro que sim
- Provavelmente sim
- Provavelmente não
- Claro que não

18. Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo a instituição onde trabalha atualmente? *

- Claro que sim
- Provavelmente sim
- Provavelmente não
- Claro que não


19. Na sua opinião, como se poderiam melhorar os serviços prestados pela organização onde trabalha? *


A sua resposta _____

Anexo 2 – Estrutura do inquérito dos Diretores Técnicos

Diretor(a) Técnico(a)

Exmo(a) Senhor(a),
Com este estudo pretendo analisar as implicações e a importância da Gestão das Organizações Sociais (GOS) e, como tal, de que forma difere de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) para Organizações Com Fins Lucrativos e do interior para o litoral de Portugal.
É parte integrante da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu.
A participação no estudo não implica a identificação do inquirido ou organização, sendo garantido o anonimato e a confidencialidade.
Agradeço, desde já, toda a colaboração.

estgl.amado@gmail.com [Mudar de conta](#) 

 Não partilhado

*** Indica uma pergunta obrigatória**

1. Qual é o seu género? *

Feminino

Masculino

Outra: _____

2. Qual é a sua faixa etária? *

Até aos 25 anos

dos 26 aos 35 anos

dos 36 aos 45 anos

Mais de 46 anos

3. Quais são as suas habilitações literárias? *

Ensino Secundário (até ao 12º ano)

Bacharelato

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

Outra: _____

4. Qual é a sua formação inicial? *

A sua resposta _____

5. Possui alguma especialização? *

Sim

Não

Outra: _____

6. Quantos anos de serviço tem como Diretor(a) Técnico(a)? *

0 a 5 anos

6 a 10 anos

+ de 10 anos

7. Tem alguma formação relativamente à gestão de organizações sociais? *

Sim

Não

7.1. Caso tenha respondido afirmativamente, indique a(s) formação(ões).

A sua resposta _____

8. Quando assumiu o cargo de Diretor(a) Técnico(a) sentia-se preparado? *

Sim

Não

8.1. Caso tenha respondido negativamente, o que fez para se adaptar às novas circunstâncias?

A sua resposta _____

9. Acumula funções? *

- Sim
- Não

9.1. Caso tenha respondido afirmativamente, indique quais.

A sua resposta _____

10. Indique, por favor, onde é que se insere geograficamente a Organização em que se encontra a trabalhar. *

- Interior - Viseu
- Litoral - Aveiro

11. Qual é o tempo de funcionamento da Instituição? *

- Menos de 4 anos
- 4 a 20 anos
- 21 a 35 anos
- Mais de 36 anos

12. A Organização que se encontra a dirigir detém o estatuto de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social)? *

- Sim
- Não

13. Identifique as respostas sociais da Instituição ao nível da Terceira Idade. *

- Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)
- Centro de Convívio
- Centro de Dia
- Centro de Noite
- Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas
- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI)
- Outra: _____

14. Qual é a faixa etária dos utentes que frequentam a Instituição? *

- Menos de 50 anos
- De 51 aos 60 anos
- De 61 aos 70 anos
- De 71 aos 80 anos
- Mais de 80 anos

15. Indique, por favor, o número de colaboradores da Organização que dirige. *

A sua resposta _____

16. Que valores acha pertinentes num colaborador? *

A sua resposta _____

17. Acha que os seus funcionários integram, no seu desempenho os objetivos, a missão e os valores da Instituição? *

- Sim
- Não
- Talvez

18. Sente dificuldades na gestão da sua equipa? *

- Sim
- Não

18.1. Caso tenha respondido afirmativamente, refira algumas dificuldades.

A sua resposta _____

19. Sente dificuldades na gestão da instituição que dirige? *

- Sim
- Não

19.1. Caso tenha respondido afirmativamente, refira algumas dificuldades.

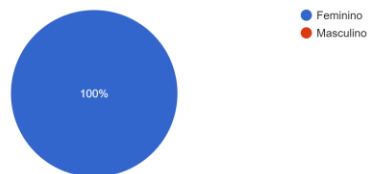
A sua resposta

20. Como é feita a comunicação entre a Direção e a restante equipa técnica da Instituição? *

A sua resposta

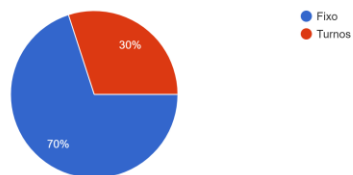
Anexo 3 - Género dos inquiridos da OSFL (Aveiro)

1. Qual é o seu género?
10 respostas



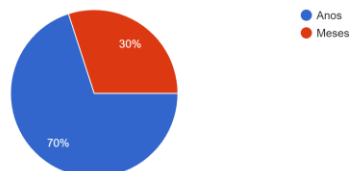
Anexo 4 - Tipo de horário dos inquiridos da OSFL (Aveiro)

7. Tipo de horário?
10 respostas



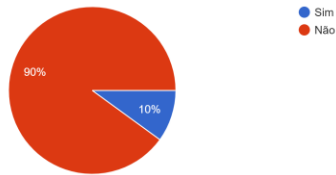
Anexo 5 - Tempo de atividade na instituição dos inquiridos da OSFL (Aveiro)

8. Aproximadamente há quanto tempo trabalha na Instituição?
10 respostas



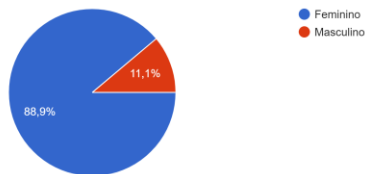
Anexo 6 - Classificação do local de trabalho e equipamento dos inquiridos da OSFL (Aveiro)

9. Sente-se satisfeito com o seu ordenado?
10 respostas



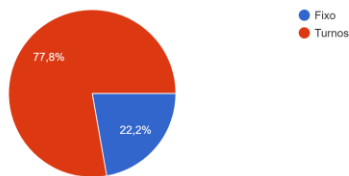
Anexo 7 - Género dos inquiridos da OCFL (Aveiro)

1. Qual é o seu género?
9 respostas



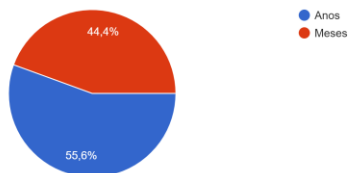
Anexo 8 - Tipo de horário dos inquiridos da OCFL (Aveiro)

7. Tipo de horário?
9 respostas



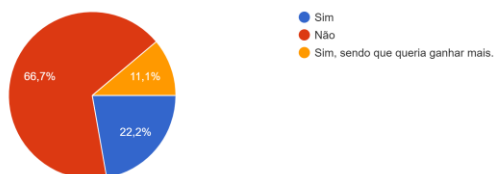
Anexo 8 - Tempo de atividade na instituição dos inquiridos da OCFL (Aveiro)

8. Aproximadamente há quanto tempo trabalha na instituição?
9 respostas



Anexo 9 - Satisfação do ordenado dos inquiridos da OCFL (Aveiro)

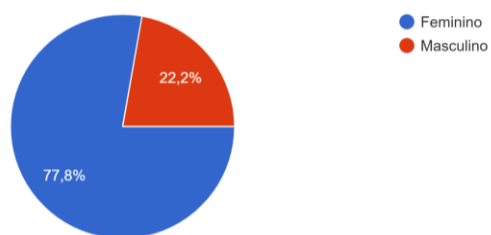
9. Sente-se satisfeito com o seu ordenado?
9 respostas



Anexo 10 - Género dos inquiridos da OSFL (Viseu)

1. Qual é o seu género?

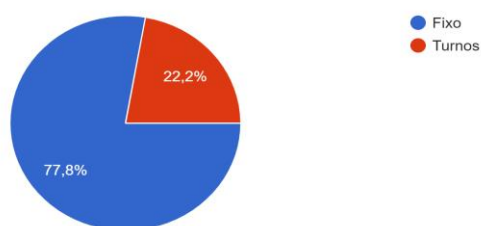
9 respostas



Anexo 11 - Tipo de horário dos inquiridos da OSFL (Viseu)

7. Tipo de horário?

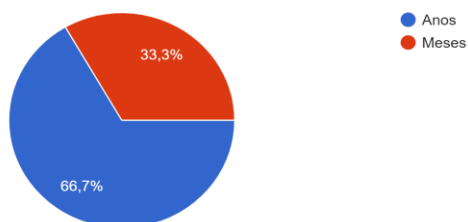
9 respostas



Anexo 12 - Tempo de atividade na instituição dos inquiridos da OSFL (Viseu)

8. Aproximadamente há quanto tempo trabalha na Instituição?

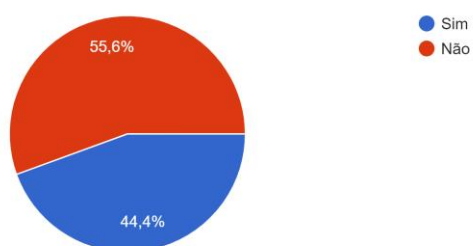
9 respostas



Anexo 12 - Satisfação do ordenado dos inquiridos da OSFL (Viseu)

9. Sente-se satisfeito com o seu ordenado?

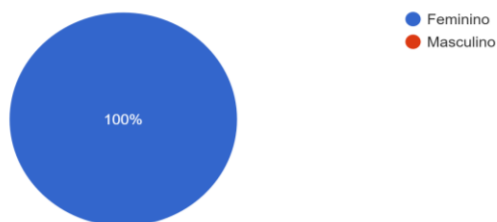
9 respostas



Anexo 13 - Género dos inquiridos da OCFL (Viseu)

1. Qual é o seu género?

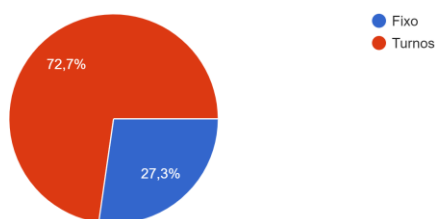
11 respostas



Anexo 14 - Tipo de horário dos inquiridos da OCFL (Viseu)

7. Tipo de horário?

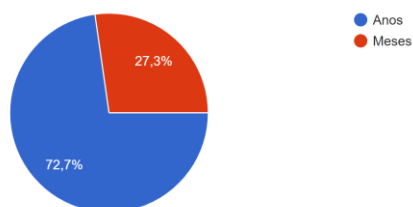
11 respostas



Anexo 15 - Tempo de atividade na instituição dos inquiridos da OCFL (Viseu)

8. Aproximadamente há quanto tempo trabalha na instituição?

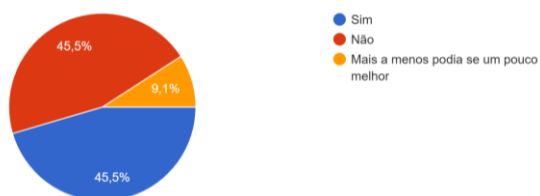
11 respostas



Anexo 16 - Satisfação do ordenado dos inquiridos da OCFL (Viseu)

9. Sente-se satisfeito com o seu ordenado?

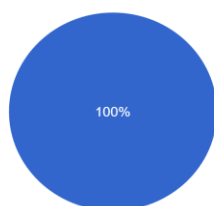
11 respostas



Anexo 17 - Género da Diretora Técnica da OSFL (Aveiro)

1. Qual é o seu género?

1 resposta

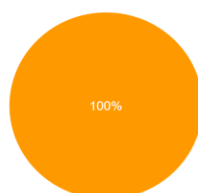


● Feminino
● Masculino

Anexo 18 - Faixa etária da Diretora Técnica da OSFL (Aveiro)

2. Qual é a sua faixa etária?

1 resposta

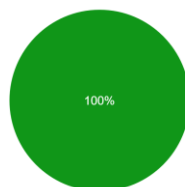


● Até aos 25 anos
● dos 26 aos 35 anos
● dos 36 aos 45 anos
● Mais de 46 anos

Anexo 19 - Habilitações literárias da Diretora Técnica da OSFL (Aveiro)

3. Quais são as suas habilitações literárias?

1 resposta



● Ensino Secundário (até ao 12º ano)
● Bacharelato
● Licenciatura
● Pós-Graduação
● Mestrado
● Doutoramento

Anexo 20 - Formação inicial da Diretora Técnica da OSFL (Aveiro)

4. Qual é a sua formação inicial?

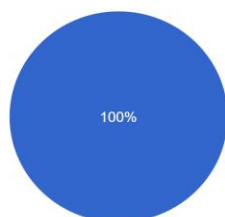
1 resposta

Serviço Social.

Anexo 21 - Especialização da Diretora Técnica da OSFL (Aveiro)

5. Possui alguma especialização?

1 resposta



● Sim
● Não

Anexo 22 - Tempo de serviço da Diretora Técnica da OSFL (Aveiro)

6. Quantos anos de serviço tem como Diretor(a) Técnico(a)?

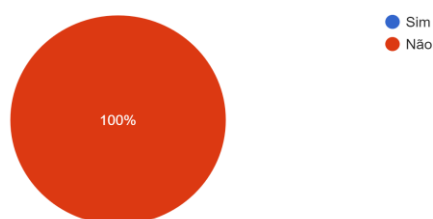
1 resposta



Anexo 23 - Formação em gestão de organizações sociais da Diretora Técnica da OSFL (Aveiro)

7. Tem alguma formação relativamente à gestão de organizações sociais?

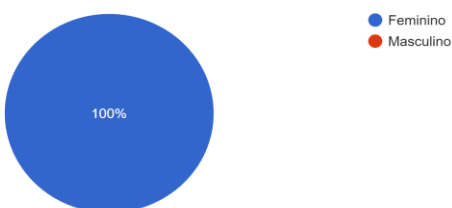
1 resposta



Anexo 24 - Género da Diretora Técnica da OCFL (Aveiro)

1. Qual é o seu género?

1 resposta



Anexo 25 - Faixa etária da Diretora Técnica da OCFL (Aveiro)

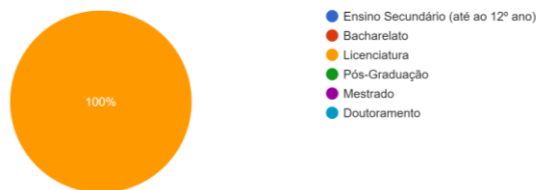
2. Qual é a sua faixa etária?

1 resposta



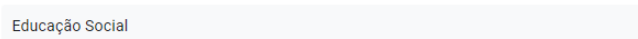
Anexo 26 - Habilitações literárias da Diretora Técnica da OCFL (Aveiro)

3. Quais são as suas habilitações literárias?
1 resposta



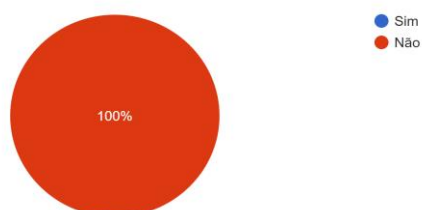
Anexo 27 - Formação inicial da Diretora Técnica da OCFL (Aveiro)

4. Qual é a sua formação inicial?
1 resposta



Anexo 28 - Especialização da Diretora Técnica da OCFL (Aveiro)

5. Possui alguma especialização?
1 resposta



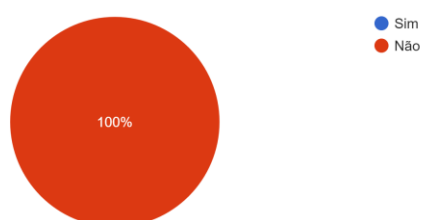
Anexo 29 - Tempo de serviço da Diretora Técnica da OCFL (Aveiro)

6. Quantos anos de serviço tem como Diretor(a) Técnico(a)?
1 resposta



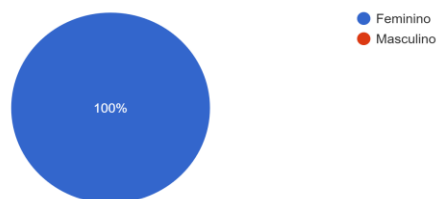
Anexo 30 - Formação em gestão das organizações sociais da Diretora Técnica da OCFL (Aveiro)

7. Tem alguma formação relativamente à gestão de organizações sociais?
1 resposta



Anexo 31 - Género da Diretora Técnica da OSFL (Viseu)

1. Qual é o seu género?
1 resposta



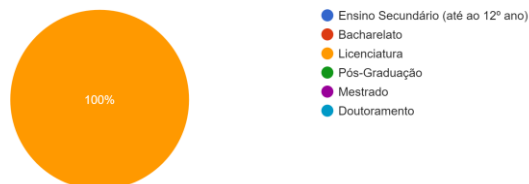
Anexo 32 - Faixa etária da Diretora Técnica da OSFL (Viseu)

2. Qual é a sua faixa etária?
1 resposta



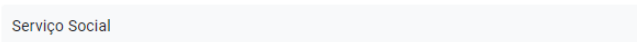
Anexo 33 - Habilitações literárias da Diretora Técnica da OSFL (Viseu)

3. Quais são as suas habilitações literárias?
1 resposta



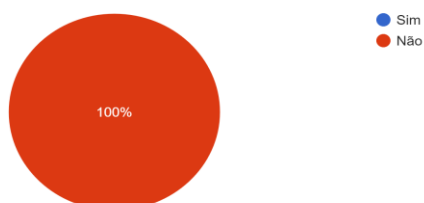
Anexo 34 - Formação inicial da Diretora Técnica da OSFL (Viseu)

4. Qual é a sua formação inicial?
1 resposta



Anexo 35 - Especialização da Diretora Técnica da OSFL (Viseu)

5. Possui alguma especialização?
1 resposta



Anexo 36 - Tempo de serviço da Diretora Técnica da OSFL (Viseu)

6. Quantos anos de serviço tem como Diretor(a) Técnico(a)?

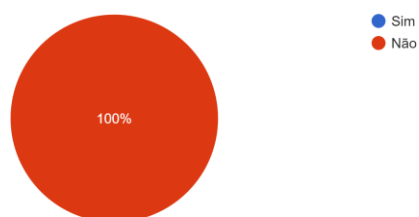
1 resposta



Anexo 37 - Formação em gestão das organizações sociais da Diretora Técnica da OSFL (Viseu)

7. Tem alguma formação relativamente à gestão de organizações sociais?

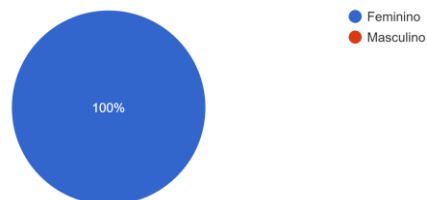
1 resposta



Anexo 38 - Género da Diretora Técnica da OCFL (Viseu)

1. Qual é o seu género?

1 resposta



Anexo 39 - Faixa etária da Diretora Técnica da OCFL (Viseu)

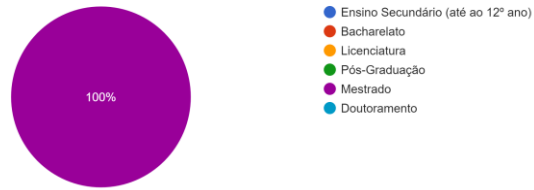
2. Qual é a sua faixa etária?

1 resposta



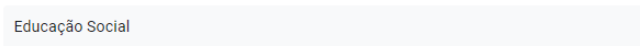
Anexo 40 - Habilitações literárias da Diretora Técnica da OCFL (Viseu)

3. Quais são as suas habilitações literárias?
1 resposta



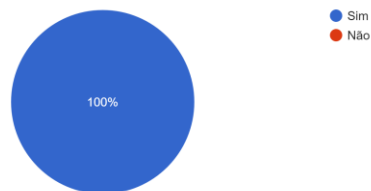
Anexo 41 - Formação inicial da Diretora Técnica da OCFL (Viseu)

4. Qual é a sua formação inicial?
1 resposta



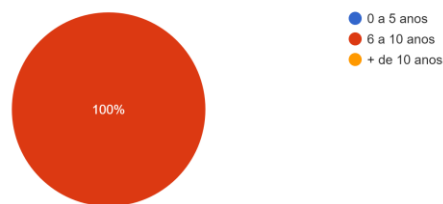
Anexo 42 - Especialização da Diretora Técnica da OCFL (Viseu)

5. Possui alguma especialização?
1 resposta



Anexo 43 - Tempo de serviço da Diretora Técnica da OCFL (Viseu)

6. Quantos anos de serviço tem como Diretor(a) Técnico(a)?
1 resposta



Anexo 44 - Formação em gestão das organizações sociais da Diretora Técnica da OCFL (Viseu)

7. Tem alguma formação relativamente à gestão de organizações sociais?
1 resposta

