



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

**As Ferramentas de Gestão Estratégica e a Sustentabilidade das
Instituições Particulares de Solidariedade Social: um estudo no concelho
de Lamego**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Analiza Magalhães Baía

Lamego, 2019



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

**As Ferramentas de Gestão Estratégica e a Sustentabilidade das
Instituições Particulares de Solidariedade Social: um estudo no concelho
de Lamego**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Analiza Magalhães Baía

Professora Doutora Paula Marques dos Santos

Dissertação apresentada à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, para obtenção do grau de mestre em Gestão de Organizações Sociais

Lamego, 2019

Dedicatória

Aos meus anjos da guarda.

RESUMO

Esta dissertação de mestrado tem por objeto a análise da aplicação das ferramentas de gestão estratégica nas IPSS do concelho de Lamego e a contribuição dessa aplicação. Nesse sentido o problema central do estudo é: “Qual o nível de aplicação de ferramentas de gestão estratégica nas IPSS no concelho de Lamego, e de que forma o seu reforço poderá contribuir para o reforço da sua sustentabilidade?”. Desta forma, foram definidos objetivos gerais de estudo, tais como, concetualizar as ferramentas de gestão estratégica, evidenciando as principais correntes de pensamento acerca da temática; perceber o contributo das ferramentas de gestão estratégica nas organizações sociais (IPSS) do concelho de Lamego; perceber de que modo a utilização de ferramentas estratégicas influenciam a sustentabilidade das IPSS e apresentar uma proposta adequada para as realidades organizacionais estudadas. Foi, assim, realizada: uma revisão da literatura com conceitos essenciais, como gestão, estratégia, as ferramentas de gestão estratégica, a sustentabilidade e as especificidades das organizações sociais; um inquérito por questionário aplicado às organizações do concelho de Lamego, que aceitaram participar no estudo e, pela análise de dados efetuada, foi possível verificar a pouca existência de planeamento estratégico e das ferramentas de gestão estratégica, a necessidade de um reforço ao nível de gestão estratégica nas organizações do concelho e a necessidade de aposta na sua sustentabilidade.

Palavras chave:

Gestão estratégica, ferramentas de gestão estratégica, sustentabilidade, economia social, terceiro setor, instituições particulares de solidariedade social.

ABSTRACT

This dissertation intends to present the analysis of the use of the management tools in the IPSS of Lamego and the contribution of that use. In this sense, the central problem of the study is: “What is the level of use of strategic management tools in the IPSS in Lamego, and how their reinforcement could contribute to the reinforcement of their sustainability?”. Thus, general study objectives were defined, such as, to conceptualize the strategic management tools, highlighting the main theories about the theme; to understand the contribution of strategic management tools in the social organizations (IPSS) of Lamego; and to understand how the use of strategic tools influence the sustainability of IPSS, as well as to present a suitable proposal for the studied organizational realities. Thus, a literature review was conducted with key concepts such as management strategy, strategy management tools, sustainability and the specificities of social organizations. We also developed questionnaire survey in the organizations of Lamego that agreed to participate in the study. This study allowed a data analysis from which is possible to verify there is little strategic planning and strategic management tools available, also the need for a strategic management reinforcement in the county organizations and the need to bet on its sustainability.

Key words:

Strategic management, strategic management tools, sustainability, social economy, third sector, private social solidarity institutions.

Agradecimentos

Para além de um esforço pessoal, a realização desta dissertação de mestrado contou com a influência de muitas pessoas a quem é por direito agradecer.

Agradeço à ESTGL e aos professores que me acompanharam ao longo do mestrado e também da licenciatura, todos eles foram importantes e contribuíram de certa forma para o trabalho final de hoje.

Agradeço à minha orientadora de dissertação, a Prof. Dra. Paula Marques do Santos, pela infinita paciência, pelo incentivo recorrente, pelas respostas em cima de hora, por nunca me ter deixado sem resposta e por nunca me ter deixado desistir.

Agradeço à minha família que sempre me apoiou, em especial ao meu pai e à minha mãe que foram desde sempre o meu pilar e fizeram sempre o possível e o impossível para realizar os meus objetivos, nunca desistiram, sempre me deram um sorriso e uma palavra de carinho nos meus momentos mais complicados, a eles agradeço a sua presença infinita e o facto de me confortarem e me fazerem feliz. À minha avó, que mesmo sem ela saber, a sua típica pergunta “vais à escola filha?” revela mais que preocupação, o seu sorriso é um porto de abrigo. Eles que sempre me apoiaram e tiveram que aturar o meu mau feitio e preocupações na conclusão deste trabalho e sempre retribuíram com uma palavra de conforto.

Ao João que sempre me apoiou e incentivou em não desistir e que foi quem mais sofreu com o meu mau feitio e nervosismo nesta etapa e mesmo assim continuou sempre presente. E por mais estapafúrdio que seja, tenho que agradecer com muito mimo ao meu companheiro das noites, ao ser que se entendesse era o único que poderia descrever todo o esforço, todo o tempo gasto, todas as reclamações e todas as lágrimas em segredo quando a cabeça já não aguentava mais, o meu Marquês.

Ao Gonçalo que sempre se manteve interessado na temática desenvolvida, no estudo aplicado e com quem eu podia falar e explicar sempre aquilo que estava a fazer pois tinha paciência e compreensão para me entender e ao único que desde o início me perguntou quando era a data de entrega, parecendo que não, sempre foi um estímulo.

Aos meus amigos que ouviram os meus desabaços sem se queixarem, Ariana, Patrícia, Diogo, Mara, Marina, Joana, Ana Leal e aos outros cujo nome não aparece, mas que sabem o bem que me proporcionaram e o quanto as suas palavras são reconfortantes.

Agradeço também a todas as organizações do concelho de Lamego e seus colaboradores que aceitaram participar no estudo, sem eles, metade do trabalho não seria possível.

A todos os descritos e a todos os outros que de certa forma também contribuíram, mas que não aparecem expostos, o meu muito obrigada!

ÍNDICE GERAL

Índices específicos	x
Lista de abreviaturas e siglas	14
Introdução.....	15
Capítulo I – Apresentação do estudo	16
I.1 – Definição do Tema.....	16
I.2 – Delimitação da Abordagem.....	16
I.3 – Localização no Tempo e no Espaço.....	16
I.4 – Justificação da Escolha.....	17
I.5 – Objetivos	17
Capítulo II – Enquadramento teórico.....	19
II.1 – Gestão Estratégica	19
II.1.1 – Gestão.....	19
II.1.2 – Estratégia	20
II.1.3 – Gestão Estratégica.....	23
II.2 – Ferramentas de Gestão Estratégica	25
II.2.1 – O Planeamento Estratégico.....	25
II.2.2 – O Controlo	39
II.2.3 – O Plano de Comunicação e <i>Marketing</i>	44
II.3 – Sustentabilidade.....	47
II.3.1 – Economia Social	48
II. 4 – Especificidades das Organizações Sociais	50
II.4.1 – Instituições Particulares de Solidariedade Social	50
Síntese do Capítulo	52
Capítulo III - Desenho Metodológico	54

III.1 – Perspetiva Metodológica.....	54
III.1.1 – Métodos de Abordagem e Procedimentos.....	54
III.1.2 – Técnicas Utilizadas	56
III.1.3 – Delimitação do Universo.....	59
Capítulo IV – Apresentação da proposta / Interpretação dos resultados	66
IV.1 – Análise, Tratamento e Interpretação dos Dados	66
IV.1.1 – Análise Institucional (geral).....	66
IV.1.2 – Análise Inquirido (geral).....	68
IV.1.3 – Análise Planeamento Estratégico (geral).....	70
IV.1.3 – Análise Planeamento Orçamental (geral)	77
IV.1.4 – Análise Plano Comunicação e Marketing.....	90
IV.1.5 – Cruzamento de Alguns Dados.....	99
IV.1.6 – Verificação das hipóteses.....	102
IV.2 – Apresentação da proposta de ação	106
Conclusão	112
Fontes Bibliográficas	117
Apêndices	123
1 – Consolidação do Conceito de Gestão (Tabela Resumo)	123
2 – Consolidação do Conceito de Estratégia (Tabela Resumo).....	124
3 – Consolidação do Conceito de Sustentabilidade (Tabela Resumo).....	125
4 – Dados obtidos - análise realizada no <i>software IBM SPSS Statistics</i> , versão 23	126
Anexos.....	164
I – Modelo Análise SWOT	164
II – Matriz BCG	166
III – Modelo de Porter	167
IV – Mapa de Estratégia	168
V – <i>Balanced Scorecard</i>	169

VI – Configurações Organizacionais (Mintzberg).....	170
VII – Os 4 P de Kotler.....	171
VIII – Gestão de <i>Stakeholders</i>	172
IX – Símbolos Cidade de Lamego	173
X – Inquérito por Questionário	174

ÍNDICES ESPECÍFICOS

Índice de figuras

Figura 1 - Análise de Situação.....	164
Figura 2 - A Matriz de Confronto.....	164
Figura 3 - Análise SWOT e matriz.....	165
Figura 4 - Matriz de Crescimento de Quota BCG.....	166
Figura 5 - As Cinco Forças de Porter.....	167
Figura 6 - Mapa de Estratégia.....	168
Figura 7 - O <i>Balanced Scorecard</i>	169
Figura 8 - Seis Peças Elementares das Organizações.....	170
Figura 9 - O Marketing Mix: os 4 P de Kotler.....	171
Figura 10 - Gestão dos <i>Stakeholders</i>	172
Figura 11 - Bandeira Cidade de Lamego.....	173
Figura 12 - Mapa das Freguesias do Concelho de Lamego.....	173

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Esquema da Metodologia.....	58
---	----

Índice de tabelas

Tabela 1 - Constituição do universo do estudo.....	60
Tabela 2 – Resumo IPSS do Estudo.....	61
Tabela 3 – Número de Respostas Recolhidas no Total.....	66
Tabela 4 - Forma Jurídica.....	67
Tabela 5 - Número de Colaboradores.....	67
Tabela 6 - Género Inquirido.....	68
Tabela 7 - Idade Inquirido.....	68
Tabela 8 - Habilitações Literárias Inquirido.....	68
Tabela 9 - Cargo que Ocupa na Organização.....	69
Tabela 10 - Há Quanto Tempo Desempenha Funções na Organização.....	69
Tabela 11 - Formação Complementar no domínio da Gestão de Organizações.....	70

Tabela 12 - Planeamento Estratégico nas Organizações.....	70
Tabela 13 – Período Contemplado no Planeamento Estratégico.....	71
Tabela 14 - Quem Elabora o PE.....	72
Tabela 15 - Quem acompanha o PE.....	72
Tabela 16 – Quem Avalia o PE.....	72
Tabela 17 - Presença de Organograma.....	74
Tabela 18 - Decisões Gestão - Órgão Diretivo.....	74
Tabela 19 - Decisões Gestão - Direção Técnica.....	74
Tabela 20 - Representante com Poderes de Gestão.....	75
Tabela 21 – Técnica / Método – Estrutura da Análise de Custos.....	76
Tabela 22 – Ferramentas e Métodos - Análise PEST.....	76
Tabela 23 - Existência de PO.....	77
Tabela 24 - Período Contemplado no PO.....	78
Tabela 25 - Quem Elabora o PO.....	79
Tabela 26 - Quem acompanha o PO.....	79
Tabela 27 - Quem Avalia o PO.....	79
Tabela 28 – Fontes de Receita - Financiamento do Estado.....	80
Tabela 29 – Fontes de Receita - Doações de Empresas (mercado).....	81
Tabela 30 – Fontes de Receita - Atividades Internas (Autofinanciamento).....	81
Tabela 31 – Fontes de Receita - Doações de Associados.....	81
Tabela 32 – Fontes de Receita - Serviços Prestados.....	82
Tabela 33 – Peso dos Custos - Custos com pessoal.....	82
Tabela 34 – Peso dos Custos - Custos com Alimentação.....	83
Tabela 35 – Peso dos Custos - Custos com Transporte.....	83
Tabela 36 – Peso dos Custos - Custos com Energia.....	84
Tabela 37 – Resultados Relativos ao Desempenho Financeiro.....	84
Tabela 38 - Resultado Financeiro - Divulgação Pública Relatório de Contas.....	85
Tabela 39 - Cooperação Empresas ou Outras Entidades com a Organização.....	85
Tabela 40 - Importância da Diversidade das Fontes de Financiamento.....	86
Tabela 41 - Atividades para Garantir Receitas Próprias.....	87
Tabela 42 - Dificuldade de Gestão - Gerir os Recursos Financeiros.....	87
Tabela 43 – Dificuldade de Gestão - Recursos Insuficientes para Cobrir as Despesas.....	88
Tabela 44 – Dificuldade de Gestão - Conseguir Novos Associados / Doadores.....	88

Tabela 45 – Dificuldade de Gestão - Falta de Planeamento.....	89
Tabela 46 – Dificuldade de Gestão – Falta de Recursos Humanos Qualificados	89
Tabela 47 – Parceria - Câmara Municipal.....	89
Tabela 48 – Objetivos Parcerias - para Realizar Projetos	90
Tabela 49 - PCM.....	90
Tabela 50 - PCM Período Contemplado	91
Tabela 51 - Quem Elabora o PCM.....	91
Tabela 52 - Quem Acompanha o PCM.....	91
Tabela 53 - Quem Avalia o PCM	92
Tabela 54 – Comunicação entre Órgão Diretivo e Chefias - Reuniões Informais	92
Tabela 55 – Comunicação entre Órgão Diretivo e Chefias - Encontros Presenciais.....	92
Tabela 56 - Forma de Divulgação e Comunicação para a Comunidade	93
Tabela 57 – Utilização de FGE - Suporta a Implementação da Estratégia a Todos os Níveis	94
Tabela 58 – Utilização de FGE - Clarifica a Estratégia da Organização	94
Tabela 59 – Utilização de FGE - Clarifica e Justifica Decisões Difíceis.....	94
Tabela 60 – Utilização de FGE - Permite o Entendimento da Realidade e dos Fatores Estratégicos Chave.....	95
Tabela 61 – Utilização de FGE - Encoraja Novas Ideias e Visões Criativas.....	95
Tabela 62 – Utilização de FGE - Facilita a Comunicação e a Geração de Diálogo	95
Tabela 63 – Utilização de FGE - Facilita a Coordenação e Alinhamento de Interesses Diferentes	96
Tabela 64 – Utilização de FGE - Facilita a Recolha e Análise de Informação	96
Tabela 65 – Utilização de FGE - Facilita o Processo de Planeamento	96
Tabela 66 – Utilização de FGE - Fortalece o Espírito de Equipa e o Compromisso das Pessoas com a Organização.....	97
Tabela 67 – Utilização de FGE - Permite aos Colaboradores Entender as Decisões Tomadas	97
Tabela 68 – Utilização de FGE - Aumenta o Apoio dos Colaboradores para com a Direção	97
Tabela 69 – Utilização de FGE - Torna as Decisões mais Racionais, Objetivas e Transparentes.....	98
Tabela 70 - Perceção da Imagem que tem na Comunidade	98

Tabela 71 - Género <i>versus</i> Cargo na Organização	99
Tabela 72 - Quem Elabora o PE <i>versus</i> Técnica mais usada	99
Tabela 73 - Quem elabora o PO <i>versus</i> Resultados Desempenho Financeiro	100
Tabela 74 - Grau de Importância da Diversidade das Fontes de Financiamento <i>versus</i> Cooperação com Empresas ou Entidades.....	101
Tabela 75 - Atividades para Garantir Receitas Próprias x Empresas <i>versus</i> Entidades têm Cooperado com a Organização	101
Tabela 76 - Parceria mais Verificada <i>versus</i> Grau de Importância da Diversidade das Fontes de Financiamento	102
Tabela 77 - Objetivo mais Verificado x Grau de Importância da Diversidade das Fontes de Financiamento	102
Tabela 78: Resumo de Teste de Hipótese 1	103
Tabela 79: Estatísticas de Teste 1	103
Tabela 80: Resumo de Teste de Hipótese 2	104
Tabela 81: Resumo de Teste de Hipótese 3	106
Tabela 82 – Análise SWOT e matriz cruzada TOWS	106
Tabela 83 - <i>Balanced Scorecard</i>	109
Tabela 84 - O Conceito de Gestão	123
Tabela 85 - O Conceito de Estratégia	124
Tabela 86 - O Conceito de Sustentabilidade	125

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG – Matriz de *Boston Consulting Group*

BSC – *Balanced Scorecard*

ESTGL – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego

FGE – Ferramentas de Gestão Estratégica

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

IPV – Instituto Politécnico de Viseu

LBES – Lei de Bases da Economia Social

OS – Organizações Sociais

PCM – Plano de Comunicação e Marketing

PE – Planeamento / Plano Estratégico

PO – Planeamento / Plano Orçamental

INTRODUÇÃO

A sociedade encontra-se em transformação constantemente, mesmo que o ser humano não se aperceba, ela não se coloca em *stand by* e as suas mudanças acabam por influenciar tudo o que se encontra nela, como por exemplo, as pessoas, os valores, as crenças, as políticas e o enquadramento legal.

É devido a essas alterações constantes que as organizações sociais necessitam de acompanhar essas mudanças, elas trabalham no meio, diretamente para as pessoas e, assim, não podem parar no tempo e ficar delineadas com as diretrizes definidas aquando a sua emergência, pois o meio desenvolve-se e é necessário verificar-se uma adaptação por parte das organizações. Para que isso aconteça existem diversas ferramentas ligadas à gestão que podem ser usadas e adaptadas ao meio social de forma a auxiliar positivamente as mesmas a organizarem-se e a estruturarem-se de modo a competir no mercado de forma mais efetiva. Não é pelo facto de as organizações sociais não visarem a obtenção de lucro, que não possam competir no mercado, elas necessitam de atingir um equilíbrio estratégico e financeiro, como qualquer outro tipo de organização, para que consigam fazer face às suas necessidades e realizar da melhor maneira possível a satisfação dos seus clientes.

Assim, esta dissertação apresenta-se dividida em 4 capítulos: o primeiro engloba a definição do tema, a delimitação da abordagem, a localização no tempo e espaço, a justificação da escolha e os objetivos; o segundo capítulo apresenta o enquadramento teórico com uma resenha pelas temáticas da gestão, estratégia, ferramentas de gestão estratégica, sustentabilidade, e especificidades das organizações sociais; o terceiro capítulo engloba a perspetiva metodológica, os métodos, as técnicas e a delimitação do universo; e o quarto capítulo apresenta a análise, interpretação dos dados e a apresentação da proposta. Posteriormente encontra-se ainda a conclusão.

A parte prática desta dissertação consistiu num estudo no concelho de Lamego englobando as suas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), onde se pretendia principalmente verificar a presença das ferramentas de gestão estratégica e o seu estado de sustentabilidade. As organizações sociais necessitam de se preparar melhor para as mudanças que ocorrem, precisam de se analisar, de analisar o meio, de delinear planos estratégicos, de controlar os seus planos. As organizações necessitam de se desenvolver, de procurarem mais formas de financiamento, de darem importância ao autofinanciamento, em suma, de se posicionarem no mercado.

CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

I.1 – Definição do Tema

As ferramentas de gestão estratégica e a sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social: um estudo no concelho de Lamego é o título do presente trabalho. O mesmo pretende, de um modo geral analisar se as IPSS aplicam as ferramentas de gestão estratégica no seu planeamento, quais aplicam e como são aplicadas para se perceber qual o reforço dessa aplicação e as necessidades organizacionais existentes ao nível da gestão estratégica.

I.2 – Delimitação da Abordagem

A abordagem encontra-se delimitada em 3 aspetos, nível concetual, geográfico e universo.

Ao nível da delimitação concetual, a mesma irá incidir nas seguintes temáticas: gestão, estratégia, gestão estratégica, ferramentas de gestão estratégica, sustentabilidade, economia social, terceiro setor, organizações sem fins lucrativos e instituições particulares de solidariedade social, sendo estas temáticas alguns dos conceitos-chave do tema em estudo.

Ao nível da delimitação geográfica, o estudo irá incidir no concelho de Lamego (distrito de Viseu) e assim, irá ser apresentada uma breve introdução sobre o concelho e ainda uma caracterização introdutória sobre as organizações em causa na parte da delimitação do universo.

O universo deste estudo estará confinado ao concelho de Lamego e assim, a todas as IPSS do mesmo, apuradas através da lista das IPSS registadas que se encontra publicada na página de internet do Instituto da Segurança Social. Dado o total anonimato e liberdade de aderir a este estudo, por parte de cada organização, os resultados apresentados confinar-se-ão às organizações que aceitaram, após diversos contactos, colaborar e responderam aos instrumentos de recolha de dados.

I.3 – Localização no Tempo e no Espaço

O estudo ocorre no concelho de Lamego, pertencente ao distrito de Viseu e foca-se tal como referido no ponto anterior nas IPSS do concelho de Lamego.

Temporalmente, este estudo foi realizado de outubro de 2018 a outubro de 2019, muito genericamente, a revisão da literatura prolongou-se até janeiro de 2019, a preparação da parte de recolha de dados iniciou-se em dezembro de 2018, a aplicação do inquérito por questionário iniciou-se em fevereiro de 2019, a recolha de dados estendeu-se até setembro de 2019 e já em setembro de 2019 iniciou-se a preparação final da dissertação.

I.4 – Justificação da Escolha

É possível evidenciar a relevância do estudo através de 2 prismas: a relevância teórica / prática do estudo e a relevância a nível de motivação pessoal.

O terceiro setor tal como as IPSS encontram-se em crescimento, o mercado torna-se cada vez mais competitivo para estas instituições que têm que começar a apostar em si, na sua sustentabilidade e, desta forma, torna-se necessário perceber de que modo as ferramentas de gestão estratégica se encontram nas organizações, se as mesmas as colocam em prática e se isso contribui de certa forma para um reforço da gestão organizacional das instituições e possivelmente para um reforço da sustentabilidade das mesmas.

Pessoalmente, é um tema de interesse em ser abordado para o aumento e consolidação de conhecimentos sobre a utilização das ferramentas de gestão estratégica nas IPSS, o facto de ter sido escolhido o concelho de Lamego como universo deveu-se também a uma preferência pessoal sobre o concelho.

I.5 – Objetivos

1º Objetivo geral: Concetualizar as ferramentas de gestão estratégica, evidenciando as principais correntes de pensamento acerca da temática.

- Identificar e descrever a gestão estratégica e a sustentabilidade organizacional;
- Perceber as especificidades da gestão em organizações sem fins lucrativos;
- Identificar e caraterizar as principais ferramentas de gestão estratégica, com aplicabilidade nessas organizações.

2º Objetivo geral: Perceber o contributo das ferramentas de gestão estratégica nas organizações sociais (IPSS) do concelho de Lamego.

- Perceber quais as ferramentas de gestão estratégica utilizadas nas organizações sociais;
- Perceber de que modo as ferramentas de gestão estratégica são utilizadas na gestão organizacional;
- Perceber quais as vantagens que derivam da sua aplicação ou possíveis pontos que possam ser alterados através do reforço dessas ferramentas ou da sua implementação.

3º Objetivo geral: Perceber de que modo a utilização de ferramentas estratégicas influenciam a sustentabilidade das IPSS e apresentar uma proposta adequada para cada realidade organizacional estudada.

- Analisar o grau de implementação de ferramentas de gestão estratégica nas organizações em estudo;
- Identificar as principais lacunas e/ou necessidades das organizações estudadas, ao nível da gestão estratégica;
- Desenhar uma proposta de melhoria de reforço da implementação de ferramentas estratégicas nas organizações do concelho.

Para cada objetivo geral apresentado é necessário definir uma hipótese teórica. “A hipótese de investigação é a resposta temporária, provisória, que o investigador propõe perante uma interrogação formulada a partir de um problema de investigação.” (Huot, 1999, p. 53).

Assim:

H1 – A utilização de ferramentas de gestão estratégica varia consoante o conhecimento que as direções têm acerca das mesmas.

H2 – A aplicação de ferramentas de gestão estratégica nas IPSS promove um reforço da sua sustentabilidade.

H3 – A estratégia de comunicação exige uma eficiente perceção tida da imagem da IPSS na comunidade.

Desta forma, foi definido um problema central da investigação, sendo o mesmo o seguinte: Qual o nível de aplicação de ferramentas de gestão estratégica nas IPSS no concelho de Lamego, e de que forma o seu reforço poderá contribuir para o reforço da sua sustentabilidade?

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

II.1 – Gestão Estratégica

II.1.1 – Gestão

A gestão começou a ser difundida após Frederick Taylor ter publicado em 1911 *‘The Principles of Scientific Management’*, no qual apresentou o conceito como tendo a finalidade de “assegurar a máxima prosperidade para o empregador, juntamente com a máxima prosperidade para os empregados” (Kiechel III, 2012; Taylor, 2011: 49, cit. por Nobre, 2016, p. 6).

O conceito tem vindo a evoluir, até à década de 1950 a gestão era algo simples pois restringia-se à realização das tarefas diárias. Após esta perspectiva perder força, a gestão passou a ser vista “. . . como a realização de actos criativos, a níveis diversos sem dúvida, em toda a organização, quer se trate de uma empresa ou da Administração Pública, duma associação ou sindicato, dum partido político ou mesmo duma igreja.” (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993, pp. 13-14).

Se a gestão fosse vislumbrada como um ato racional e informado, então seria, “. . . governar uma organização: - tornando precisos os objectivos que nos propomos atingir; - seleccionando e pondo em acção os meios que permitem atingir os objectivos que fixámos.” (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993, p. 14).

“Gerir implica também a capacidade de ajuizar o fundamento correcto das decisões que convém tomar, graças a uma recolha de informações tão rápidas, completas, claras e abundantes quanto possível.” (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993, p. 14).

A gestão “. . . deve preencher, por um conhecimento empírico mais ou menos formalizado, a distância que separa as proposições gerais da realidade onde se exerce a acção.” (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993, p. 14), é, assim, pela gestão que se recorre às ciências para dirigir organizações (Lassègue, 1981, cit. por Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni & Peretti, 1993), sendo importante perceber-se o porquê de se agir de certa forma. (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993).

Desta forma, a gestão pode ser entendida como “o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros.” (Teixeira, 2017, p. 5), percebendo o que a organização quer atingir e como agir de modo a consegui-lo. Assim, a gestão engloba quatro

funções: planear (prever aquilo que será e poderá ser realizado, ou seja, devem ser realizados planos para guiarem a ação); organizar (“estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos” (Teixeira, 2017, p. 7)); dirigir (“o processo de determinar, isto é, afectar, ou influenciar, o comportamento dos outros. A direcção envolve: motivação, liderança e comunicação” (Teixeira, 2017, p. 7)); e controlar (“o processo de comparação do actual desempenho da organização com *standards* previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções correctivas.” (Teixeira, 2017, p. 8)), visando o cumprimento das metas e dos objetivos e estando estas funções relacionadas umas com as outras (Bateman & Snell, 2007; Teixeira, 2017).

É, também, possível identificar três níveis de gestão apresentados na literatura, nomeadamente o institucional, onde existe uma base estratégica muito forte, com grande ênfase para a estratégia que define o caminho; o intermédio, apresenta uma base tática com o uso de recursos e definição de planos a curto prazo; e o operacional, mais técnico onde existe ação daquilo que foi delineado (Teixeira, 2017).

As organizações são constituídas por pessoas e direccionam-se para pessoas e para a satisfação das suas necessidades. Assim, trabalham para seguir objetivos comuns e podem sofrer influências do meio externo, pois uma organização pode ser vista como um sistema aberto, existindo entradas e saídas da mesma (Teixeira, 2017).

II.1.2 – Estratégia

Falar de gestão, nos nossos dias, exige que esta esteja aliada à ideia de planificação e estratégia. Encontramos inúmeras propostas de concetualização do termo estratégia, dos quais realçamos os seguintes:

‘Strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of course of action and allocation of resources necessary for carrying out these goals.’ (Chandler, 1962, cit. por Carvalho & Filipe, 2006, p. 80).

Strategy is what determines the framework of a business activities and provides guidelines for coordinating activities so that the firm can cope with and influence the changing environment. Strategy articulates the firm’s preferred environment and the type of organization it is striving to become. (Hiroyuki Itami, 1987, cit. por Carvalho & Filipe, 2006, p. 80).

‘O conjunto de regras e directrizes para a decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização.’ (Ansoff, 1990, cit. por Santos, 2006, p. 21).

Uma estratégia é um padrão de ações e alocação de recursos projetado para atingir as metas da organização. A estratégia implementada pela organização é uma tentativa de combinar as

suas habilidades e os seus recursos com as oportunidades encontradas no ambiente externo; ou seja, toda companhia tem suas forças e fraquezas. (Bateman & Snell, 2007, p. 122).

A strategy is the pattern or plan that integrates an organization's major goals, policies and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps to marshal and allocate an organization's resources into a unique and viable posture based on its internal competences and shortcomings, anticipated changes in the environment and contingent moves by intelligent opponents. (Quinn, 1998, p. 5).

A estratégia pode, assim, ser considerada como o plano da organização que engloba os maiores objetivos da mesma, políticas e também ações de forma coesa. Quando bem formulada e planejada, auxilia a guiar os recursos de qualquer organização, ajudando-a a ir ao encontro de um posicionamento único e viável, tendo por base as suas próprias competências e satisfazendo a missão para a qual foi criada, bem como as necessidades dos seus clientes. As decisões estratégicas determinam a direção que a organização vai tomar, interligando os vários níveis de atuação, embora cada um defina imperativos próprios. Uma verdadeira estratégia é necessária quando as ações dos concorrentes podem afetar o desempenho da organização em questão (Quinn, 1998).

É possível ainda identificar as dimensões básicas preconizadas pela estratégia: a primeira defende que as estratégias apresentam três pontos essenciais, nomeadamente os objetivos mais importantes para serem atingidos, as políticas mais significativas que guiam e limitam a atuação e as maiores sequências de ações para cumprir os objetivos definidos dentro dos limites estabelecidos. Como a estratégia determina a direção geral da ação da organização, a sua formulação não pode ser feita pelo mero alinhamento de ações para atingir os objetivos determinados, sendo o desenvolvimento dos objetivos uma parte fundamental da formulação da estratégia. A segunda dimensão refere que, as estratégias são desenvolvidas em torno de alguns conceitos-chave e impulsos que conferem coesão e foco. Alguns impulsos são temporários, outros não, os recursos devem ser atribuídos de forma a que existam os suficientes para cada impulso e as unidades organizacionais devem ser coordenadas e as ações controladas para suportar os impulsos (Quinn, 1998).

A terceira dimensão refere que a estratégia lida com o não planeado e com o desconhecido, nenhum analista pode prever como as forças vão interagir umas com as outras, como vão ser influenciadas pelo meio envolvente ou pelas ações dos concorrentes (Braybrooke & Lindblom, 1963, cit. por Quinn, 1998). A essência da estratégia será, portanto, construir uma postura forte, mas ao mesmo tempo flexível para que em diversos caminhos a organização possa moldar-se e conquistar os objetivos (Quinn, 1998).

Por seu lado, a quarta dimensão refere que complexas organizações devem ter um número de estratégias que suportem a ação da organização, que se encontrem relacionadas e apresentem uma hierarquia de importância (Vancil & Larange, 1975, cit. por Quinn, 1998).

Cada situação de estratégia é diferente, mas existem alguns fatores a serem considerados em todas elas: os objetivos claros e decisivos; a iniciativa deve ser mantida; a concentração e flexibilidade; uma liderança coordenada e empenhada; surpresa para com os oponentes; e segurança (Quinn, 1998).

Mintzberg, (1998), apresenta a estratégia ligada a cinco definições, a estratégia como plano, que é um caminho que se pretende seguir, para lidar com uma situação e é desenvolvida consciente e propositadamente podendo ser geral ou específica, mas como plano pode também ser uma artimanha, pois pode ser usada para iludir/despistar os concorrentes organizacionais (Mintzberg, 1998). Esta definição não é suficiente, sendo necessária uma definição que abranja um resultado comportamental (Mintzberg & Waters, 1985, cit. por Mintzberg, 1998) e, assim, a estratégia como padrão tem por base comportamentos, esteja ou não intencionada a obter esse comportamento (Mintzberg, 1998).

A estratégia como posição procura posicionar a organização no meio externo, a posição pode ser pré-selecionada e atingida através de um plano, ou ainda através de um padrão de comportamentos. A estratégia como perspectiva, não se refere apenas à posição que pode ser alcançada, mas também a uma forma de perceber o mundo, de uma ideologia partilhada, sendo que a estratégia deriva da criatividade de alguém e a perspectiva é partilhada pelos membros da organização, através de intenções e ações (Mintzberg, 1998).

As possíveis estratégias vão ganhando força dentro das organizações, pois as mesmas são experimentadas e desenvolvem o seu próprio carácter. Os planos e as posições podem ser alterados ou dispensados, mas as perspectivas tornam-se difíceis de mudar (Brunsson, 1982, cit. por Mintzberg, 1998), pois podem ficar entranhadas no comportamento organizacional e no subconsciente dos membros da organização e, assim, parecer mais um padrão do que um plano (Mintzberg, 1998).

Quando se procede à escolha de uma estratégia para a organização existem várias hipóteses que podem ser tidas em conta, nas estratégias genéricas podem encontrar-se, “estratégias genéricas globais de crescimento” (concentração; integração vertical e diversificação); “estratégias genéricas globais de estabilidade”; “estratégias genéricas globais defensivas” (*turnaround*; desinvestimento; e liquidação); “estratégias genéricas globais combinadas”

direcionando-se para a área de negócio, concentrando-se na liderança pelo custo; diferenciação; ou foco (Teixeira, 2017, pp. 76-77).

Ao definir-se uma estratégia é importante ter em conta que a mesma deve ser entendível, deve apresentar várias atividades e não concentrar-se em apenas uma, deve permitir alterações para que se adapte às mudanças do meio (Santos R. A., 2006). Uma boa estratégia apresenta três pontos importantes: “objetivos simples e consistentes a longo prazo, compreensão profunda do ambiente competitivo e uma avaliação objetiva dos recursos.” (Grant, 2010, cit. por Nobre, 2016, p. 7).

II.1.3 – Gestão Estratégica

Um desempenho positivo de uma organização encontra-se ligado à qualidade de gestão que se verifica na mesma (Teixeira, 2017). Este tipo de gestão engloba os gerentes dos vários níveis de uma organização na formulação e colocação em prática da estratégia e,

. . . integra a gestão e o planeamento estratégico em um único processo. O planeamento estratégico torna-se uma atividade permanente em que todos os gerentes são encorajados a reflectir de forma estratégica e a focar tanto nas questões externas de longo prazo como nas operacionais e táticas de curto prazo. (Bateman & Snell, 2007, p. 126)

O desenvolvimento da gestão estratégica pressupõe a existência de seis etapas, a primeira engloba a definição da missão, da visão e das metas, onde é delineado aquilo que a organização pretende atingir com o seu trabalho, as atividades a desenvolver, o mercado a atingir, os serviços a prestar e os valores que envolvem a organização. A segunda etapa engloba a análise realizada ao ambiente externo, ou seja, às oportunidades e às ameaças, influenciando-se assim, o sucesso que se irá obter, pois analisa-se, o mercado, o setor de atividade, os *stakeholders* que são “grupos e indivíduos que afetam o – e são afetados pelo – cumprimento da missão, das metas e das estratégias da organização.” (Bateman & Snell, 2007, p. 129) e podem ser desde fornecedores, concorrentes, ao próprio governo que formula leis, ao analisar-se estes pontos do meio ambiente, percebe-se a força que os mesmos possuem no mercado. É igualmente importante analisar-se o meio tecnológico e a influência que o mesmo tem, tal como, a cultura e o ambiente político-legal e socioeconómico, tentando-se perspetivar o futuro, pois uma ameaça pode vir a tornar-se numa oportunidade (Bateman & Snell, 2007).

A terceira etapa pretende possibilitar uma análise interna, ou seja, às forças e fraquezas da organização tendo em conta os recursos internos da mesma, fornecendo informações acerca

das funções e qualificações daquilo que existe na organização. Os recursos da organização “são insumos de produção . . . que podem ser acumulados ao longo do tempo para melhorar o desempenho de uma empresa.” (Bateman & Snell, 2007, p. 132). Uma boa análise interna permite perceber a melhor forma de usar os recursos existentes, podendo ser uma forma de vantagem competitiva, isto porque, “. . . se o recurso for instrumental para criar valor para o cliente – ou seja, se aumentar os benefícios oferecidos por um produto ou serviço em comparação com os custos incorridos pelo cliente - ele pode levar a uma vantagem competitiva.” (Bateman & Snell, 2007, p. 132); os recursos podem contribuir positivamente para a vantagem competitiva se não existirem nas mesmas quantidades por todos os concorrentes, quanto mais o recurso for único da organização melhor para a mesma, se for complicado de imitar pela concorrência e se se apresentarem bem organizados (Bateman & Snell, 2007).

A etapa quatro engloba a realização da análise SWOT e a formulação estratégica, é possível realizar-se a análise SWOT pois anteriormente foi realizada a análise ao meio externo e ao meio interno, desta forma, existem as informações para serem avaliadas e, assim, identificarem-se problemas que possam existir. Por outro lado, a formulação da estratégia tem por base a análise SWOT feita (Bateman & Snell, 2007).

A etapa cinco pressupõe a implementação da estratégia, todas as estratégias devem ser implementadas de forma positiva e eficaz. A estratégia delineada deve de estar coerente com aquilo que se pretende alcançar, mas também com a visão, a missão, os objetivos, os valores, os recursos, a política e a cultura. Esta implementação deve pressupor a “*definição de tarefas estratégicas*”; a “*avaliação da capacidade da organização*”; a “*elaboração de uma agenda de implementação*”; e a “*criação de um plano de implementação*” (Bateman & Snell, 2007, p. 140).

A etapa seis pressupõe que exista controlo estratégico que “. . .visa apoiar os gerentes a avaliar o progresso da organização com a sua estratégia e, quando houver discrepâncias, providenciar as medidas corretivas.” (Bateman & Snell, 2007, p. 141). Este sistema de controlo deve apoiar as ações que estejam de acordo com o plano estratégico e possibilitar ajustar as que se afastem desse mesmo plano. “. . .a organização deve criar indicadores de desempenho, um sistema de informação e mecanismos específicos para monitorar a evolução da estratégia.” (Bateman & Snell, 2007, p. 141).

É importante que exista planeamento nas organizações do terceiro setor, onde se verifique o delineamento de metas e de um plano de ação, possibilitando uma melhor implementação das estratégias. Desta forma, é também importante a existência de uma missão clara que possibilite um maior comprometimento por parte de todos para com a organização (Drucker, 1994, cit. por Oliveira, 2011). A par disto, as entidades do terceiro setor apresentam uma desconfiança na aplicação de modelos de gestão, estando este facto ligado ao estado de a missão destas organizações ser de ordem social e existir um certo grau de informalidade nas relações sociais que se constituem (Mintzberg, 2000, cit. por Oliveira, 2011).

Segundo (Mintzberg, 2000, cit. por Oliveira, 2011) as organizações que apresentem planeamento alcançam um nível de financiamento maior e uma melhor atuação social do que aquelas que não aplicam planeamento estratégico e isto, não está dependente do tamanho da organização. Assim, este planeamento ao ser implementado deve fomentar o entendimento do que a organização pretende, fomentar a comunicação e a identificação com a imagem de fatores exteriores, fomentar o comprometimento, alinhando todos na conquista dos objetivos definidos. Assim, para uma boa implementação do planeamento estratégico é importante que a organização se preencha e se rodeie de recursos humanos competentes, existindo uma boa administração dos mesmos (Fowler, 1997, cit. por Oliveira, 2011).

II.2 – Ferramentas de Gestão Estratégica

II.2.1 – O Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico . . . [é] um processo de responsabilização, temporização e sistematização das atividades, nos médio e longo prazos, baseado na análise de toda a informação recolhida e processada sobre os recursos, capacidades e competências da organização, assim como sobre o mercado, os seus agentes e as tendências ambientais. (Carvalho J. , 2012, p. 22).

Com o planeamento estabelece-se aquilo que se pretende alcançar, o mesmo deve apresentar algumas características, como: flexibilidade, pois pode necessitar de se adaptar continuamente; abrangência, pois deve ser coeso englobando desde todos os colaboradores a todas as áreas; a orientação estratégica do mercado, onde é procurada a satisfação dos *stakeholders* da organização; deve ser sustentável, pois ao preverem-se as ações e as atividades irá realizar-se uma previsão dos recursos e dos orçamentos; e deve ser possível de colocar em prática (Carvalho J. , 2012).

O planeamento estratégico tem inerente (Carvalho J. , 2012, pp. 25-26): a definição da visão, missão e valores; a recolha de toda a informação importante para a organização, organizada numa análise SWOT; a formulação de metas e objetivos; a definição de estratégias e planos operacionais de implementação; a orçamentação e o controlo permanente de desempenhos e resultados.

A **visão** deve estar adaptada à análise que é feita ao meio externo e interno, pois não são constantes; deve ser precisa, interessante para os *stakeholders*; e deve estar coerente com a missão e valores defendidos pela organização (Santos R. A., 2006). Por seu lado, a **missão** deve ser definida de forma coerente com os objetivos da organização, visão e valores, estando inerente a realização de ações. A missão apresenta assim, o cerne da atividade da organização e deve indicar como se pretende inovar, ter um limite temporal longo e deve ser de entendimento fácil para ser perceptível por todos (Santos R. A., 2006).

Os **valores** encontram-se na base da organização, são os sentimentos que a definem a nível de atividade e de cultura, mas todos os colaboradores da organização vão contribuir para a definição e construção desses valores (Carvalho & Filipe, 2006), são também os valores que vão orientar a ação da organização (Santos R. A., 2006).

Aqui verifica-se a presença de uma cultura organizacional, “. . . sistema de valores compartilhados a respeito do que é importante e das crenças sobre o funcionamento do mundo . . . proporciona uma estrutura que organiza e orienta o comportamento das pessoas no trabalho.” (Bateman & Snell, 2007, p. 66). Quando a cultura é forte, a mesma influencia as pessoas e os seus comportamentos, sendo que é mais fácil todos perceberem o que se pretende atingir, por outro lado uma cultura fraca, não influencia as pessoas, as mesmas apresentam valores mais individualizados e não percebem tão facilmente o que se pretende atingir (Bateman & Snell, 2007).

Os **objetivos** são também importantes para a estrutura da organização, pois é aquilo que a mesma quer atingir de acordo com o que foi definido na missão e que possibilita cumprir a visão que foi também definida anteriormente (Carvalho & Filipe, 2006). Estes objetivos, além de serem claros, devem apresentar uma hierarquia de prioridades; ser coerentes entre si; devem ser mensuráveis; deve existir uma calendarização; e devem ser realistas, ou seja, devem perspetivar metas reais e que se consigam atingir (Teixeira, 2017).

O **planeamento** é, por sua vez, “o processo sistemático e consciente de tomada de decisões a respeito das metas e atividades a serem cumpridas no futuro por um indivíduo, um grupo,

uma unidade de trabalho ou uma organização.” (Bateman & Snell, 2007, p. 118). Ou seja, é através do planeamento que se decide o que se irá realizar e como se irá fazer. O processo básico de planeamento, pode ser dividido em 6 etapas, sendo estas: “etapa 1: análise situacional”, onde se reúne informação passada e atual e se perspetiva, esta informação é de origem interna e sobre influências externas; a “etapa 2: metas e planos alternativos” (Bateman & Snell, 2007, pp. 118-119), onde devem ser definidas metas e planos alternativos, sendo que essas mesmas alternativas são avaliadas, as metas constituem aquilo que se pretende atingir; e, por seu lado, os planos englobam as ações que permitem alcançar as metas definidas (Bateman & Snell, 2007); na “etapa 3: avaliação do plano e da meta”, cada plano e meta alternativas são analisadas e são identificadas as suas vantagens e desvantagens (Bateman & Snell, 2007, p. 120); a “etapa 4: escolha do plano e da meta”, após a análise e avaliação dos planos e metas, o mais adequado é escolhido (Bateman & Snell, 2007, p. 120); a “etapa 5: implementação” depois de escolhidos, implementam-se, tendo em conta que devem de ser implementados corretamente, sendo que o plano deve ser conhecido por todos para ser colocado em prática (Bateman & Snell, 2007, p. 121); e a “etapa 6: monitoramento e controlo” permite perceber o sucesso do plano que foi colocado em prática (Bateman & Snell, 2007, p. 121).

O planeamento estratégico engloba o que foi decidido sobre as metas e planos definidos e, assim, as metas estratégicas “são os principais alvos ou resultados finais relacionados com a sobrevivência, o valor e o crescimento de longo prazo da organização.” (Bateman & Snell, 2007, p. 122). É possível verificar a existência de níveis de planeamento: o planeamento estratégico com um horizonte temporal mais longo e influências externas, possibilitando tomar decisões sobre estratégias a longo prazo; o planeamento tático que é o desdobramento dos planos gerais em planos mais específicos direcionados para uma área específica da organização; e o planeamento operacional que é a identificação de planos e processos para os níveis inferiores da organização (Bateman & Snell, 2007).

A **análise** realizada ao **ambiente externo** é também conhecida como análise PEST, onde são analisadas as vertentes político-legal, económico, sociocultural e tecnológico. Também na análise externa será possível identificar os possíveis *stakeholders* com que a organização vai estabelecer uma relação, sejam eles clientes ou fornecedores (Teixeira, 2017).

No contexto económico verifica-se a existência de transferências de bens e serviços na comunidade, onde existem variáveis como o produto interno bruto e a taxa de desemprego.

A envolvente sociocultural tem por base valores e tradições, onde se verificam variáveis como a taxa de natalidade e os estilos sociais. Por seu lado, a envolvente político-legal localiza o enquadramento legal em que a sociedade se encontra, onde existem algumas variáveis como a estabilidade política e a política económica. Por fim, a envolvente tecnológica demonstra a evolução nesta área da sociedade, apresentando variáveis como as inovações tecnológicas e os incentivos do governo (Freire, 1997). A análise do meio envolvente é muito importante pois é o mesmo que vai acabar por influenciar os negócios que se desenvolvem (Carvalho & Filipe, 2006).

Para além da análise aos fatores indicados anteriormente, é também importante analisar o mercado, os concorrentes, os fornecedores, a comunidade, bem como as forma de distribuição e de publicitar (Carvalho & Filipe, 2006). A análise aos clientes é importante, pois estes são diversos e é necessário orientar os objetivos de forma a satisfazer as necessidades e perceber o poder de consumo que se pretende atingir; a análise dos concorrentes permite comparar e adequar a nossa estratégia; a análise aos fornecedores é relevante pois estes não são apenas fornecedores de uma organização, mas também das organizações concorrentes, é necessária uma visão abrangente de modo a perceber as tendências de mercado que possam surgir. Ao analisar a comunidade percebe-se quais as influências que podem derivar dela, o que pode ser tendência de mercado ou não, podem também ser analisados outros “. . agentes e grupos de interesse de carácter nacional ou internacional. . .” (Freire, 1997, p. 77).

Em suma, o delineamento de uma estratégia deriva da conjugação da análise do ambiente externo e das competências da organização identificadas e, assim, com a definição da visão, delineia-se a missão, os objetivos e a própria estratégia (Freire, 1997). O planeamento estratégico apresenta vantagens, esta capacidade de prever confere oportunidades à organização, pois é possível prevenir antecipadamente aquilo que pode acontecer, este planeamento não é estático, pois está dependente da análise de vários fatores do meio por isso não restringe os gestores quanto ao pensamento e caminhos que queiram seguir (Carvalho J. , 2012).

Além das ferramentas/técnicas já apresentadas que auxiliam na definição do planeamento de uma organização e também na definição da estratégia da mesma, permitindo a realização de análises internas e externas (Teixeira, 2017), apresenta-se, de seguida, outras que ajudam, não só no conhecimento organizacional, mas também do seu meio envolvente.

II.2.1.1 – Análise SWOT

A análise interna à organização permite identificar as forças e fraquezas da mesma, aquilo que lhe proporciona vantagem numa situação competitiva, analisando-se os recursos disponíveis e que podem ser usados. Nesta análise interna, também é possível realizarem-se comparações com a concorrência de forma a definir-se uma linha de rumo coerente, ou seja, é necessário estabelecerem-se os objetivos específicos a atingir, para posteriormente se definir a estratégia (Teixeira, 2017).

Esta análise externa e interna apresenta-se sobre a forma de uma matriz, onde a análise externa é cruzada com a interna e surgem estratégias que visam enaltecer as oportunidades e diminuir a expressão das ameaças. É de salientar que as ameaças encontradas podem ser consideradas como futuras oportunidades, pois o meio externo encontra-se em permanente mudança (Teixeira, 2017; Freire, 1997).

Apurados estes fatores (internos e externos), colocam-se numa matriz para confronto e possivelmente combinados, surge uma enumeração de questões estratégicas. De seguida, é necessário avaliar as medidas que surgiram das combinações. Muito genericamente, este processo pode estar dividido em três fases: “Fase 1: Detetar as questões estratégicas”; “Fase 2: Determinar a estratégia”; “Fase 3. Pôr em prática e monitorizar a estratégia” (Berg & Pietersma, 2018, pp. 95-96). Embora esta análise ajude na autoavaliação da organização, a mesma não fornece alternativas de estratégia (Berg & Pietersma, 2018). (Os exemplos destas matrizes encontram-se no anexo I).

II.2.1.2 – Matriz do Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz pode também ser designada por análise de carteira ou de *portfolio* e apresenta-se sobre a forma de uma grelha com quatro células. “O eixo dos *xx* corresponde ao valor assumido por cada negócio em termos de quota de mercado . . . em relação ao concorrente mais próximo . . . os valores dos diferentes negócios crescem da direita para a esquerda.” (Teixeira, 2017, p. 83). “O eixo dos *yy* refere-se à taxa de crescimento do mercado em que cada um dos negócios em causa concorre.” (Teixeira, 2017, p. 84), um negócio crescente ficará colocado acima da linha que separa os dois quadrantes, são representados por círculos e o seu tamanho varia consoante “. . . o volume de vendas de cada negócio em relação ao volume total das vendas da empresa na sua globalidade.” (Teixeira, 2017, p. 84).

Realiza-se, assim, uma análise em relação a duas variáveis “quota de crescimento e crescimento de mercado.” (Berg & Pietersma, 2018, p. 31). Uma organização deve conter uma carteira de produtos variados, ou seja, a organização deve ter produtos que apresentam possibilidades de crescimento através de financiamento, mas também produtos que gerem lucros para ser possível a sua manutenção, esta matriz vai permitir pela análise feita perceber as oportunidades dos produtos contidos na carteira da organização (Berg & Pietersma, 2018).

Uma organização ao apresentar várias vertentes de negócio, ou vários serviços disponíveis aos clientes pode utilizar esta matriz de forma a perceber o lucro e a positividade de crescimento e desenvolvimento de cada negócio ou serviço, sendo que podem ser desenvolvidas estratégias individuais para cada vertente (Berg & Pietersma, 2018).

É uma matriz constituída por quatro quadrantes, “estrelas, vacas leiteiras, interrogações e cães.” (Berg & Pietersma, 2018, p. 31) No quadrante 1, as “estrelas”, encontram-se em mercados positivos e em crescimento, são negócios bem-sucedidos não estando inerente a grande produção de lucro; no quadrante 2, encontram-se as “interrogações”, estas podem vir a ser estrelas quando são bem-sucedidas e estão presentes em mercados em crescimento, podem necessitar de investimento e todas as ações nestes negócios devem ser ponderadas; o quadrante 3 designado por “vacas leiteiras” apresenta os negócios sobrecarregados em mercados que já não verificam uma grande taxa de crescimento, já não se verifica uma grande preocupação com o investimento, mas obtém-se lucro em maiores quantidades do que nas outras situações; no quadrante 4, encontram-se os “cães rafeiros” que “são negócios com fraca quota de mercado concorrendo num mercado cujo crescimento é reduzido” (Teixeira, 2017, p. 85). (Encontra-se um exemplo da matriz do BCG no anexo II).

Em suma, uma organização deve apresentar-se equilibrada, ou seja, “deve ter suficientes ‘vacas leiteiras’ que gerem os fundos necessários para desenvolver as ‘estrelas’ e as ‘interrogações’ que representem promissoras oportunidades de negócios.” (Teixeira, 2017, p. 87).

Não deve ser utilizada de forma única na definição de um estratégia, pois os mercados são complexos, podem não estar bem desenvolvidos, podem apresentar muitos produtos de substituição e são constituídos por imensos elementos também merecedores de atenção (Berg & Pietersma, 2018).

II.2.1.3 – Modelo de Porter

Desenvolvido por Porter na década de 1980 apresenta “. . . cinco forças competitivas fundamentais que determinam o interesse relativo de uma indústria: novos intervenientes, poder negocial dos compradores, poder negocial dos fornecedores, produtos ou serviços de substituição e rivalidade entre os concorrentes existentes.” (Berg & Pietersma, 2018, p. 59), assim, a competição depende destas cinco forças e a estratégia deve ser definida tendo em conta as mesmas (Porter, 1998). É dada uma grande ênfase à competição entre as organizações (Carvalho & Filipe, 2006).

Este modelo fornece uma análise do mercado, dando relevância aos concorrentes, nas direções dos atuais, potenciais e substitutos (Freire, 1997), a organização deve ser capaz de identificar e antever as ações dos mesmos, perceber quem são, observá-los e identificá-los. Após a sua identificação é necessário identificar a forma como concorrem no mercado, para se adaptar a estratégia. O fornecedor pode influenciar a forma como o produto / serviço é disponibilizado ao cliente, assim, a sua escolha torna-se importante estrategicamente. Os clientes são fundamentais para a sobrevivência de qualquer organização, pois são eles que utilizam e adquirem os produtos / serviços das mesmas, influenciam o próprio produto / serviço, são exigentes, querem preços acessíveis, qualidade, melhor atendimento e são eles que colocam os concorrentes frente a frente, ao procurar as melhores ofertas sobre o que pretendem adquirir (Bateman & Snell, 2007).

Quanto menos poder apresentarem as cinco forças, mais atrativa vai ser a organização, esta análise fornece as dinâmicas das relações da indústria, sendo que a organização pode tomar decisões de forma a proteger a sua posição no mercado (Berg & Pietersma, 2018).

Pode ser utilizado de forma a perceber o meio envolvente, o interesse em um novo mercado e perceber e avaliar a posição da organização. A análise fornece informações sobre a posição da organização e a posição que pretende atingir. Avalia o mercado tendo por base as cinco forças (Berg & Pietersma, 2018), em cada uma das forças é verificada a capacidade que a organização tem para competir (Bateman & Snell, 2007).

É um dos modelos mais utilizado, realça muito as forças externas do mercado e como a organização pode equilibrar essas forças, desleixando as forças internas e as suas capacidades, assim, convém ser usado em conjunto com um outro modelo (Berg & Pietersma, 2018). Independentemente das forças existentes, o objetivo de uma estratégia corporativa é encontrar uma posição no mercado, em que a organização se possa defender

contra as forças ou influenciá-las a seu favor. As diferentes forças moldam o mercado, todas as organizações têm características na sua base, que eleva a estratégia competitiva, querendo posicionar melhor a organização, ou para influenciar o meio a favor da organização (Porter, 1998).

Com a aplicação deste modelo é possível verificar-se que novas entradas podem ocorrer, a forma como os clientes podem influenciar a forma como o produto ou serviço chega a até eles e qual a rivalidade entre concorrentes (Teixeira, 2017). (O exemplo da matriz do modelo encontra-se no anexo III).

II.2.1.4 – Competências Nucleares

“O modelo das competências nucleares é uma ferramenta estratégica para determinar os ativos únicos que podem ser usados para criar e oferecer valor aos clientes.” (Berg & Pietersma, 2018, pp. 65-66)

A . . . competência essencial consiste na capacidade – conhecimento, especialização, qualificação – que sustenta a habilidade da companhia para se tornar líder no fornecimento de uma gama de mercadorias ou serviços específicos. Ela permite à companhia competir com base no seu conhecimento especializado e nas suas forças essenciais e não apenas em seus produtos. (Bateman & Snell, 2007, p. 292)

Uma competência bem trabalhada possibilita a competitividade da organização (Bateman & Snell, 2007). Uma competência nuclear (ou central) é algo único que a organização apresenta, ou faz, de forma bem-feita. Esta identificação é importante para definir a estratégia pois, destaca as suas forças, enaltecendo oportunidades futuras (Prahalad & Hamel, 1990, cit. por Berg & Pietersma, 2018, p. 65).

Este modelo faz com que as organizações pensem naquilo que as distingue. Para aplicar este modelo, a organização necessita de ter algo que consiga fazer bem segundo três pontos: a organização concede benefícios aos seus consumidores; os concorrentes não conseguem imitar com facilidade e pode ser aplicada em outros produtos. Esta análise para definir as competências promove a gestão a pensar como mexer as forças internas da organização, para esta análise convém descartar as ideias inicialmente pré-estabelecidas, analisar os limites e pensar no cliente e naquilo que ele necessita (Berg & Pietersma, 2018).

Quando as organizações fazem bem aquilo que realmente têm que desenvolver bem, verifica-se uma correspondência entre as competências centrais e os fatores críticos de sucesso, pois ao fazerem bem o que têm de fazer bem irão obter sucesso (Freire, 1997).

II.2.1.5 – *Benchmarking*

“O *benchmarking* é o processo de identificar, entender e adaptar práticas e adaptar práticas já consagradas em qualquer organização incluindo a própria.” (Teixeira, 2017, p. 333), pode ser feito através da transferência de informação, ou pessoas que possuam essa informação. É possível identificar boas práticas em outras organizações e fazerem-se comparações com a organização em questão, assim, é possível mudar através do *benchmarking*, alinhar as estratégias, verificar se existem condições para se levar a cabo o planeado, não se focar apenas no controlo, motivar e partilhar informação (Teixeira, 2017).

“. . . é a comparação sistemática de processos e desempenhos organizacionais baseadas em indicadores pré-definidos.” (Berg & Pietersma, 2018, p. 114).

É uma “. . . análise comparativa entre as funções e qualificações básicas de uma companhia e de algumas outras companhias ou de um conjunto de companhias.” (Bateman & Snell, 2007, p. 134). Visa identificar as diferenças entre aquilo que é a melhor prática e o desempenho, de forma, a melhorar. Existem cinco tipos: o histórico, que vai comparar com momentos passados; o interno, em que a comparação é feita dentro da organização por exemplo entre unidades; o competitivo, em que a comparação é feita com os concorrentes; o funcional, em que a comparação acontece em algumas organizações; e o genérico a nível da comparação para entender as melhores práticas (Berg & Pietersma, 2018).

A análise indica o que pode ser melhorado, trabalha com informação existente e necessita que se definam indicadores de medição na medição de organizações, sendo que é complicado pois estas são apreensivas na disponibilização de informação. É necessário ter em atenção ao escolher as organizações a usar no estudo, pois não devem ter um pior desempenho que a organização central no estudo, as organizações devem querer sempre mais do que o resultado do *benchmarking*, pois ser tão bom quanto os outros não é suficiente para afastá-los (Berg & Pietersma, 2018). Permite ao analisar as organizações identificar as melhores práticas que forneçam vantagem competitiva (Bateman & Snell, 2007).

II.2.1.6 – Mapas de Estratégia

Segundo, Kaplan & Norton, 1992, existem “. . . padrões que - numa lógica de cadeia de causa e efeito – ligam a estratégia que é pretendida às forças que levarão aos resultados estratégicos.” (Kaplan & Norton, 1992, cit. por Berg & Pietersma, 2018, p. 87), formando assim, um mapa. Segundo, Kaplan & Norton, 2004, “Um mapa de estratégia descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados financeiros e resultados

tangíveis para o cliente. Os mapas de estratégia ajudam as organizações a ver a sua estratégia de uma forma coesa, integrada e sistemática.” (Kaplan & Norton, 1994, cit. por Berg & Pietersma, 2018, p. 87).

Perspetiva os objetivos e aquilo que é esperado nas perspetivas do *balanced scorecard* (BSC). O mapa pode ser um complemento ao BSC de forma a se atingirem os resultados. Para se elaborar um mapa é necessário que se tenha definido a estratégia inicialmente. As perspetivas podem ser relacionadas e “. . . em cada uma das perspetivas pode obter-se do exercício causa e efeito os indicadores de desempenho.”, permitindo definir objetivos e ações. (Berg & Pietersma, 2018, p. 89). (O exemplo da matriz do modelo encontra-se no anexo IV).

II.2.1.7 – *Balanced Scorecard* (BSC)

Kaplan & Norton consideraram que a análise financeira começava a ser insuficiente para analisar a organização, definindo, por isso, quatro perspetivas; financeira, de clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (Santos R. A., 2006). “O BSC é um método de cima para baixo (*top-down*) para definir as metas e objetivos de uma organização.” (Berg & Pietersma, 2018, p. 110). É, assim, “. . . uma ferramenta de medida desenhada para ser o *driver* principal do negócio, apoiando tanto as actividades realizadas como a manutenção no caminho pretendido, para ir ao encontro da missão e dos objetivos estratégicos.” (Carvalho & Filipe, 2006, p. 211).

O BSC na sua matriz concretiza a visão e a estratégia definidas através da aplicação de objetivos e indicadores de desempenho para os mesmos. Os indicadores definidos devem estar em interação para se analisar temas como o crescimento organizacional, a redução de situações de risco e o possível aumento da produtividade (Kaplan & Norton, 1997, cit. por Santos, 2006, p. 25).

Em cada perspetiva,

. . . são identificados os indicadores-chave de desempenho, com base na missão e visão da empresa. Estes ajudam a clarificar a visão a longo prazo da organização. Desta maneira, uma organização é capaz de monitorizar as suas metas, estratégia e objetivos e tomar prontamente quaisquer corretivas que sejam necessárias. (Berg & Pietersma, 2018, p. 110)

Permite, assim, “1. determinar a posição actual da empresa; 2. comunicar a direcção ou o caminho; 3. estimular a acção nas áreas mais importantes; 4. facilitar a aprendizagem; 5. influenciar os comportamentos.” (Carvalho & Filipe, 2006, p. 212)

É também uma ferramenta que pretende ser maleável de forma a se adaptar à organização onde é colocada em prática e visa coincidir o planeamento com as ações, através do esclarecimento da visão definida, da combinação dos objetivos delineados a indicadores, estabelecendo metas, de forma a melhorar os resultados pela informação que é fornecida (Santos R. A., 2006).

É de salientar que os indicadores para medir o desempenho utilizados nas empresas privadas não operam da mesma maneira nas organizações públicas / sem fins lucrativos, isto porque as motivações pelas quais se desenrolam as ações são diferentes:

- a Missão administrativa é imposta do exterior e não desenvolvida por vontade dos gestores;
- existem condicionantes legais de decisão em todo o ciclo produtivo;
- os bens são de uso normalmente colectivo e não exclusivo;
- a estrutura produtiva possui menos actividades;
- ausência de pressão competitiva, o que implica deficiências na estrutura produtiva;
- o cálculo dos custos e preço dos serviços é muito complexo. (Santos R. A., 2006, p. 159)

Assim, os indicadores necessitam de ser adaptados, analisando o meio, os clientes, a estratégia e os objetivos definidos. Há vantagens que podem ser auferidas quando se usa o BSC numa organização social, tais como, “-atribuir e evidenciar a responsabilização e apresentar resultados mensuráveis; -atrair recursos escassos (fundos e pessoal); - focar a organização na sua estratégia; - praticar a autopreservação; - gerir a mudança; -inspirar confiança.” (Santos R. A., 2006, p. 160). (O exemplo da matriz do modelo encontra-se no anexo V).

II.2.1.8 – Configurações Organizacionais (Mintzberg)

Mintzberg apresenta seis configurações que auxiliam no entendimento do porquê das decisões e ações organizacionais. O uso destas configurações pode auxiliar a evitar a perspetivação de estruturas organizacionais não tão positivas, tal como uma má coordenação das ações (Berg & Pietersma, 2018).

Para usar este modelo numa análise e redefinição da estrutura, é necessário inicialmente perceber quais as peças básicas da mesma. Todas as organizações possuem 6 peças básicas: “1. o núcleo operacional; 2. a direção estratégica superior; 3. Os quadros médios; 4. A tecnoestrutura; 5. O pessoal de apoio; 6. A parte ideológica.” (Berg & Pietersma, 2018, p. 129). Geralmente, os três primeiros encontram-se ligados por uma “. . . cadeia de autoridade formal.” (Berg & Pietersma, 2018, p. 130). O núcleo é influenciado pela tecnoestrutura e pelo pessoal de apoio, na ideologia encontram-se os valores, as ideologias, ou seja, a cultura

organizacional. A evolução interna de uma estrutura é influenciada por estas peças básicas (Berg & Pietersma, 2018). (O exemplo da matriz do modelo encontra-se no anexo VI).

Após a análise e a “. . . identificação e configuração dos vários elementos organizacionais, uma empresa tem de analisar e desenhar mecanismos de coordenação apropriados.” (Berg & Pietersma, 2018, p. 130). A forma como a coordenação é levada a cabo, influencia a estrutura organizacional. Assim, temáticas como liderança e controlo podem ser divididos de maneira diferente pelos elementos básicos. Uma coordenação deficiente promove um desequilíbrio organizacional, pois outras partes tentarão ocupar essa falta (Berg & Pietersma, 2018). Existem fatores que se podem influenciar como “. . . a especialização de tarefas; especialização de comportamentos; formação; doutrinação; agrupamento das unidades; dimensão das unidades; sistemas de planificação e controlo; e dispositivos de ligação (por exemplo, posições, comités de grupos de trabalho, gestores de integração e estrutura da matriz).” (Mintzberg, 1989, 1992, cit. por Berg & Pietersma, 2018, p. 131)

Para Mintzberg existe um fator com maior importância que é a forma como o poder se encontra partilhado na organização, relacionando-se com a forma de descentralização em cada configuração. Os fatores podem também ter influência do meio externo, é difícil para as organizações comparar configurações, pois parâmetros para as definir são poucos, sendo que acaba por existir várias combinações de configurações, assim, este modelo visa auxiliar os gestores a entender aquilo que se passa na sua organização e a maneira como é realizada a coordenação (Berg & Pietersma, 2018).

É de salientar que “. . . não há uma única maneira certa de gerir uma organização. . . “ (Berg & Pietersma, 2018, p. 131).

II.2.1.9 – 4 P do Marketing

Philip Kotler desenvolveu os 4P do marketing: “*product* (produto), *price* (preço), *place* (ponto de venda, distribuição) e *promotion* (promoção, publicidade). Os ‘4 P’, ou combinação de marketing (*marketing mix*), é uma descrição da posição estratégica de um produto no mercado.”, assim as decisões relativas à temática do marketing inserem-se num dos 4 P (Berg & Pietersma, 2018, p. 189). (O exemplo da matriz do modelo encontra-se no anexo VII).

“O marketing (e vendas) é a área funcional de qualquer organização que faz ponte entre a perspetiva do consumidor e a perspetiva operacional.” (Berg & Pietersma, 2018, p. 190),

verificam-se ligações existentes ou possíveis entre organizações e clientes existentes ou futuros. O *marketing mix* pode ser usado no alcance da estratégia, pois os 4P podem ser ajustados de acordo com as necessidades dos clientes. Para ser colocado em prática: primeiro é preciso fazer-se pesquisa para se perceber de que forma cada um dos P responde às necessidades dos clientes; e depois é necessário “Analisar as variáveis e determinar o *mix* ótimo.” (Berg & Pietersma, 2018, p. 191), perceber como se relacionam, se existe equilíbrio e harmonia entre a satisfação dos clientes e a rentabilidade da organização, ou seja, perceber se os produtos realizados são os que os clientes querem e necessitam, se estão disponíveis no sítio certo, com quantidades certas, perceber qual é a melhor forma de informar os clientes e se o preço é o que estão dispostos a pagar por exemplo (Berg & Pietersma, 2018).

Pode ser ainda admitido um quinto P, referente às pessoas, pois são estas que trabalham com o *marketing* em vários níveis, são pessoas que recebem o *marketing* como consumidores. É possível controlar estes parâmetros, mas podem ser influenciados por fatores externos e é necessário estar atento a esses fatores (Berg & Pietersma, 2018).

II.2.1.10 – Crowdsourcing

Esta ferramenta “. . . é um método que capta o conhecimento, as ideias e a criatividade de um grande grupo de pessoas ou até de um grupo tão amplo como a sociedade.” (Berg & Pietersma, 2018, p. 201). A aplicação de questões, fora ou dentro da organização, permite obter novas ideias para solucionar algo, deve ser usado quando ainda não é necessário decidir, utilizando as ideias e o contributo de quem não está englobado no próprio processo de decisão. É muito usado na recolha de informações para decisões estratégicas e de *marketing*. Para ser usado, é necessário que exista uma rede de contactos ou uma comunidade abrangente, é importante que ao colocar-se uma questão se inicie uma discussão em torno do tema. Pode ser uma procura pela criatividade ou por novas soluções, sendo que o obtido tem que ser filtrado (Berg & Pietersma, 2018).

II.2.1.11 – Gestão de Stakeholders

As organizações têm ligações com pessoas, grupos, organizações e empresas do meio envolvente, que são partes interessadas na atividade da organização, ou seja, *stakeholders*. “A gestão de *stakeholders* ajuda a identificar os interesses de grupos ou pessoas singulares que são importantes para a empresa e depois agir sobre eles.” (Berg & Pietersma, 2018, p. 216), ou seja, procede-se a uma análise dos seus interesses, tentando-se perceber qual o seu poder. É possível perceber-se quais os mais importantes, como se relacionam entre si, qual

o seu contributo, a influência que têm e como a organização pode atuar segundo os seus interesses. É necessário inicialmente listar os vários *stakeholders*, depois é preciso agrupá-los. Eles têm graus de importância diferentes para a organização e, assim, pode dar-se mais importância às relações que favorecem a organização (Berg & Pietersma, 2018).

A classificação baseia-se em três características da relação: o poder das partes para influenciar a organização; a legitimidade da relação e das ações delas relativamente à organização em termos de desejabilidade, exatidão ou propriedade; a premência das exigências à organização pelo *stakeholder* e em que medida o requisito de sensibilidade é crucial para essa pessoa. (Berg & Pietersma, 2018, p. 217)

Para perceber o poder destes, é possível através da análise da relação do mesmo com a organização, perceber as ligações com outros *stakeholders*, a posição do mesmo no meio, o seu poder e as suas prioridades. Depois da listagem dos *stakeholders* e de identificados quais os prioritários, é possível perceber o interesse dos mesmos e preocupações que possam surgir relativamente à redefinição da estratégia, assim, é possível através de uma análise perceber-se quais os *stakeholders* que irão apoiar a organização e aqueles que se encontram reticentes. Os que apoiam designam-se por *movers* (agentes); aqueles que se encontram reticentes denominam-se por *blockers* (bloqueadores – forças de bloqueio); e aqueles que não apoiam, mas que também não são contra denominam-se por *floaters* (flutuantes) (Berg & Pietersma, 2018, p. 218).

Pela priorização feita é importante direcionar-se também uma ação para essa parte interessada, desde que tudo esteja equilibrado com o que a direção quer. Todas as informações partilhadas apresentam indicadores de medição de desempenho, de modo a perceber se a ação traz algo positivo dessa relação (Berg & Pietersma, 2018). (O exemplo da matriz do modelo encontra-se no anexo VIII).

II.2.1.12 – Ciclo de Retroalimentação (Ciclo de Deming)

Os ciclos de retroalimentação permitem obter um retorno de informação, levando a uma avaliação dos resultados obtidos. Um exemplo, é o ciclo PDCA ou ciclo de Deming, PDCA deriva das palavras em inglês, “*Plan, Do, Check, Act*” (Carvalho & Filipe, 2006, p. 206), ou seja, planejar, fazer, verificar e atuar.

Apresenta quatro etapas a realizar continuamente, ou seja, planejar uma ação, realizar a ação, analisar e medir os resultados e aquilo que foi melhorado e depois agir, ou seja, ajustar os objetivos. Aquilo que se absorve daqui deve ser implementado noutras ações. Possibilita a

coordenação de ações de melhoria de modo ordenado, por ser utilizado “. . . para estruturar e disciplinar o processo de melhoria contínua.” (Berg & Pietersma, 2018, pp. 335-336).

“Cada ciclo de resolução de problemas corresponde a um ciclo PDCA” (Berg & Pietersma, 2018, p. 336), demonstrando quais as melhorias e o que daí a organização beneficia. Pode ser usado tanto para objetivos como para controlo e, para o aplicar, as quatro etapas devem ser seguidas, o planeamento deve ser sempre feito antecipadamente, deve ser analisado aquilo que se quer fazer antes de se fazer e perspetivar o que se espera, delinear como medir os resultados, planejar a realização distribuindo responsabilidades. Na segunda etapa é importante que o plano englobe pequenas ações controladas para se designarem mudanças. Analisar / verificar resultados de modo a perceber-se porque aconteceu o esperado ou não. E, por último, atuar caso o resultado não seja o esperado (Berg & Pietersma, 2018).

II.2.2 – O Controlo

O planeamento e o controlo encontram-se ligados e a operacionalização ocorre por ferramentas de coordenação. O planeamento engloba a definição dos objetivos e daquilo que é necessário para os atingir. Assim, recorre às experiências vividas, guiando os esforços e englobando as capacidades de cada um, num todo para o esforço coletivo, e absorve de forma mais positiva aquilo que pode afetar do exterior e constrói os pilares para que se desenvolva o controlo (Coelho A. , 2011).

As organizações visam controlar as ações que realizam e, segundo (Mintzberg, s.d.), existem

“. . . cinco mecanismos básicos de controlo: a adaptação mútua, a supervisão direta, a normalização dos processos de trabalho, a normalização dos resultados do trabalho e a normalização das competências dos trabalhadores. . . o funcionamento do controlo supõe um trabalho prévio de planificação, sem o qual ele não faz sentido.” (Coelho A. , 2011, p. 230).

A medição da performance também está inserida no controlo, sendo importante que inicialmente se estabeleçam objetivos para se saber o que se está a medir e quando se identificam desvios é necessário alterar o anteriormente estabelecido, originando-se novos padrões e tornando o planeamento mais esclarecido. A forma como o controlo está implementado numa organização deriva do planeamento. “. . . Quanto maior o controlo externo, isto é, a separação entre a gestão e a titularidade do capital, mais desenvolvidas estarão as técnicas e mais estruturados os serviços de controlo.” (Coelho A. , 2011, p. 230)

“O **controlo** é o processo de comparação entre o desempenho actual e os *standards* (ou padrões) previamente definidos com vista à execução das medidas correctivas eventualmente necessárias.” (Teixeira, 2017, p. 291).

Além disso, o “**controle** é definido como qualquer processo que conduza as atividades de indivíduos em direção ao alcance das metas da organização.” (Bateman & Snell, 2007, p. 520), verificando-se como aquilo que foi planeado está a decorrer, pois a não existência de controlo ou uma forma errada de o realizar pode trazer consequências negativas para a organização em questão. Quando os objetivos e as estratégias são planeados é necessário verificar se o seu desenvolvimento está a acontecer como planeado e se os indivíduos estão a realizar o pretendido para alcançar o desejado, se isso não se verificar devem ser tomadas medidas para reverter a situação, este controlo vai permitir também que exista um bom uso dos recursos.

Segundo (William Ouchi, s.d. cit. por (Bateman & Snell, 2007), p. 521), um normal sistema de controlo apresenta 4 etapas ou passos, sendo eles: “determinação de padrões de desempenho . . . Um padrão é o nível de desempenho esperado para determinado objetivo. Os padrões são metas de desempenho que estabelecem níveis de desempenho desejados, motivam o desempenho e servem como referências para avaliar o desempenho real.” (Bateman & Snell, 2007, p. 522), podem ser determinados em relação, à quantidade, qualidade, tempo usado e o custo; segundo, “mensuração de desempenho” (Bateman & Snell, 2007, p. 523), os gerentes observam as funções e os colaboradores e daí podem medir vários aspetos como por exemplo, aquilo que é feito, quantos serviços são realizados, quantos dias de falta os colaboradores dão e estes dados são obtidos tal como já referido através da observação e de relatórios tanto escritos como verbais.; terceiro, “comparação do desempenho com o padrão” (Bateman & Snell, 2007, p. 524), o desempenho é avaliado, pequenas alterações para algumas atividades podem ser aceitáveis, mas pode acontecer o contrário e trazer consequências graves; quarto, “adoção de medidas correctivas” (Bateman & Snell, 2007, p. 524), quando os desvios são encontrados e são aplicadas ações ou medidas para corrigir esse desvio, assim, uma atividade pode ser adaptada a qualquer momento quando encontrado um desvio significativo para se atingir o pretendido. As medidas podem variar consoante a natureza do problema, ou seja, podem variar desde uma correção no plano de *marketing* definido, a aplicação de uma ação disciplinar ou um investimento na formação dos colaboradores (Bateman & Snell, 2007).

Para se realizar o controlo, é necessário saber que existe mais do que um tipo de controlo e que se encontram englobados em três raciocínios, “o critério da fase do processo, o da amplitude e o da posição relativa do controlado em relação ao controlador.” (Teixeira, 2017, p. 296) aqui encontram-se vários tipos de controlo. No primeiro encontra-se o “controlo dos *inputs*” (Teixeira, 2017, p. 296), este é um controlo inicial que se prende com as matérias-primas e com os recursos humanos; o “controlo do processo” (Teixeira, 2017, p. 296) é o controlo do processo em si, antes de se obter o resultado final; o “controlo dos *outputs*” (Teixeira, 2017, p. 296) é o controlo dos resultados e a informação que se vai obter para se controlar numa próxima, caso exista desvios. No critério da amplitude, verifica-se o “controlo estratégico” (Teixeira, 2017, p. 297), este é um controlo amplo, institucional e temporalmente longo; o “controlo tático” (Teixeira, 2017, p. 297) é mais detalhado e não tão temporalmente longo, está ligado a áreas específicas; e o “controlo operacional” (Teixeira, 2017, p. 297) é mais específico, é temporalmente curto e está ligado às tarefas. Por sua vez, no critério da posição relativa encontra-se o “autocontrolo” (Teixeira, 2017, p. 298) em que é a própria pessoa que realiza o controlo sobre o seu trabalho; o “heterocontrolo” (Teixeira, 2017, p. 298) em que um outro alguém controla; e o “controlo lateral” (Teixeira, 2017, p. 298) em que é efetuado por alguém que se encontra no momento seguinte do processo. Quando se pensa em controlo geralmente pretende-se controlar todo o processo desde as entradas às saídas, mas como isso é muito difícil de se alcançar é necessário perceber quais os pontos essenciais a controlar, “os pontos estratégicos de controlo devem ser em *número relativamente reduzido e produzirem informação sintética e rápida.*” (Teixeira, 2017, p. 299).

Uma forma de controlo na organização pode ser também através de auditorias, “. . . auditorias de gestão têm-se desenvolvido como meio para se avaliar a eficácia e a eficiência de vários sistemas dentro de uma organização. . .” (Bateman & Snell, 2007, p. 528) estas auditorias podem ser internas ou externas. As externas ocorrem entre organizações, uma realiza uma avaliação à outra, como por exemplo, uma empresa de auditorias, este tipo de controlo externo é realizado por exemplo quando organizações pretendem unir-se ou fundir-se numa só; para perceber o quão sólida é a organização e se será uma boa fornecedora; ou para determinar forças e fraquezas de concorrentes para trabalhar as vantagens competitivas. As internas pretendem avaliar o que a organização tem desenvolvido e o que tem desenvolvido em prol dos seus clientes e usuários de serviços, aqui pode-se avaliar tanto financeiramente, como o desenvolvimento dos colaboradores (Bateman & Snell, 2007).

II.2.2.1 – O Plano Orçamental

Com a evolução da sociedade e o aumento da complexidade dos processos, tem existido cada vez mais uma necessidade de multiplicidade de recursos humanos, assim, a contabilidade está também presente nas organizações, fornecendo informações e tendo influência nos seguintes pontos: delineamento dos objetivos, análise e controlo das ações; “criação de valor para os accionistas” e “o respeito por um conjunto de normas jurídicas e éticas que condicionam a actividade das organizações.” (Rodrigues, et al., 2011, p. 450).

A contabilidade fornece informações que possibilita aos gestores:

analisar o desempenho, ou seja, a formação do resultado (lucro ou prejuízo) de um determinado período; analisar a posição financeira da organização em determinado momento, bem como as suas alterações; obter as informações necessárias para o planeamento e tomada de decisões; auxiliar a coordenação de operações e actividades; controlar operações e actividades das organizações; e equacionar escolhas alternativas e prever as respectivas consequências.” (Rodrigues, et al., 2011, p. 451)

As informações que a contabilidade fornece permitem a análise da “. . . situação económico-financeira, avaliar o desempenho, definir os objectivos planejar a estratégia, tomar decisões e controlar e melhorar a utilização dos recursos nas diversas actividades das organizações.” (Rodrigues, et al., 2011, p. 471).

Ao nível financeiro a organização apresenta 3 ciclos diferentes: “. . . o ciclo de *exploração*, o ciclo de *investimento* e o ciclo de *financiamento*.” (Rodrigues, et al., 2011, p. 472).

. . . definir a política de financiamento como sendo o conjunto de decisões que têm em vista a obtenção dos capitais necessários ao crescimento e gestão de empresas. Na perspectiva do balanço, estas decisões resultam em alterações na composição e extensão dos empréstimos obtidos e do capital próprio da empresa.” (Rodrigues, et al., 2011, p. 484)

É possível dividir-se o financiamento em externo e interno, o externo deriva daquilo que é obtido através de sócios ou empréstimos; por seu lado, o financiamento interno, também denominado por autofinanciamento é o excedente gerado (Rodrigues, et al., 2011).

A área financeira da organização deve apresentar importância tal como as outras e não deve encontrar-se isolada, mas sim em ligação com as restantes, pois uma informação eficiente e eficaz contribui para o sucesso da organização com base em duas condicionantes, “. . . a *rentabilidade* e a *solvabilidade*.” (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993, p. 187). A rentabilidade não deve estar ligada ao conceito de lucro e manifesta-se através de dois aspetos, “uma receita, e portanto um meio de remunerar factores de produção, tal como o capital; um indicador do rendimento e da eficácia da afectação dos recursos da empresa” (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993, p. 187). “A solvabilidade é a aptidão

da empresa em assegurar, a todo o instante, o pagamento das suas dívidas exigíveis.” (Conso, 1981, cit. por Baranger, Helfer, Bruslerir, Orsoni e Peretti, 1993, p. 189).

O orçamento está presente em todas as organizações,

ele reúne os controlos preliminar, simultâneo e por *feedback*, dependendo do ponto sobre o qual é aplicado. *O controle orçamentário* refere-se ao processo de identificação do que vem sendo feito e à comparação dos resultados com os dados orçamentários correspondentes, visando verificar as realizações e corrigir as diferenças. O controle orçamentário é comumente denominado de **orçamento**.” (Bateman & Snell, 2007, p. 528)

O orçamento é uma previsão com um limite temporal que normalmente corresponde a um ciclo de atividade da organização, durante este período realizam-se mais ferramentas de controlo, como o balanço, os relatórios de gestão, a demonstração de resultados e a demonstração de fluxo de caixa (Bateman & Snell, 2007).

É necessário que exista um controlo de todos os recursos, verificar onde estão a ser usados e se estão a ser usados da melhor maneira, quanto melhor os recursos forem usados, menos custos a organização irá ter (Freire, 1997).

Como técnicas de controlo é possível realçar o controlo orçamental que tem em linha de conta os orçamentos realizados pelas organizações, ou seja, planifica-se previamente as saídas financeiras ou não financeiras, geralmente são financeiros, expressando quantias monetárias referentes a períodos de tempo (Teixeira, 2017).

O autofinanciamento é algo que se vai formando ao longo de um ano de atividade, “. . . é um financiamento interno disponível que desempenha um papel fundamental no desenvolvimento . . . é uma variável estratégica. Permite assegurar o crescimento sem ter de se recorrer a terceiros nem suportar encargos financeiros directos: nem juro, nem reembolso.” (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993, p. 200). Este autofinanciamento é influenciado pelas seguintes variáveis, “A. O preço de venda.”; “B. A política de amortizações.”; “C. A distribuição dos lucros”; e “D. A fiscalidade” (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993, p. 201).

Em suma, os principais domínios financeiros são, o financiamento externo e o interno, que conta com influências externas, assim a organização apresenta parceiros financeiros que são conhecidos, como sócios, financiadores de capital, como o Estado por exemplo (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993).

II.2.3 – O Plano de Comunicação e *Marketing*

II.2.3.1 – A Comunicação

A comunicação é fundamental para todos trabalharem e desenvolverem o próprio trabalho em prol dos objetivos em comum, para que isto também aconteça, é importante que a comunicação seja boa e eficaz, pois é necessário comunicar para transmitir o procedimento mais simples ao mais complexo (Teixeira, 2017), assim, deve existir em toda a organização, para que seja possível passar a informação (Bateman & Snell, 2007).

A “comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos, ou sentimentos entre as pessoas.” (Teixeira, 2017, p. 255). Podem existir dentro de uma organização vários tipos de canais de informação que se agrupam em dois tipos gerais, os formais e os informais. Nos canais de comunicação formal, a hierarquia está presente e pode acontecer de forma descendente ou ascendente, ou seja, de superiores para subordinados ou de subordinados para superiores. Como canais de comunicação formal descendente encontram-se, “a cadeia de comando, os comunicados e avisos distribuídos ou afixados, o ‘jornal da empresa’, comunicações insertas nas folhas dos salários, os manuais, *handbooks* ou panfletos, o relatório anual e os registos de voz e imagem.” (Teixeira, 2017, p. 259).

A descendente está relacionada com a informação que deriva dos altos níveis para os baixos níveis dentro da hierarquia da organização, ou seja, de cima para baixo. Quando este tipo de comunicação é bom, aproxima o colaborador com a organização em si, com os objetivos a seguir e com as ações de apoio. Um colaborador para ser eficiente deve ter a informação correta para isso acontecer, mas esta informação deve ser pertinente e os colaboradores não devem de ser sobrecarregados com informação, pois é difícil de assimilar toda a informação. Muitas vezes são retidas informações que poderiam ser úteis para os colaboradores por não existir “abertura” entre os gerentes e os outros colaboradores. Um outro problema na transmissão de informação é a filtragem da mesma, isto porque, quando a informação passa de indivíduo para indivíduo, alguma parte da mesma pode ser perdida ou transformada perante a forma como cada um recebe e percebe a mesma. Desta forma, por quantos menos indivíduos passar a informação, menos informação é perdida e mais fielmente esta chega ao seu recetor (Bateman & Snell, 2007).

Por seu lado, como canais de comunicação formal ascendente apresentam-se “a política da porta-aberta, o sistema de sugestões, o processo de reclamações e as reuniões especiais.” (Teixeira, 2017, p. 261). Este tipo de comunicação possibilita os gerentes perceberem aquilo

que acontece, a par de que os colaboradores têm mais possibilidade de comunicar com os altos cargos e uma boa comunicação ascendente vai favorecer a descendente. Mas este tipo de informação também apresenta problemas, como o caso da sobrecarga de informação e a filtragem da mesma e, assim, os gerentes podem não ter a plena noção de todos os problemas existentes na organização. Para este tipo de comunicação acontecer é necessário que os níveis superiores a motivem e promovam (Bateman & Snell, 2007).

A comunicação horizontal acontece quando os indivíduos do mesmo nível da escala hierárquica partilham informação, sendo os mesmo da mesma equipa ou departamento ou de equipas e departamentos diferentes. Esta comunicação é importante para partilhar informações que podem vir a resolver situações problemáticas e como possibilita a comunicação entre indivíduos do mesmo nível, esta permite que exista um apoio entre ambos, a nível social e emocional (Bateman & Snell, 2007)

Por outro lado, “a comunicação informal é a que é desenvolvida à margem da estrutura hierárquica, formal, da organização.” (Teixeira, 2017, p. 262). Ocorre fora do sistema hierárquico, é a comunicação existente entre as pessoas sem ter em conta os seus cargos / funções. Este tipo de comunicação pode ser de dois tipos, lateral quando as pessoas têm cargos do mesmo nível, ou diagonal, com cargos diferentes (Teixeira, 2017).

Em suma, a comunicação formal engloba a transmissão de informação oficial da organização e pode ocorrer tanto de forma descendente, como ascendente e ainda horizontalmente. Por outro lado, a comunicação informal engloba aquilo que não é oficial, como cusquices, reclamações sobre outras pessoas, críticas, partilha de opiniões e gostos. Este tipo de informação não pode ser eliminado, sendo que os gerentes devem operar as suas funções adaptando-se a esta, por exemplo, se as informações forem explícitas e claras e se todos tiverem acesso à informação será mais fácil de contornar o surgimento de boatos (Bateman & Snell, 2007).

É importante que a informação flua pela organização sem obstáculos para que isso aconteça, para que exista diálogo entre as pessoas, ou então para que o diálogo consiga passar pelos obstáculos (Bateman & Snell, 2007).

II.2.3.2 – O Marketing

O *marketing* tem vindo a ganhar cada vez maior importância, encontra-se ligado ao que é novo, à inovação e criação. Começou com o termo de gestão comercial e visava que as

organizações analisassem a melhor forma de o consumidor comprar o seu serviço ou produto (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993).

“Podemos então definir o marketing como a preparação, a execução e o controle duma política integrada, alicerçada nos desejos dos consumidores, graças às ferramentas intelectuais e materiais fornecidas pelas ciências.” (Lendrevie, Lindon & Lauter, 1979, cit. por Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni & Peretti, 1993, p. 94).

As variáveis como produto, preço, publicidade, promoção de vendas, força de vendas, distribuição e mercado, são as que os gestores conseguem mexer nas atividades das organizações, ou seja, conseguem controlar, por outro lado as variáveis como, meio envolvente cultural, político, social e tecnológico e concorrentes não são controláveis. A estas variáveis podem-se juntar outras como, “a marca; o acondicionamento; os serviços; os métodos de venda, o armazenamento e a distribuição dos produtos; os descontos; os saldos; as condições de crédito, etc.” (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993, p. 95).

Também o *marketing* apresenta uma estratégia para ser colocada em prática: inicialmente definem-se objetivos e depois definem-se os caminhos para se alcançarem os mesmos. Existem assim, diferentes políticas para as variáveis. A política de mercado, “. . . um *mercado* é composto pelo conjunto dos compradores (indivíduos, empresas, organizações, etc.) de um produto ou de um serviço” (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993, p. 134). Os gestores não podem ter uma visão limitada do mercado, isto porque existe o mercado principal, onde se encontram produtos ou serviços que concorrem diretamente; o mercado sucedâneo, em que a natureza é diferente, mas satisfazem a mesma necessidade; e o mercado genérico que engloba todos os produtos ligados a uma temática. A segmentação do mercado começa, pois, quando as organizações não conseguem / pretendem atingir todos os consumidores e procuram grupos para se concentrar. Assim, para ser feita esta segmentação é necessário identificar grupos de clientes no mercado e depois de selecionados, apontar ações estratégicas (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993).

O *marketing* está presente e é importante em todo o tipo de organizações, ou seja, com ou sem fins lucrativos e o mesmo tem de ser desenvolvido de cima para baixo, ao nível de estrutura, para os comportamentos serem desenvolvidos e apreendidos por todos. (Coelho F., 2011). O *marketing* desenvolve-se em torno de 3 “eixos”: “o foco no cliente”; “a integração

de toda a organização (na satisfação do cliente)”; “a realização dos objectivos da organização (através da satisfação dos clientes)” (Coelho F. , 2011, p. 394).

Tendo a empresa definido o posicionamento que vai caracterizar a sua oferta junto de um segmento, começa a tarefa de construir o que se designa por *Marketing Mix*, que corresponde à oferta propriamente dita. O *marketing mix* tem quatro grandes componentes, muitas vezes designados por 4 P's, que são veículos de criação de valor para os clientes: Produto, Preço, Distribuição (do inglês 'place') e Comunicação (do inglês 'promotion'). São estas as quatro grandes componentes que uma empresa tem a seu dispor para poder influenciar o comportamento dos seus clientes. (Coelho F. , 2011, p. 421)

II.3 – Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade pode apresentar-se associado ao pensamento e ações que sejam realizadas ao nível económico e encontra-se também ligado a outros dois termos: ao crescimento sustentável que se apresenta como um “. . .crescimento na economia, constante e seguro. . .” e com a gestão sustentável, “. . .que significa dirigir uma organização valorizando todos os fatores que a englobam. . .” (Costa, 2016, p. 32).

A origem do conceito de sustentabilidade deriva de duas ciências, a biologia e a economia. No que concerne à área da economia, o conceito de sustentabilidade reflete que a forma como a produção e o consumo se encontram não apresentam boas hipóteses de continuar com os mesmos níveis por muito mais tempo (Nascimento, 2012, cit. por Costa, 2016).

O conceito de sustentabilidade foi ganhando maior relevo, estando ligado à área social, principalmente com temáticas como o meio ambiente e a exclusão social. Em relação ao mundo empresarial, o seu relevo começou com a introdução da responsabilidade social e ambiental nos mesmos, ou seja, começou a existir uma consciencialização que englobava mais que a importância pelo lucro, passando os resultados e ações a serem medidos nestas três áreas: social, ambiental e económica (Costa, 2016).

Também as OS (organizações sociais) devem ter presente a noção de sustentabilidade, dado o papel social cada vez mais importante para o ser humano e comunidade, a sua sustentabilidade é importante pois ainda funcionam muito ligadas ao acumulado de financiamento público e privado (Júnior, Fontenele & Faria, 2008, cit. por Costa, 2016).

A sustentabilidade é, assim, “. . .a capacidade de captar recursos financeiros, materiais e humanos de maneira suficiente e continuada e utilizá-los com competência, de forma a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos. . .” (Falconer, 1999, cit. por

Costa, 2016, p. 33). Desta forma, uma organização pode ser encarada como sustentável se através das suas ações, realiza a missão a que se propôs de maneira eficiente e eficaz, estas ações são desenvolvidas com base em recursos humanos e estão direcionadas para seres humanos, com base em recursos financeiros e parcerias, assim, uma harmonia e boa ligação entre os diversos recursos também irá promover a sustentabilidade organizacional (Costa, 2016).

Uma outra definição de sustentabilidade apresenta-a como ‘. . . *development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*’ (World Commission on Environment and Development, 1987, cit. por Missimer, Robèrt & Broman, 2016, p. 43).

Os gestores vêm cada vez mais a sustentabilidade como algo importante para o cumprimento de objetivos e sucesso organizacional (Kell & Lacy, 2010, cit. por Dubois & Dubois, 2012). Quando uma organização enfrenta pressões de três influências diferentes, vai ser obrigada a lidar com a sustentabilidade organizacional, sendo estas três forças, o decréscimo dos recursos, o aumento das expectativas por parte dos clientes, recursos humanos organizacionais e financiadores; e a transparência radical/essencial, tornada possível através de por exemplo, comunicação social ou redes sociais (Laszlo & Zhexembayeva, 2011, cit. por Dubois & Dubois, 2012). É possível criar-se o valor da sustentabilidade organizacional, mas a ideia não deve estar apenas voltada para a área financeira, englobando todas as partes interessadas, promovendo-se um equilíbrio organizacional (Laszlo, 2003, cit. por Dubois & Dubois, 2012).

II.3.1 – Economia Social

A Lei n.º 30/2013, de 8 de maio é a Lei de Bases da Economia Social (LBES) e apresenta “as bases gerais do regime jurídico, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios.” (Portugal, 2013) (artigo 1º).

É definido como economia social “. . . o conjunto das atividades económico-sociais” (artigo 2º, número 1) realizadas por entidades / organizações que estão também definidas na referida lei, as ações que estas entidades realizam visam satisfazer as necessidades da comunidade e são referidas como entidades de economia social as seguintes: cooperativas; associações mutualistas; misericórdias; fundações; IPSS que não entrem nas definições expostas antes;

entre outro tipo de entidades que se encontram no artigo referido na citação anterior (Portugal, 2013), (artigo 4º). É de salientar que o artigo 5.º da referida lei apresenta os princípios norteadores das ações destas entidades.

Em suma, as entidades englobadas no conceito de economia social apresentam algumas características, como o facto de serem organizações “privadas, organizadas formalmente, com autonomia de decisão (autónomas) e liberdade de filiação (participação voluntária)” (Comité Económico e Social Europeu, 2007, p. 14).

O conceito de economia social foi reconhecido pelo parlamento europeu, tendo sido publicado no jornal oficial da União Europeia (Parlamento Europeu, 2010), onde se refere que:

Considerando que a economia social tem por base um paradigma social que está em consonância com os princípios fundamentais do modelo social e de bem-estar europeu, e que a economia social desempenha ainda hoje um papel fundamental na manutenção e no reforço deste modelo, regulando a produção e a oferta de muitos serviços sociais e de interesse gera; (Parlamento Europeu, 2010, p. 18 Ponto B)

Considerando que a economia social coloca em evidência um modelo de empresa que não pode ser caracterizado nem pela dimensão, nem pelos sectores de actividade, mas sim pelo respeito de valores comuns, nomeadamente a primazia da democracia, a participação dos parceiros sociais, os objectivos sociais sobre o lucro pessoal; a defesa e implementação dos princípios da solidariedade e da responsabilidade; a conjugação dos interesses dos membros utilizadores com o interesse geral; o controlo democrático pelos membros; a adesão livre e voluntária; (Parlamento Europeu, 2010, p. 18 Ponto J)

. . .a economia social, ao aliar rentabilidade e solidariedade, desempenha um papel essencial na economia europeia, criando empregos de elevada qualidade, reforçando a coesão social, económica e regional, gerando capital social, promovendo a cidadania activa, a solidariedade e um tipo de economia com valores democráticos que põe as pessoas em primeiro lugar, para além de apoiar o desenvolvimento sustentável e a inovação social, ambiental e tecnológica; (Parlamento Europeu, 2010, p. 19).

Na referida publicação foi ainda considerado que,

. . .a EU e os Estados-Membros devem reconhecer a economia social e os seus interessados (cooperativas, sociedades mútuas, associações e fundações) na sua legislação e políticas; sugere que essas medidas incluam o acesso fácil ao crédito e benefícios fiscais, o desenvolvimento de microcréditos, a elaboração de estatutos europeus para as associações, as fundações e as sociedades mútuas, bem como financiamentos comunitários adaptados às necessidades e incentivos para prestar um maior apoio às organizações da economia social que operam em sectores comerciais e não comerciais, que são criados para fins de utilidade social; (Parlamento Europeu, 2010, p. 19)

II. 4 – Especificidades das Organizações Sociais

Durante a década de 1970, nos Estados Unidos da América surgiu o conceito de terceiro setor, que apresentava a emergência de “. . .novas formas de organização e de economia no contexto pós-industrial. . .” (Costa, 2016, p. 12).

O primeiro setor que é o setor privado apresenta as entidades com fins lucrativos; o segundo setor é o setor público; por seu lado, o terceiro setor engloba as entidades sem fins lucrativos que apresentam como principal objetivo atingir o bem-estar social. Este terceiro setor encontra-se relacionado com a economia social, pois as organizações desenvolvem atividades de economia social. Estas organizações foram aparecendo na sociedade, pois o Estado delegou em terceiros responsabilidades e competências que não conseguia gerir, ou seja, as organizações deste setor, estão direcionadas para a comunidade e para as suas questões sociais e, assim, colocam ao dispor do cliente produtos ou serviços, sem que o lucro sofra uma divisão interna (Costa, 2016).

É um setor em crescimento que tem associadas duas abordagens, uma norte-americana, que vislumbra o terceiro setor como sendo um substituto no papel estatal, de forma a limar as lacunas deixadas pelo Estado, na temática do bem-estar da sociedade; e a abordagem europeia que vê o terceiro setor como um prolongamento do papel do Estado, dando relevo ao próprio papel da sociedade (Costa, 2016).

O terceiro setor desenvolve-se numa base de assistencialismo, pois o seu objetivo não é a obtenção do lucro, mas sim colmatar as falhas deixadas pelo Estado, promovendo um bem-estar social (Comité Económico e Social Europeu, 2007). Assim, as OS também apresentam características próprias que vão ao encontro das características do terceiro setor, estas características são, “organizações”, “privadas”, “autónomas”, não distribuidoras de lucro, e “voluntárias” (Comité Económico e Social Europeu, 2007, p. 13), ou seja, o seu principal objetivo não é o lucro, mas sim a prossecução de um fim social que visa o bem-estar social pela prestação de bens e serviços (Comité Económico e Social Europeu, 2007).

II.4.1 – Instituições Particulares de Solidariedade Social

As IPSS encontram-se direcionadas para a sociedade e em muitas situações são as primeiras a dar uma resposta, assim, a sua importância tem vindo a crescer e elas próprias também, pois têm vindo a desenvolver mais serviços de resposta à sociedade. Desta forma, a sua

relevância social e também económica tem crescido (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 - Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, 2014).

Segundo o Artigo 2º, número 1,

São instituições particulares de solidariedade social, adiante designadas apenas por instituições, as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público. (Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2014).

Apresentam-se assim, direcionadas para a população, tendo em vista alcançar e promover o seu bem-estar, apresentando bens e serviços direcionados à população, englobando diversas temáticas da mesma, desde a infância, os idosos, cantinas sociais, deficiência, toxicoddependência, entre outros. Ao apresentarem uma atividade principal sem fim lucrativo, pode também seguir uma segunda atividade sem fim lucrativo (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 - Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, 2014).

As IPSS são OS, e, assim, são: “organizações”, “privadas”, “autónomas”, não distribuidoras de lucro, e “voluntárias” e relacionam-se com o Estado, pois realizam acordos de cooperação e a sua gestão encontra-se condicionada pelos subsídios concedidos (Hespanha et al., 2000; Carvalho 2005, cit. por Costa, 2016). Já a Constituição da República Portuguesa de 1976 reconheceu o terceiro setor e a denominação de IPSS, reconhecendo o seu contributo para a sociedade (Soares, 2012, cit. por Costa, 2016).

Tal como visto, as OS têm ganhado cada vez maior importância, têm fins coletivos, onde o seu foco não é o lucro, apesar de ser importante a sua sustentabilidade. A gestão das OS tem a preocupação de realizar as ações da melhor forma para ter fundos. Existem dois *stakeholders* muito importantes nas OS, os clientes e as entidades que as financiam (Sá, 2011).

Os aspetos que podem dificultar a gestão das OS são os seguintes: as influências político-legais e também ambientais fazem-se sentir de forma mais sentida; como prestam serviços confrontam-se com a forma como os mesmos são efetuados; existem muitos *stakeholders* com valores e visões diferentes e com objetivos próprios; apresentam muitos objetivos para atingirem o resultado a que se propõem; o facto de terem que estabelecer mecanismos de responsabilização perante clientes e sociedade em geral; apresentam maior dependência dos recursos externos e geralmente não conseguem controlar isso. Assim, e como podem ser

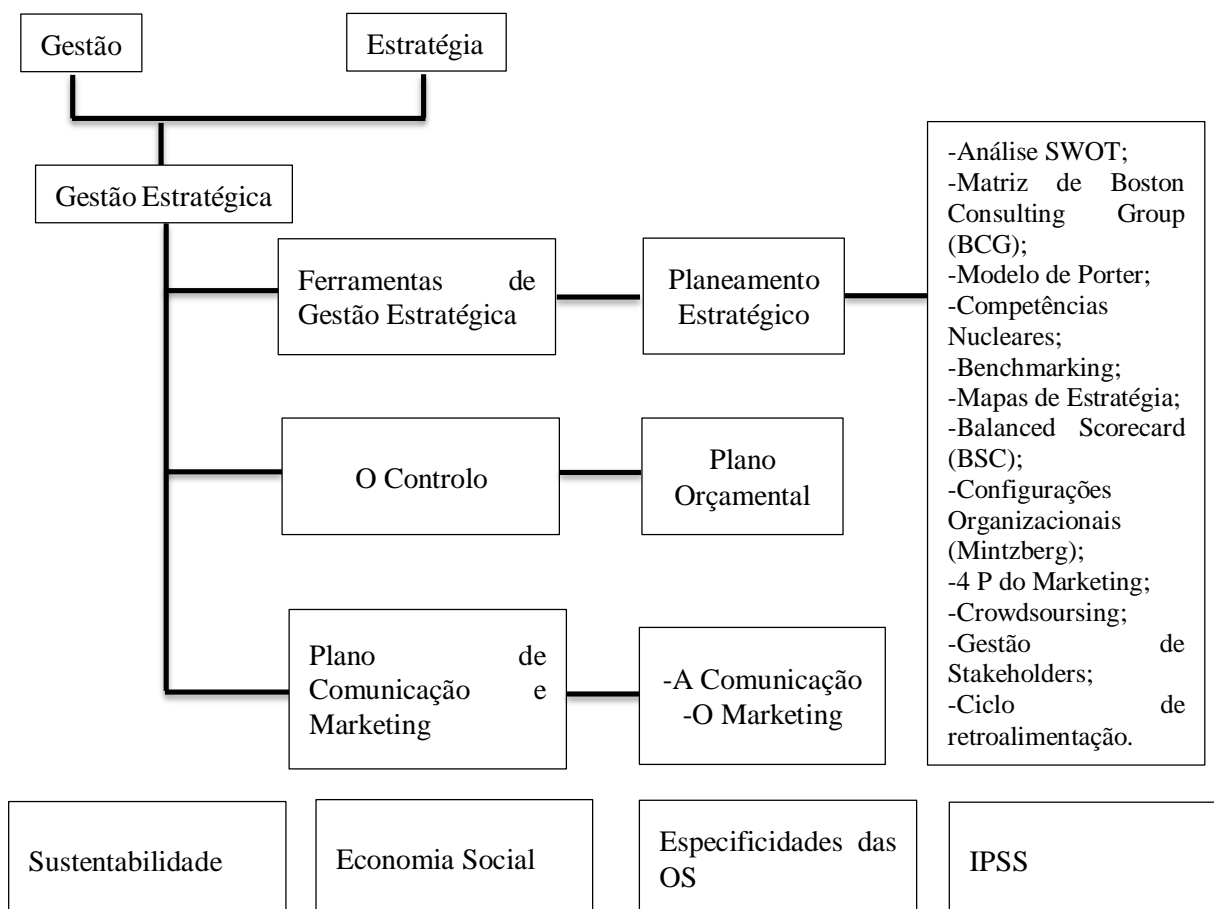
financiadas de modo diferente, as OS priorizam os *stakeholders*, dando prevalência ao Estado e aos doadores (Sá, 2011).

A existência da gestão nas OS é importante, muitas OS são concorrentes no que toca à obtenção de fundos, mas é igualmente importante a cooperação existente entre algumas organizações ou organismos, pois pode possibilitar a realização de projetos ou a prossecução de objetivos que, sem essa cooperação, poderia ser difícil ou impossível de levar a cabo. E, desta forma, incentivar este tipo de cooperações deve ser um ponto a concretizar (Sá, 2011).

É necessário que as organizações apresentem flexibilidade organizacional para se adaptarem às alterações dos mercados e à competitividade, pois estão a alterar-se consoante as alterações na sociedade (Dias & Varela, 2013)

Síntese do Capítulo

Durante o capítulo II foram abordadas várias temáticas que serão esquematizadas de seguida:



As organizações são constituídas por pessoas e direcionam-se para pessoas e para a satisfação das suas necessidades. Assim, trabalham para seguir objetivos comuns e podem sofrer influências do meio externo, pois uma organização pode ser vista como um sistema aberto, existindo entradas e saídas da mesma (Teixeira, 2017).

CAPÍTULO III - DESENHO METODOLÓGICO

III.1 – Perspetiva Metodológica

A condução de determinado processo cognitivo e/ou de transmissão de conhecimentos, seja ele de que natureza for, exige a obediência a critérios de tratamento que permitam seguir uma linha inteligível e capaz de ser entendida por aqueles a quem os mesmos se destinam. (Sousa, 1998, p. 27)

A metodologia é o “estudo dos meios adequados e satisfatórios a escolher na realização de uma investigação. Podem ser processos, métodos, técnicas ou procedimentos de análise (por exemplo, a estatística) da informação.” (Deshaies, 1992, p. 27)

Encontram-se dois tipos de metodologia, a quantitativa e a qualitativa, para a realização do estudo pretendeu-se seguir uma metodologia quantitativa, para posteriormente ser possível realizar-se uma análise quantitativa dos dados recolhidos.

Desta forma, em relação à metodologia quantitativa é possível dizer o seguinte: a teoria é muito importante para orientar e pretende-se verificar a teoria através da investigação, pretende-se explicar aquilo que se estuda; caracteriza-se como objetiva, generalizando resultados; investigador e realidade são independentes, existindo um distanciamento, os problemas para o estudo derivam muito das teorias (Coutinho, 2011). Assim, a metodologia é neutra e a teoria e a prática encontram-se separadas, apresentando como critérios a validade, a fiabilidade e a objetividade (Antunes, 2018 a).

III.1.1 – Métodos de Abordagem e Procedimentos

O método pode ser definido como a “actividade que se **apoia tanto** na capacidade de raciocinar, de julgar e de avaliar **como** nos procedimentos e práticas reconhecidas de investigação. Dito de outra maneira, o método deve inscrever-se numa abertura intelectual do investigador à experiência . . .” (Deshaies, 1992, p. 112)

O método a ser usado é o estudo de caso, pois permite o “. . . estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos. . .”, visando um conhecimento holístico e aprofundado (Gil, 2007, p. 72).

O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenómeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. (Yin, 1981, cit. por Gil, 2007, p. 73).

São apresentadas algumas limitações para o uso deste método: “falta de rigor”, pois não pressupõe a idealização de procedimentos rígidos, onde se encontram muitas vezes desvios que podem afetar a qualidade dos resultados, o que pode também acontecer na utilização de qualquer método; “dificuldade de generalização”, a base prática de pesquisa (universo) é pouca, não dando uma base consistente para generalizar resultados, recaindo mais na generalização das propostas teóricas; “tempo destinado à pesquisa”, este método necessita de tempo para ser colocado em prática e para fornecer dados que não sejam frágeis, sendo complicado realizar um bom estudo em pouco tempo (Yin, 1981, cit. por Gil, 2007, p. 73).

O estudo de caso “. . .pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas.” (Barañano, 2004, p. 102).

Verifica-se o seguinte:

- (i) estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes; (ii) lida com uma situação na qual pode haver muitas variáveis de interesse; (iii) conta com muitas fontes de evidência; e (iv) precisa do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha e a análise de dados (Barañano, 2004, p. 102).

O estudo de caso é uma investigação empírica que: “investiga um fenómeno contemporâneo (o ‘caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando; os limites entre o fenómeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.” (Yin, 2015, p. 17)

Existem 3 tipos de estudos de caso sendo eles: exploratório, descritivo e explicativo. O estudo de caso em questão, assumirá uma vertente exploratória, ligada a problemas que se apresentem inicialmente pela palavra, qual. Este método possibilita trabalhar com um amplo grupo de provas, visando a recolha de informação, sobre problemas sociais de modo a que se conheça melhor a população em estudo (Barañano, 2004).

Para se conseguir um bom estudo de caso deve-se ter em conta algumas características: ser significativo, apresentando temáticas com interesse; completo, sendo que o objeto em estudo deve ser bem delimitado, tal como a recolha de dados que deve ser completa; “considerar perspectivas alternativas”, apresentando uma visão holística sobre os temas em questão; “explorar evidências suficientes”; e deve estar apresentado de modo cativante (Barañano, 2004, p. 103).

Um estudo pode apresentar mais do que um caso na sua análise, ou seja, casos múltiplos. Este tipo de estudo pode ser considerado como mais complexo e depender de mais tempo e recursos do que a realização de um estudo de um caso só (Yin, 2015).

Um estudo multicasos, apresenta-se aberto ao que se apura, pois, a própria comparação que possa existir deriva do estudo de cada situação. “Yin (1984) observa que a comparação multicasos, tal como o estudo do caso único, pode enquadrar a recolha de dados de observação relativamente a *uma* ou a *várias unidades de análise* (pólo teórico).” (Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 1990, p. 171).

Para além do estudo em questão assumir uma vertente exploratória devido à construção do seu problema central de estudo, tal como referido anteriormente, este também apresentou uma vertente descritiva, através da descrição de informação referente à revisão da literatura, à descrição das IPSS englobadas no universo do estudo que se encontra mais à frente neste capítulo e ainda na descrição de alguns dados. É de referir também que para a construção da revisão da literatura foi também realizada uma pesquisa bibliográfica através da consulta de fontes de informação secundária, encontrada em livros, artigos e revistas científicas por exemplo (Antunes, 2018 c).

III.1.2 – Técnicas Utilizadas

A técnica de recolha de dados escolhida para o efeito foi, o inquérito por questionário, onde é dada ênfase aos tópicos principais de forma a existir um aumento de conhecimento sobre a temática, sendo que permite posteriormente verificar a validade teórica das hipóteses anteriormente formuladas (Barañano, 2004).

“O inquérito por questionário de perspetiva sociológica distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem.” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 188).

Será de ‘administração direta’ (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 188) pois será o inquirido a preencher o mesmo e será deixado em mão na organização, tendo em conta que o universo a aplicar o questionário é relativamente pequeno, os custos não serão elevados.

A aplicação do inquérito por questionário e a escolha da metodologia quantitativa permite tratar os dados recolhidos de forma quantitativa (Quivy & Campenhoudt, 1998). Assim, para este tratamento será utilizado uma ferramenta de análise estatística, o *software* IBM SPSS

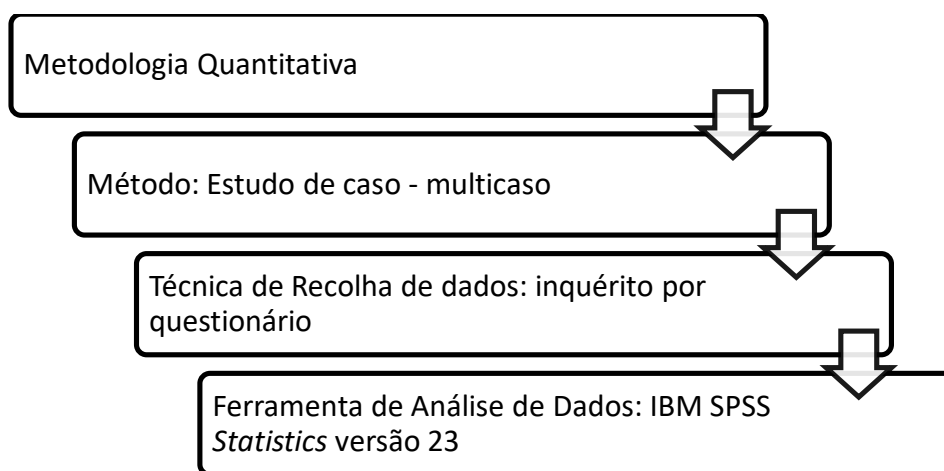
Statistics versão 23, permitindo codificar certas respostas para a sua análise, sendo esta a ferramenta de análise escolhida (Antunes, 2018 b).

Para o tratamento destes dados através do *software* escolhido foi colocada em prática uma análise através de estatísticas descritivas por frequências e para o cruzamento de alguns dados tabelas de referência cruzada, apresentando-se como base uma análise bivariada de estatística descritiva, além dos testes de hipóteses (qui quadrado e análise descritiva de Pearson).

Desta forma, foi aplicado um inquérito por questionário de natureza mista, pois apresenta perguntas de resposta fechada e de opinião. O mesmo é constituído por 6 secções, sendo as mesmas: secção 1 – caracterização da organização, procurando saber a designação, a forma jurídica, as respostas sociais, o número de colaboradores e o tipo de vínculo contratual dos mesmos; secção 2 – identificação do inquirido, dirigindo-se para o género do inquirido, intervalo de idade, habilitações literárias, área de formação académica, cargo organizacional, tempo de desempenho de funções e formação complementar em gestão de organizações; secção 3 – planeamento estratégico, procurando apurar a existência de planeamento estratégico e seu período, por quem é elaborado, acompanhado e avaliado o plano estratégico, como é feito esse acompanhamento, a visão, a missão, principais objetivos, valores, organograma, quem toma decisões de gestão, periodicidade de reuniões, existência de representante com poderes de gestão, técnicas / ferramentas usadas ao nível da gestão estratégica e ferramentas / métodos usados ao nível da análise do mercado; secção 4 – planeamento orçamental, direcionado para a recolha de informação sobre a existência de plano orçamental e período contemplado, sobre quem elabora, acompanha e avalia o plano orçamental, e como é feito esse acompanhamento; secção 4.1 – receitas e custos, procurando saber o peso das fontes de receita, o peso dos custos, os resultados relativos ao desempenho financeiro das suas respostas sociais, a cooperação existente com a organização, os apoios dados à mesma, o grau de importância atribuído às fontes de financiamento, atividades direcionadas para a obtenção de receitas próprias e as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira; secção 4.2 – parcerias, procurando obter informações sobre a realização de parcerias e os objetivos dessas parcerias; secção 5 – plano de comunicação e marketing, direcionando-se para a recolha de informação sobre a existência de plano de comunicação e marketing e o seu período, quem elabora, acompanha e avalia o plano, de que forma é feito o acompanhamento, como se realiza a comunicação

entre direção e chefias e a forma de divulgação para a comunidade; secção 6 – o planeamento e a sua opinião, procurando saber a importância dada às ferramentas de gestão estratégica relativamente a algumas questões expostas e a perceção que a organização tem sobre a sua imagem na comunidade. Assim, são apresentadas 41 questões, sendo que algumas apresentam sub-questões em que a sua resposta depende da resposta anterior. Do total de 41 questões foram apresentadas, 37 questões de resposta fechada; e 4 questões de resposta aberta. O inquérito por questionário encontra-se no anexo X.

Gráfico 1 - Esquema da Metodologia



Fonte: Elaboração própria

Tal como se verifica pelo ponto abaixo relativo à delimitação do universo, este foi constituído por poucos elementos e como se escolheu um instrumento de recolha de dados já devidamente validado e publicado, não foi colocada em prática o desenvolvimento de qualquer tarefa de pré-teste e validação (Santos, 2019).

Ao nível da aplicação do inquérito por questionário, e os procedimentos realizados para a sua entrega, foi realizado o seguinte:

Após a elaboração da revisão da literatura em finais de dezembro de 2018, procedeu-se à adaptação do instrumento previamente validado e publicado ao estudo, à elaboração do ofício e pedido de assinatura e carimbo por parte da orientadora da dissertação de mestrado. Os inquéritos por questionário começaram a ser entregues em fevereiro de 2019 e a recolha dos mesmos começou a ser realizada em março de 2019 e prolongou-se até ao início de setembro de 2019, devido ao facto de se apresentarem alguns atrasos e ter-se apanhado

sucessivamente algumas IPSS em atividades, mas que aceitarem desde o início fazer parte do estudo. Desta forma, o tratamento de dados foi realizado entre setembro e outubro de 2019.

Após a delimitação do universo do estudo (que se encontra no ponto seguinte), decidiu-se colocar dois inquéritos por questionário a cada elemento do universo que participasse no estudo, mais concretamente e como objetivo na entrega do inquérito, pretendia-se entregar um inquérito por questionário a um membro da direção e outro a um membro de direção técnica, após esta decisão foram procuradas as localizações das IPSS que apresentavam uma localização desconhecida para a autora do estudo, após os inquéritos se encontrarem devidamente imprimidos e ser junto um ofício onde era explicado o objetivo e objeto do estudo, qual a finalidade e por qual instituição de ensino superior estava a ser realizado, as instituições foram contactadas pessoalmente para a entrega do inquérito por questionário, algumas, as que se encontram localizadas em zonas mais periféricas do concelho de Lamego foram contactadas previamente por contacto telefónico e só depois entregue em mão o inquérito por questionário, este contacto prévio por via telefónica devia-se ao facto de se pretender entregar logo de início o inquérito por questionário a algum membro da direção ou membro da direção técnica. Após a entrega dos inquéritos por questionário, e passados 15 dias, as IPSS que aceitaram participar no estudo começaram a ser contactadas via telefónica para se proceder à recolha dos dados e combinar uma data para se proceder ao mesmo, mas mesmo assim, apesar deste contacto a recolha de dados demorou algum tempo.

III.1.3 – Delimitação do Universo

O universo “. . . é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características.” (Gil, 2007, p. 99). O estudo está inserido no concelho de Lamego tendo como universo a totalidade de IPSS que se encontram registadas no Instituto da Segurança Social com essa designação.

O município de Lamego localiza-se no distrito de Viseu, é uma cidade com uma grande história, sendo que foi uma cidade reconquistada aos mouros no ano de 1507 e foi ainda sede de distrito em 1835, faz parte também da história da cidade a ocorrência das “Cortes de Lamego”, onde D. Afonso Henriques terá sido declarado rei. A cidade de Lamego é sede de diocese, sendo a única sede nacional que não é também sede de distrito. Para além da sua história, é uma cidade que possui vários monumentos, como capelas, igrejas e casas

brasonadas, sendo possível destacar por exemplo, a Sé Catedral, o Santuário de Nossa Senhora dos Remédios e o Castelo de Lamego, é um município que também prima pela sua gastronomia e vinhos da região (Câmara Municipal de Lamego, s.d).

O município apresenta uma área de 165, 39 km² e um total de 26.691 habitantes (Pordata, 2015) e encontra-se dividido em 18 freguesias (Câmara Municipal de Lamego, s.d. (1)), sendo elas: ‘Avões; Britiande; Cambres; Ferreirim; Ferreiros de Avões; Lamego; Figueira; Lalim; Lazarim; Penude; Penajoia; Sande; Samodães; Bigorne, Magueija e Pretarouca; Cepões, Meijinhos e Melcões; Parada do Bispo e Valdigem; Várzea de Abrunhais e Vila Nova de Souto d’El Rei’ (Câmara Municipal de Lamego, s.d. (1)). É possível no anexo IX consultar o mapa das freguesias do concelho de Lamego.

Assim, foram consideradas todas as IPSS existentes no concelho de Lamego e que constassem da lista de IPSS registadas na Segurança Social até à data de 01 de abril de 2019. Desta forma, o universo é constituído por:

Tabela 1 - Constituição do universo do estudo

DENOMINAÇÃO
Associação pela Infância e Terceira Idade de Lamego
Associação de Pais e Amigos de Cidadãos deficientes do Agrupamento dos Concelhos Vale Douro-Sul, Portas Pr’á Vida
Centro Social e Cultural da Paróquia de Ferreirim
Centro Social Filhas de São Camilo
Centro Social Paroquial de Cambres
Centro Social Paroquial de Lalim
Centro Social Paroquial de Mazes
Cáritas Diocesana de Lamego
Obra Kolping de Portugal
Patronato de S. José de Lamego
Santa Casa da Misericórdia de Lamego
Centro Social Paroquial de Penude
Associação Infantário e Jardim Infantil “O Pintinhas”
Centro Diocesano de Promoção Social

Centro Social Paroquial de Penajoia
Centro Social e Paroquial de Nossa Senhora do Rosário de Cepões
Agir Lamego – Associação de Gerações, Inovação e Requalificação de Lamego
Centro Social e Paroquial de Valdigem
Associação Cuida Amigos de Lamego

Fonte: Elaboração própria, segundo (Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, 2018)

O universo é constituído por um efetivo de 19 elementos e atendendo a esta dimensão reduzida não se recorreu ao tipo de amostragem, tal como já se tinha referido anteriormente. Ao iniciar-se o contacto com as organizações verificou-se que nem todas as organizações registadas existiam fisicamente e nem todas as organizações se disponibilizaram para participar no estudo. Desta forma, apenas as IPSS que se encontrem registadas, com estrutura física e em funcionamento encontram-se em condições de participar no estudo, passando o universo inicial de 19 organizações para 15.

Também das 15 que constituem o universo de IPSS do estudo nem todas aceitaram participar e fazer parte do mesmo, conseguindo-se obter no final o contributo de 9 IPSS do concelho de Lamego.

Tabela 2 – Resumo IPSS do Estudo

DENOMINAÇÃO	NÚMERO DE ELEMENTOS
Universo inicial	19
IPSS apenas registadas na Segurança Social	4
Novo universo	15
IPSS que não participaram	6
IPSS que participaram no estudo	9
Total de respostas obtidas	18

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, é feita uma caracterização breve e geral de todas as IPSS que constituem o universo final do estudo.

- **APITIL – Associação pela a Infância e Terceira Idade de Lamego** localizada na freguesia de Lamego, centro da cidade, é uma associação de solidariedade social, com respostas sociais direcionadas para o âmbito da infância e da terceira idade, respetivamente, uma creche com capacidade para 33 clientes e um estabelecimento de educação pré-escolar com capacidade para 21 clientes (República Portuguesa - Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2019). Ao nível da terceira idade apresenta um centro de dia e serviço de apoio domiciliário.
Ao nível de presença *online* é de referir que não apresenta página *web*, mas apresenta página de *facebook*.
- **Associação Portas P'rá Vida** localizada na freguesia de Lamego, centro da cidade é uma associação de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente do Agrupamento de Concelhos do Vale Douro-Sul, surgiu a 30 de novembro de 1990 e conseguiu obter o estatuto de IPSS em maio de 1991 visando a integração do cidadão deficiente pela iniciativa de pais e técnicos. Como respostas sociais apresenta, centro de atividades ocupacionais, formação profissional, empresa de inserção, lar residencial e residências autónomas (Portas P'rá Vida, s.d.).
Ao nível de presença *online* a instituição apresenta página *web* e página de *facebook*.
- **Centro Social e Cultural da Paróquia de Ferreirim**, é uma IPSS surgida em 1983, localiza-se na freguesia de Ferreirim e está dirigida à terceira idade, surge pelo apoio de diversas instituições e entidades e abriu em novembro de 1986 já com Acordo de Cooperação com o Instituto Português da Segurança Social. Em 1998 sofreu obras de reestruturação e alargamento, a sua direção e conselho fiscal compõem-se por 9 elementos e o pároco da freguesia é o presidente da direção. Como respostas sociais apresenta, a estrutura residencial para pessoas idosas, centro de dia e serviço de apoio domiciliário. Conta ainda com uma parceria com outra IPSS do concelho o Centro Diocesano de Promoção Social a nível da cantina social (Centro Social e Cultural da Paróquia de Ferreirim, s.d.). Ao nível de presença *online* verifica-se a existência de página *web* e página de *facebook*.
- **Centro Social Filhas de São Camilo**, IPSS que pertence à Congregação das Filhas de S. Camilo e são as irmãs desta congregação que realizam a sua gestão. A congregação encontra-se espalhada pelo mundo e chega às pessoas através das respostas sociais que gere, em Lamego este centro social apresenta uma estrutura residencial para pessoas idosas desde 1993, em 2004 foi implementado na instituição

o sistema de gestão da qualidade e em 2006 o sistema HACCP. Apresentam clientes com e sem acordo com a segurança social (Centro Social Filhas de S. Camilo, s.d.). Ao nível de presença *online* verifica-se a existência de página *web* e página de *facebook*.

- **Centro Social e Paroquial de Cambres**, localizado na freguesia de Cambres apresenta uma natureza jurídica de centro social e paroquial (República Portuguesa - Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2019). É reconhecido como IPSS no ano de 1992, em 1993 são aprovados os seus estatutos e no ano de 1994 é aberta a primeira resposta social, o centro de dia, que em 1996 começa a funcionar de forma oficial, mais tarde surgem novas respostas sociais na instituição como, atividades de tempos livres, serviço de apoio domiciliário para idosos, a cantina social e a ajuda alimentar (Paróquia de S. Martinho de Cambres, s.d.). Ao nível de presença *online* verifica-se a existência de uma página *web* e de uma página de *facebook*.
- **Centro Social e Paroquial de Lalim**, localizado na freguesia de Lalim apresenta uma natureza jurídica de centro social e paroquial e apresenta as seguintes respostas sociais, serviço de apoio domiciliário para idosos com capacidade para 30 clientes e centro de dia com capacidade para 20 clientes (República Portuguesa - Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2019). Ao nível de presença *online* não apresenta página *web* nem página de *facebook*.
- **Cáritas Diocesana de Lamego** localizada na freguesia de Lamego, centro da cidade, pertence à igreja católica portuguesa e auxilia na ligação de várias instituições ou grupos da igreja que se encontrem ligados com a parte social da diocese lamecense. É uma fundação que esteve presente no surgimento de outro tipo de instituições no concelho, pretendem desta forma chegar ao auxílio de grupos, à promoção da formação e do envolvimento de todos na questão social na diocese (Cáritas Diocesana de Lamego, s.d.). Ao nível de presença *online* verifica-se a existência de página *web*.
- **Obra Kolping de Portugal** localizada na freguesia de Lamego, centro da cidade, foi fundada no ano de 1986 e tem presença em mais dioceses para além da lamecense, é uma IPSS ligada à doutrina social da igreja e apresenta uma grande aposta na formação pessoal do ser humano e no apoio social. Conta com algumas respostas sociais como, a loja social com muito material para crianças e vestuário diverso sendo que também existe a possibilidade do empréstimo de camas articuladas, o

banco alimentar, o serviço de apoio domiciliário, centro de dia e o projeto padrinhos de Mainz, direcionado para o auxílio a crianças e jovens que estejam em situação de risco de exclusão social e o voluntariado (Obra Kolping de Portugal, s.d.). Ao nível de presença *online* verifica-se a existência de página *web* e página de *facebook*.

- **Patronato de São José de Lamego** localizado na freguesia de Lamego, centro da cidade é uma IPSS que foi fundada em julho de 1920, a estrutura física onde opera foi recentemente remodelada sofrendo obras de reestruturação. O seu trabalho está direcionado para a área da infância e apresenta como respostas sociais, a creche com três salas que acolhe crianças desde os 4 meses de vida até aos 36 meses e o jardim-de-infância com duas salas para crianças dos 3 aos 6 anos de idade (Patronato de S. José Lamego, s.d.). Ao nível de presença *online* o mesmo apresenta página *web* e página de *facebook*.
- **Santa Casa da Misericórdia de Lamego** localizada na freguesia de Lamego, centro da cidade, foi fundada em abril de 1519 e esteve durante muito tempo ligada à saúde pois tinha a funcionar um hospital, atualmente conta com diversas respostas sociais como, a estrutura residencial para pessoas idosas, o lar de acolhimento de crianças, o centro de acolhimento temporário, creche, jardim-de-infância, atividades de tempos livres, serviço de apoio domiciliário a idosos, rede local de intervenção social / serviço de atendimento e acompanhamento social e ainda através de protocolo com o instituto da segurança social a equipa multidisciplinar do protocolo do rendimento social de inserção de Lamego (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2008). Ao nível de presença *online* verifica-se a existência de página *web* e página de *facebook*.
- **Centro Social e Paroquial de Penude** localizado na freguesia de Penude, apresenta uma natureza jurídica de centro social e paroquial e conta com as seguintes respostas sociais, creche com capacidade para 22 clientes, serviço de apoio domiciliário para idosos com capacidade para 50 clientes, centro de dia com capacidade para 10 clientes e estrutura residencial para pessoas idosas com capacidade para 45 clientes (República Portuguesa - Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2019). Ao nível de presença *online* não apresenta página *web*, mas apresenta página de *facebook*.
- **Associação Infantário e Jardim-Infantil – O Pintinhas** localizada na freguesia de Lamego, centro da cidade, a associação surgiu no ano de 1984 com o objetivo de ser criado um estabelecimento pré-escolar para as crianças dos associados que seriam funcionários do ministério da educação a trabalhar ou residir no concelho. Em 2004,

os estatutos foram alterados para surgir o estatuto de IPSS. Atualmente conta com as respostas sociais de creche dirigida a crianças dos 3 meses aos 3 anos de idade e jardim-de-infância dirigida para crianças dos 3 aos 6 anos de idade (O Pintinhas, s.d.). ao nível de presença *online* verificou a existência de página *web* e página de *facebook*.

- **Centro Diocesano de Promoção Social**, IPSS surgida no ano de 1966 e pertencente à diocese lamecense, o seu fundador foi o Monsenhor Ilídio Fernandes e pelas suas respostas sociais dirige a sua ação para o fomento da educação, formação profissional e ação social da população. Assim, desenvolve o seu trabalho através das seguintes respostas sociais, na área da infância e juventude, creche, jardim-de-infância e atividades de tempos livres; na área dos idosos, centro de dia, centro de convívio, estrutura residencial para pessoas idosas (Casa de São José) e o Serviço de apoio domiciliário; na área da inserção profissional conta com uma empresa de inserção relacionada com a venda e fabrico de compotas; na área da educação a jovens conta com a Escola de Formação Social Rural fundada em 1964 e a Escola Profissional de Lamego fundada em 1989 que atualmente promove uma formação diversificada; e por fim, na área do apoio social a indivíduos e famílias apresenta uma cantina social através do apoio da segurança social (Centro Diocesano de Promoção Social, s.d.). Ao nível de presença *online* verificou-se que é apresentada página *web*, mas não é apresentada página de *facebook*.
- **AGIR – Associação de Gerações, Inovação e Requalificação de Lamego**, IPSS principalmente direcionada para a faixa etária dos idosos visando combater o seu isolamento, prestando também serviços a indivíduos com mobilidade reduzida ou com algum tipo de deficiência física. Como serviços são apresentados o centro de dia e o serviço de apoio domiciliário (AGIR Lamego, s.d.). Ao nível de presença *online* verifica-se a existência de página *web* e página de *facebook*.
- **Associação Cuida Amigos Douro Sul**, IPSS situada no concelho de Lamego direcionada para a área dos idosos. Ao nível de presença *online* verifica-se a existência de página *web*.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA / INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo expõe a interpretação dos dados obtidos e posteriormente a proposta de melhoria / ação. Tal como salientado anteriormente a técnica de recolha de dados aplicada foi o inquérito por questionário e a ferramenta de análise de dados escolhida foi o *software* IBM SPSS *Statistics*, versão 23, em português, para tratamento dos dados através do *software* foi colocada em prática uma análise através de estatísticas descritivas por frequências e para o cruzamento de alguns dados tabelas de referência cruzada, apresentando-se como base uma análise estatística bivariada. De seguida, é possível encontrar a análise e interpretação dos dados obtidos.

IV.1 – Análise, Tratamento e Interpretação dos Dados

IV.1.1 – Análise Institucional (geral)

Tabela 3 – Número de Respostas Recolhidas no Total

Número correspondente a cada IPSS.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	A	2	11,1	11,1	11,1
	B	2	11,1	11,1	22,2
	C	2	11,1	11,1	33,3
	D	2	11,1	11,1	44,4
	E	2	11,1	11,1	55,6
	F	2	11,1	11,1	66,7
	G	2	11,1	11,1	77,8
	H	2	11,1	11,1	88,9
	I	2	11,1	11,1	100,0
Total		18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software* IBM SPSS *Statistics*, versão 23

Verifica-se pela tabela acima que foram obtidas 18 respostas, tal como referido anteriormente duas por cada instituição em estudo, desta forma, e tal como também já referido participaram no estudo 9 IPSS do concelho de Lamego.

Tabela 4 - Forma Jurídica

Qual a forma jurídica da organização? (assinale com uma cruz)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Associação mutualista	2	11,1	11,1	11,1
IPSS não abrangida pelas opções anteriores	14	77,8	77,8	88,9
Instituição religiosa	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

As IPSS que participaram no estudo apresentam diferentes formas jurídicas, sendo que a mais observada é “IPSS não abrangida pelas opções anteriores”, seguida de “associação mutualista” e de “instituição religiosa” em igual número.

Tabela 5 - Número de Colaboradores

Indique o número total de colaboradores da organização (assinale com uma cruz).

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Entre 1 e 10 colaboradores	8	44,4	44,4	44,4
Entre 11 e 50 colaboradores	5	27,8	27,8	72,2
Entre 51 e 250 colaboradores	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Em maior número, as IPSS em estudo são também de dimensão reduzida, ou seja, o comumente designado por microempresas e que neste caso é possível referir como microinstituições, devido ao número reduzido de colaboradores. Em igual número as IPSS de pequena e média dimensão, é de salientar o facto de numa das IPSS em estudo não ter sido possível obter a sua dimensão pois as respostas obtidas não apresentavam consenso. É de salientar o facto de não se analisarem dados relativos ao tipo de contrato dos colaboradores, por se verificar um não entendimento da resposta pretendida e dados obtidos um pouco confusos, desta forma, esta pergunta numa outra aplicação do questionário deveria ser reformulada, mesmo assim, esses dados encontram-se em apêndice (apêndice n.º 4).

IV.1.2 – Análise Inquirido (geral)

Tabela 6 - Género Inquirido

Indique o seu género (assinale com uma cruz).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Feminino	13	72,2	72,2	72,2
	Masculino	4	22,2	22,2	94,4
	NS / NR / NA	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Dos 18 inquiridos, verifica-se uma taxa de respostas maioritariamente feminina, ou seja, verifica-se uma presença maioritariamente feminina em cargos de chefia / liderança nas organizações estudadas.

Tabela 7 - Idade Inquirido

Indique a sua idade (assinale com uma cruz).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Menos de 30 anos	2	11,1	11,1	11,1
	Entre 30 e 39 anos	5	27,8	27,8	38,9
	Entre 40 e 50 anos	7	38,9	38,9	77,8
	Mais de 50 anos	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

A faixa etária predominante situa-se entre os 40 e os 50 anos, este fator que influencia na experiência pode trazer mais recetividade a nível de abertura para práticas mais atuais e com resultados ainda pouco explorados.

Tabela 8 - Habilitações Literárias Inquirido

Indique as suas habilitações literárias (assinale com uma cruz).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Secundário ou equivalente	1	5,6	5,6	5,6
	Bacharelato	2	11,1	11,1	16,7
	Licenciatura	13	72,2	72,2	88,9

Mestrado	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Ao nível das habilitações literárias dos inquiridos, o que apresenta uma maior frequência é a licenciatura, o que também pode ser entendível por se ter destinado especificamente o questionário a órgãos da direção e direções técnicas. Foi praticamente possível obter todas as formações académicas, 15 inquiridos apontaram a sua formação, sendo a área social a apresentar uma maior presença em posições de direção ou direção técnica, sendo entendível pelo facto de estudarmos organizações sociais e pela composição multidisciplinar apresentada.

Tabela 9 - Cargo que Ocupa na Organização

Qual o cargo que ocupa na organização? (assinale com uma cruz)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Membro da direção da organização	7	38,9	38,9	38,9
Diretor técnico da organização	10	55,6	55,6	94,4
Outro	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

A ideia inicial na aplicação do questionário previa a entrega para resposta de um questionário a um membro da direção e um outro questionário a um diretor técnico, mas a verdade é que não se verificou esse facto na totalidade, tendo sido obtido um maior número de respostas por parte de diretores técnicos pela impossibilidade de resposta por membros da direção, ou por não se encontrarem naquele período de tempo na organização, ou pela falta de tempo e não ser possível conjugar esta atividade com as suas funções.

Tabela 10 - Há Quanto Tempo Desempenha Funções na Organização

Há quanto tempo desempenha funções na organização? (assinale com uma cruz)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
--	------------	-------------	--------------------	------------------------

Válido	Menos ou igual a 1 ano	1	5,6	5,6	5,6
	Mais que 1 ano e menos ou igual a 3 anos	4	22,2	22,2	27,8
	Mais que 3 anos e menos ou igual a 5 anos	4	22,2	22,2	50,0
	Mais que 5 anos	9	50,0	50,0	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Pelos dados obtidos verifica-se uma certa estabilidade a nível de recursos humanos de direção / direção técnica, 9 num total de 18 apresentam-se a desempenhar funções no seu cargo há mais que 5 anos e apenas 1 dos inquiridos há menos ou igual a 1 ano, verificando-se uma contratação recente na IPSS em causa.

Tabela 11 - Formação Complementar no domínio da Gestão de Organizações

Tem formação complementar no domínio da gestão de organizações? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	8	44,4	44,4	44,4
	Não	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Dos inquiridos, mais de metade não apresenta formação complementar na área da gestão de organizações, mas verifica-se uma frequência bastante positiva de inquiridos que apresentam essa formação complementar, o que é um sinónimo de que os cargos mais elevados como direção e direção técnica já apostam na formação na área da gestão, podendo esta vir a ser uma mais valia para a estruturação organizacional.

IV.1.3 – Análise Planeamento Estratégico (geral)

Tabela 12 - Planeamento Estratégico nas Organizações

A organização apresenta planeamento estratégico? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa

Válido	Sim	8	44,4	44,4	44,4
	Não	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Uma maior frequência de inquiridos afirmou que não se verifica a existência de planeamento estratégico (PE) na sua organização, desta forma, verifica-se um total de 4 organizações com a presença de PE e 5 onde não se verifica. Quantas mais organizações o colocassem em prática, melhor seria ao nível de concorrência de mercado, o que não se verifica, pois pelos dados obtidos, verifica-se uma maior frequência da não existência de PE.

Tabela 13 – Período Contemplado no Planeamento Estratégico

**A organização apresenta planeamento estratégico? Se sim, qual o período contemplado?
(assinale com uma cruz)**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	12 meses	2	11,1	11,1	11,1
	36 meses	2	11,1	11,1	22,2
	NS / NR / NA	14	77,8	77,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Mesmo assim, das 4 organizações que afirmaram a existência de PE, apenas duas assinalaram o período contemplado no mesmo, tal como a tabela exposta, uma apresenta a duração de 12 meses, e outra de 36 meses. Dos que afirmaram ter PE, mas não o seu período pode deduzir-se uma falta de informação, ou até mesmo uma não existência de período contemplado nesses casos, o que segundo a literatura anteriormente vista, não estará correto pois, o PE precisa de atualizações e metas definidas.

Tal como visto no capítulo II, a existência de planeamento nas organizações do terceiro setor é importante, pois verifica-se a definição de metas e de um plano de ação, favorecendo a colocação em prática de ações (Drucker, 1994, cit. por Oliveira, 2011). É de salientar que as organizações do terceiro setor apresentam uma desconfiança na aplicação de modelos de gestão, derivando em parte das suas missões de ordem social e do grau de informalidade nas relações sociais que apresentam (Mintzberg, 2000, cit. por Oliveira, 2011).

Ainda como visto no capítulo II e apoiando a importância da existência de PE nas organizações sociais, segundo (Mintzberg, 2000, cit. por Oliveira, 2011) as organizações que apresentem planejamento alcançam um nível de financiamento maior e uma melhor atuação social do que aquelas que não aplicam planejamento estratégico, não estando esta situação dependente do tamanho organizacional.

Tabela 14 - Quem Elabora o PE

Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Direção	1	5,6	5,6	5,6
	Direção técnica	1	5,6	5,6	11,1
	Direção / direção técnica	1	5,6	5,6	16,7
	Direção / contabilidade	2	11,1	11,1	27,8
	Cáritas Portuguesa / Cáritas Diocesana	2	11,1	11,1	38,9
	NS / NR / NA	11	61,1	61,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Tabela 15 - Quem acompanha o PE

Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Direção	1	5,6	5,6	5,6
	Direção / direção técnica	1	5,6	5,6	11,1
	Direção / contabilidade	2	11,1	11,1	22,2
	Direção técnica / equipa multidisciplinar	1	5,6	5,6	27,8
	Cáritas Portuguesa / cáritas diocesana	2	11,1	11,1	38,9
	NS / NR / NA	11	61,1	61,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Tabela 16 – Quem Avalia o PE

Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Direção	2	11,1	11,1	11,1
Direção / contabilidade	2	11,1	11,1	22,2
Equipa multidisciplinar	1	5,6	5,6	27,8
Cáritas portuguesa / cáritas diocesana	1	5,6	5,6	33,3
NS / NR / NA	11	61,1	61,1	94,4
Cáritas diocesana	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

É normal uma grande obtenção de respostas “NS / NR / NA” devido à pouca presença do PE a nível organizacional, mas a nível de elaboração do mesmo verifica-se uma repartição desta tarefa entre direção e direção técnica, mas ainda um maior poder na direção a nível de elaboração. Tal acontece no acompanhamento do PE, mas com a inclusão do acompanhamento por parte da equipa multidisciplinar. Ao nível da avaliação verifica-se uma maior frequência por parte da direção na realização da tarefa, deduzindo-se que ainda é a direção que verifica o controlo daquilo que é colocado em prática.

Dos dados colocados em apêndice (apêndice n.º 4) verificou-se ao nível da visão, missão, objetivos e valores uma não concordância nas respostas por parte de 2 inquiridos de uma organização. Ao nível da visão verificaram-se 11 respostas, ou sejam 6 organizações em que se verificou a presença de uma visão delineada; na missão 8 organizações viram a sua missão assinalada, tal como nos objetivos e na referência aos valores. É de salientar o facto de que apenas em uma organização não foi assinalada nenhum tópico básico para o delineamento do PE, pois não foi assinalada visão, missão, objetivos, nem valores por ambos os inquiridos.

É de salientar a importância destes fatores pois são a base para a existência de um PE. Ao contrário disso verificou-se uma grande presença de organogramas organizacionais, ou seja, as organizações estruturam as relações internas, de forma, a existir um entendimento a nível de cargos e de responsabilidade, além da existência do organograma ser uma exigência básica de funcionamento.

Tal como verificado no capítulo II, o desenvolvimento da gestão estratégica pressupõe a existência de seis etapas, 1 - definição da missão, da visão e das metas; 2 - análise realizada ao ambiente externo; 3 - análise interna; 4 - análise SWOT e formulação estratégica; 5 -

implementação da estratégia; 6 - controlo estratégico (Bateman & Snell, 2007), ou seja, a definição da missão e visão é uma das primeiras etapas na gestão estratégica.

É importante para a própria organização que exista uma missão e que esta esteja definida de forma clara, possibilitando um maior comprometimento de todos com a organização (Drucker, 1994, cit. por Oliveira, 2011).

Tabela 17 - Presença de Organograma

A organização apresenta organograma? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	12	66,7	66,7	66,7
	Não	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Verificou-se uma grande presença de organogramas institucionais, obtendo-se 12 resposta “sim”, ou seja, 6 IPSS em estudo afirmaram ter presente na sua instituição organograma, desta forma, as mesmas, estruturam-se internamente a nível de divisões hierárquicas, divisões de poder e funções. Este conhecimento interno permite a que a própria organização conheça as suas estruturas e os seus colaboradores também conheçam como a mesma se estrutura.

Tabela 18 - Decisões Gestão - Órgão Diretivo

Por quem são tomadas as decisões de gestão? (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	18	100,0	100,0	100,0

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Tabela 19 - Decisões Gestão - Direção Técnica

Por quem são tomadas as decisões de gestão? (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	7	38,9	38,9	38,9

Não	11	61,1	61,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Verifica-se um poder muito centrado a nível de decisões de gestão na direção das IPSS em estudo, pois todos os inquiridos assinalaram que as mesmas são tomadas por órgãos da direção, mas apenas 7 inquiridos (o que perfaz um total de 4 organizações), onde se verifica a presença da partilha na tomada de decisão, englobando diferentes cargos na tomada de decisões de gestão, aumentando a sua multidisciplinaridade e também descentralizando os poderes de decisão.

No que concerne à periodicidade das reuniões para serem tomadas decisões verificou-se uma maior presença de reuniões mensais, existindo aqui um certo período de tempo entre cada tomada de decisão, é também necessário referir que os inquiridos afirmaram existir reuniões sempre que necessário, a par da existência de reuniões periódicas é também fundamental que se verifiquem reuniões sempre que necessário.

Tabela 20 - Representante com Poderes de Gestão

O órgão diretivo tem um membro ou um representante com poderes de gestão em permanência na organização? (assinale com uma cruz) Se sim, identifique o representante.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	10	55,6	55,6	55,6
Não	5	27,8	27,8	83,3
Não sabe / não responde	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Verifica-se a presença na maioria das IPSS estudadas de um membro ou representante com poderes de gestão em permanência na organização, sendo que este membro pertence maioritariamente a órgãos diretivos

Tabela 21 – Técnica / Método – Estrutura da Análise de Custos

Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	9	50,0	50,0	50,0
	Não	9	50,0	50,0	100,0
Total		18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Das técnicas / métodos apontados no questionário para possível escolha constavam: “estrutura da análise de custos”; “análise dos fatores críticos de sucesso”; “análise SWOT”; “análise de *stakeholders*”; “análise de portefólio”; “*benchmarking*”; “ciclo PDCA”; “*balanced scorecard*”; e o “modelo das 5 forças de Porter”. A técnica / método utilizado que reuniu maior consenso no seu uso foi a “estrutura da análise de custos”, o que é entendível, pois relaciona-se com os custos e as organizações sociais não apresentam muitos recursos financeiros, dando muita atenção à análise dos seus custos.

As técnicas / métodos que obtiveram dois inquiridos a assinalar e não significa que sejam da mesma organização, foram a “análise dos fatores críticos de sucesso”; a “análise SWOT”; a “análise de *stakeholders*”; e o “modelo das 5 forças de Porter”. Apenas com uma escolha, verificou-se o “*benchmarking*” e o “ciclo PDCA”. E sem nenhuma verificação a análise de portefólio e o BSC. As técnicas são ainda pouco utilizadas pelas IPSS em estudo, verificando-se também um desconhecimento em relação a algumas e os pontos positivos que podem fornecer para a gestão estratégica organizacional.

Tabela 22 – Ferramentas e Métodos - Análise PEST

Da lista abaixo, indique as ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças incluindo mudanças e tendências no ambiente corporativo. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	4	22,2	22,2	22,2
	Não	14	77,8	77,8	100,0
Total		18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Nas ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças foram identificadas as seguintes opções de assinalação: “análise PEST”; “*benchmarking*”; “modelo das 5 forças de Porter”; “análise da concorrência”; “*balanced scorecard*”; “análise da estrutura do mercado incluindo a formação de grupos estratégicos”; e a “análise de grupos alvo”. Desta forma, a que verificou uma maior frequência de respostas foi a ferramenta “análise PEST”, sendo uma das mais simples de aplicar e que fornece muitos dados sobre a envolvente externa da organização. De seguida, “análise de grupos alvo”, seguindo-se com igual frequência de respostas (apenas uma cada) o “*benchmarking*”, a “análise da concorrência” e o “*balanced scorecard*”. Com nenhuma escolha aparecem as ferramentas do “modelo das 5 forças de Porter” e a “análise da estrutura do mercado incluindo a formação de grupos estratégicos”.

Assim, é possível verificar-se nas IPSS em estudo uma maior utilização de técnicas de análise interna em prol das de análise externa, deduzindo-se uma não importância dada pelas IPSS aos fatores envolventes que vão condicionar todo o trabalho realizado internamente.

Tal como visto no capítulo da revisão da literatura, a análise PEST é uma análise realizada ao ambiente externo, que analisa as vertentes político-legal, económico, sociocultural e tecnológico, sendo possível identificar possíveis *stakeholders* (Teixeira, 2017). Ao ser de simples colocação em prática e de fornecer relativa informação sobre o meio externo é entendível que seja das mais aplicadas.

A aplicação do planeamento estratégico, tendo como inerente a definição de uma estratégia é importante e apresenta vantagens, a organização ao prever apresenta oportunidades no mercado, pois prevê antecipadamente o que pode acontecer, está assim, mais bem preparada para o que possa ocorrer. O planeamento não é estático, está dependente de vários fatores e necessita de atualizações e de ser revisto (Carvalho J. , 2012), daí a importância de o PE ao ser implementado também estar delimitado temporalmente.

IV.1.3 – Análise Planeamento Orçamental (geral)

Tabela 23 - Existência de PO

A organização realiza um plano orçamental? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	13	72,2	72,2	72,2
	Não	2	11,1	11,1	83,3
	Não sabe / não responde	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Verifica-se uma maior frequência de respostas positivas em relação ao planeamento orçamental (PO), em oposição ao já visto PE. Sete IPSS afirmam terem implementado o PO nas suas organizações, sendo que em uma das IPSS do estudo não se verificou consenso da resposta entre os dois inquiridos, o que pode traduzir falta de informação/comunicação entre direção e direção técnica. Sendo o PO parte obrigatória nas IPSS, pela divulgação pública dos seus resultados e da apresentação ao Instituto de Segurança Social, I.P. do orçamento das mesmas, as respostas negativas podem traduzir uma falta de informação, ou então uma estruturação diferente derivada de uma reduzida dimensão e o seu PO apresentar diferentes contornos.

Tabela 24 - Período Contemplado no PO

A organização realiza um plano orçamental? Se sim, qual o período contemplado?

(assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	12 meses	10	55,6	55,6	55,6
	NS / NR / NA	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

É normal verificar-se uma duração de 12 meses para o PO, isto porque a nível de obrigações fiscais as mesmas também se apresentam com a tipologia de um ano civil, logo o PO também estar definido anualmente e as IPSS verificarem anualmente as suas condições económico-financeiras faz todo o sentido.

Como exposto no capítulo II, a área financeira da organização, deve apresentar a mesma importância que as outras e apresentar-se em ligação com as restantes, sendo importante que resultem informações eficientes e eficazes de todos os departamentos de forma a contribuir para o sucesso da organização (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993).

Tabela 25 - Quem Elabora o PO

Quem elabora, acompanha e avalia o plano orçamental? (cargo/função)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Direção	3	16,7	16,7	16,7
	Direção / contabilidade	4	22,2	22,2	38,9
	Direção / assembleia geral	1	5,6	5,6	44,4
	Contabilidade	1	5,6	5,6	50,0
	Tesoureiro	2	11,1	11,1	61,1
	NS / NR / NA	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Tabela 26 - Quem acompanha o PO

Quem elabora, acompanha e avalia o plano orçamental? (cargo/função)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Direção	4	22,2	22,2	22,2
	Direção / contabilidade	4	22,2	22,2	44,4
	Contabilidade / direção técnica / direção	1	5,6	5,6	50,0
	Tesoureiro	2	11,1	11,1	61,1
	NS / NR / NA	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Tabela 27 - Quem Avalia o PO

Quem elabora, acompanha e avalia o plano orçamental? (cargo/função)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Direção	3	16,7	16,7	16,7
	Direção / contabilidade	4	22,2	22,2	38,9
	Direção / assembleia geral	1	5,6	5,6	44,4
	Tesoureiro / conselho fiscal	2	11,1	11,1	55,6
	NS / NR / NA	7	38,9	38,9	94,4
	Direção / direção técnica	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Tanto na elaboração, acompanhamento e avaliação do PO verifica-se uma grande presença por parte da direção nesta matéria, mas também a presença do departamento de contabilidade, o que é entendível pois será o departamento mais competente nesta área para poder corresponder às necessidades em causa. Verifica-se pelos restantes dados colocados em apêndice (apêndice n.º 4) que são usados documentos no PO e que estes variam desde planos realizados internamente, aos relatórios de contas, orçamentos, balanços, balancetes, extratos de conta, demonstração de resultados e mapas financeiros. Foi também assinalada a opção “relação existência / necessidade”, ou seja, aquilo que existe é usado quando necessário.

O orçamento está presente em todas as organizações, é uma previsão com um limite temporal que normalmente corresponde a um ciclo de atividade da organização, utilizam-se ferramentas de controlo, como o balanço, os relatórios de gestão, a demonstração de resultados e a demonstração de fluxos de caixa (Bateman & Snell, 2007), ferramentas essas que já são colocadas em prática pelas organizações que participaram no estudo.

Tabela 28 – Fontes de Receita - Financiamento do Estado

Indique o peso das fontes de receita da organização? (indique a percentagem correspondente a cada item, perfazendo um total de 100%)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido 25% - 49%	1	5,6	5,6	5,6
50% - 74%	4	22,2	22,2	27,8
75% - 99%	1	5,6	5,6	33,3
NS / NR / NA	12	66,7	66,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Verifica-se uma grande importância do financiamento por parte do Estado e uma grande presença do mesmo nas organizações, significando uma grande dependência das mesmas por este tipo de financiamento, o que acaba por influenciar a sua atuação e o desenvolvimento das suas atividades, pois tendem a não procurar outro tipo de financiamento para responder às suas necessidades.

Tabela 29 – Fontes de Receita - Doações de Empresas (mercado)

Indique o peso das fontes de receita da organização? (indique a percentagem correspondente a cada item, perfazendo um total de 100%)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	0% - 24%	3	16,7	16,7	16,7
	NS / NR / NA	15	83,3	83,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Este tipo de fonte de receita apresenta-se muito residual, as doações por parte de empresas que se encontram no mercado são pouco verificadas nas IPSS que participaram no estudo.

Tabela 30 – Fontes de Receita - Atividades Internas (Autofinanciamento)

Indique o peso das fontes de receita da organização? (indique a percentagem correspondente a cada item, perfazendo um total de 100%)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	0% - 24%	1	5,6	5,6	5,6
	25% - 49%	2	11,1	11,1	16,7
	50% - 74%	1	5,6	5,6	22,2
	NS / NR / NA	14	77,8	77,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Já se verifica algum tipo de autofinanciamento em algumas IPSS que participaram no estudo, mesmo assim, as receitas a nível de autofinanciamento na sua maioria apresentam um peso inferior a metade do total pretendido a nível de receitas.

Tabela 31 – Fontes de Receita - Doações de Associados

Indique o peso das fontes de receita da organização? (indique a percentagem correspondente a cada item, perfazendo um total de 100%)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	0% - 24%	4	22,2	22,2	22,2
	NS / NR / NA	14	77,8	77,8	100,0

Total	18	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

As doações de associados verificam-se muito pouco e em baixa percentagem, o que significa que as IPSS devem contar cada vez menos com este tipo de fonte de receita, arranjando novas soluções para fontes de receita.

Tabela 32 – Fontes de Receita - Serviços Prestados

Indique o peso das fontes de receita da organização? (indique a percentagem correspondente a cada item, perfazendo um total de 100%)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido 50% - 74%	2	11,1	11,1	11,1
75% - 99%	2	11,1	11,1	22,2
NS / NR / NA	14	77,8	77,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Os serviços prestados são, a par do financiamento do Estado, uma das principais fontes de receita das organizações. É entendível que os serviços prestados apresentem uma grande percentagem nas fontes de receita, tendo em conta o pouco autofinanciamento e o apoio financeiro do Estado, os serviços prestados são das poucas fontes de financiamento com que as organizações podem realmente contar com certeza.

Como visto no capítulo II, o autofinanciamento “. . . é um financiamento interno disponível que desempenha um papel fundamental no desenvolvimento . . . é uma variável estratégica. Permite assegurar o crescimento sem ter de se recorrer a terceiros nem suportar encargos financeiros directos: nem juro, nem reembolso.” (Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993, p. 200). O autofinanciamento é, assim, importante para a organização ficar mais dependente de si própria e saber com aquilo que pode contar com mais certezas, é também mais uma forma de financiamento que auxilia no equilíbrio organizacional.

Tabela 33 – Peso dos Custos - Custos com pessoal

Indique o peso dos custos da sua organização, classificando numa escala percentual de 0% a 100% a proveniência dos custos da organização.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	25% - 49%	2	11,1	11,1	11,1
	50% - 74%	1	5,6	5,6	16,7
	75% - 99%	5	27,8	27,8	44,4
	NS / NR / NA	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

O peso dos custos com pessoal é onde se verifica os maiores gastos organizacionais. É muito difícil “cortar” na mão-de-obra, as organizações têm que cumprir certos limites tendo em conta os clientes que apresentam, os recursos humanos são essenciais para que a organização desenvolva o seu trabalho, a percentagem tão elevada de custos com pessoal, faz com que as organizações se estruturam financeiramente, é, assim, importante que cada vez mais as organizações procurem formas de financiamento autónomo.

Tabela 34 – Peso dos Custos - Custos com Alimentação

Indique o peso dos custos da sua organização, classificando numa escala percentual de 0% a 100% a proveniência dos custos da organização.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	0% - 24%	3	16,7	16,7	16,7
	25% - 49%	3	16,7	16,7	33,3
	NS / NR / NA	12	66,7	66,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Das respostas obtidas verifica-se que em algumas organizações o custo com alimentação é reduzido, mas em outras esse custo começa a ser significativo, o que irá depender da própria dimensão da organização, mas também da forma com a mesma se organiza a esse nível e estratégias que apresenta para reduzir os custos alimentares.

Tabela 35 – Peso dos Custos - Custos com Transporte

Indique o peso dos custos da sua organização, classificando numa escala percentual de 0% a 100% a proveniência dos custos da organização.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	0% - 24%	4	22,2	22,2	22,2
	NS / NR / NA	14	77,8	77,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Ao nível do custo com transportes as respostas obtidas mostram que o peso do seu custo é baixo, podendo não ser uma preocupação tão grande nas organizações.

Tabela 36 – Peso dos Custos - Custos com Energia

Indique o peso dos custos da sua organização, classificando numa escala percentual de 0% a 100% a proveniência dos custos da organização.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	0% - 24%	6	33,3	33,3	33,3
	25% - 49%	2	11,1	11,1	44,4
	NS / NR / NA	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

A par dos custos com pessoal, os custos com energia foram dos mais assinalados, verificando-se que apesar de serem baixos no total de custos organizacionais, também se apresentam gastos neste âmbito que podem chegar a metade dos custos das organizações. Assim, os custos mais preocupantes para as organizações são, os custos com pessoal e os custos com energia. É de salientar que não foram assinalados custos com a administração em nenhum dos questionários preenchidos.

Tabela 37 – Resultados Relativos ao Desempenho Financeiro

A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	6	33,3	33,3	33,3
	Não	1	5,6	5,6	38,9

Não sabe / não responde	11	61,1	61,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Das respostas obtidas verifica-se que existem organizações que obtêm resultados relativos ao desempenho financeiro das suas respostas sociais, o que é importantíssimo. Uma organização com respostas sociais tem que ter conhecimento das receitas das mesmas, dos seus custos, de forma, a terem informação sobre a viabilidade da resposta social.

Tabela 38 - Resultado Financeiro - Divulgação Pública Relatório de Contas

Selecione os resultados existentes ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização).

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	6	33,3	33,3	33,3
NS / NR / NA	12	66,7	66,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

As que afirmaram positivamente, indicaram o resultado financeiro da divulgação pública do relatório de contas como o mais presente, pois também é parte obrigatória, o que facilita a existência do mesmo.

Na revisão da literatura foi percebido que é importante que exista um controlo dos recursos, perceber onde são usados, se estão a ser usados da melhor forma, pois quanto melhor os recursos forem usados, menos custos a organização suportará (Freire, 1997). Para realizar esse controlo é possível realizar o controlo orçamental, que apresenta como principal instrumento de previsão os orçamentos (Teixeira, 2017). O controlo financeiro já está fortemente presente nas organizações, tal como se observou pelos dados recolhidos, a área financeira apresenta muita importância para as direções.

Tabela 39 - Cooperação Empresas ou Outras Entidades com a Organização

**As empresas e outras entidades têm-se demonstrado dispostas a cooperar com a organização?
(assinale com uma cruz)**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	12	66,7	66,7	66,7
	Não sabe / não responde	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Na sua maioria verifica-se uma cooperação por parte das empresas ou outras entidades para com as IPSS em estudo, apesar de nem todos os que afirmaram a existência dessa cooperação assinalarem em que tipo de apoio isso se verifica, foi possível verificar que acontece em géneros alimentares, apoio técnico, apoio financeiro e troca de serviços, verifica-se parcerias com outras entidades principalmente a nível alimentar (a tabela referente a esses apoios encontra-se também no apêndice n.º 4).

Tabela 40 - Importância da Diversidade das Fontes de Financiamento

Qual o grau de importância que atribui à diversificação das fontes de financiamento? (Classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, e que 1 significa nada importante e 5 muito importante)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	2	11,1	11,1	11,1
	Importante	6	33,3	33,3	44,4
	Muito importante	8	44,4	44,4	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

A diversidade das fontes de financiamento não obteve classificação baixa, a que mais se verificou foi a “muito importante”, seguida de “importante” e de “importância moderada”, a justificação desta classificação prende-se com o facto de os inquiridos afirmarem que assim, a IPSS é mais facilmente sustentável / é importante para a sobrevivência da mesma; possibilitar um equilíbrio financeiro / dar maior segurança financeira; sendo ainda salientado o facto de que assim, a IPSS poderá responder a mais situações, ou seja, os inquiridos dão relativa importância à diversidade das fontes de financiamento.

Tabela 41 - Atividades para Garantir Receitas Próprias

A organização tem desenvolvido atividades para garantir receitas próprias? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	10	55,6	55,6	55,6
	Não	4	22,2	22,2	77,8
	Não sabe / não responde	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

A maioria das respostas obtidas possibilita verificar que as organizações começam a desenvolver atividades para garantir receitas próprias, sendo elas em áreas diversas, na agropecuária, no aluguer de espaços para animação, na criação de unidade de turismo, empresa na área da jardinagem e serviços, festas, sorteios e venda de produtos. (Estas atividades encontram-se na tabela respetiva no apêndice n.º 4). É benéfico para as organizações começarem a desenvolver atividades onde consigam obter financiamento próprio que ajude na sustentabilidade organizacional e promova o equilíbrio financeiro, de forma a realizarem as suas ações com os seus próprios recursos.

Tabela 42 - Dificuldade de Gestão - Gerir os Recursos Financeiros

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	11	61,1	61,1	61,1
	Não	1	5,6	5,6	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Como maior dificuldade de gestão apontada verifica-se a gestão de recursos financeiros, o que é entendível verificando-se que se tratam de organizações sociais e que apesar de uma grande parte do seu financiamento derivar dos serviços prestados, ainda se encontram muito dependentes de financiamento externo, assim, a forma de gerir os recursos financeiros é difícil principalmente quando as receitas são poucas ou os custos são superiores ou equivalentes às receitas.

Existiram opções que não foram assinaladas por nenhum dos inquiridos, não demonstrando essas dificuldades nas suas organizações, sendo elas, preparar os projetos nos moldes do financiador; atender às exigências dos financiadores; cumprir prazos / cronograma; fazer a prestação de contas; falta de informação sobre as fontes de recursos; entender os manuais dos financiadores; e controlar o fluxo de caixa da organização.

Tabela 43 – Dificuldade de Gestão - Recursos Insuficientes para Cobrir as Despesas

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	3	16,7	16,7	16,7
Não	9	50,0	50,0	66,7
NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Como dificuldades de gestão foram também apontadas: a dificuldade da existência de recursos insuficientes para cobrir as despesas, o que também deriva da dificuldade em gerir os recursos financeiros e dos poucos recursos financeiros existentes.

Tabela 44 – Dificuldade de Gestão - Conseguir Novos Associados / Doadores

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	4	22,2	22,2	22,2
Não	8	44,4	44,4	66,7
NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Foi também assinalada a opção de dificuldade de gestão, conseguir novos associados / doadores, pela análise a perguntas anteriores verifica-se que cada vez mais as organizações não podem estar a contar com doações.

Tabela 45 – Dificuldade de Gestão - Falta de Planejamento

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	4	22,2	22,2	22,2
	Não	8	44,4	44,4	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Foi também assinalada com a mesma frequência da anterior, a dificuldade de gestão, falta de planejamento. A falta de planejamento ainda se verifica em algumas organizações o que vai influenciar de certa forma a organização e a estruturação da mesma nos seus vários departamentos.

Tabela 46 – Dificuldade de Gestão – Falta de Recursos Humanos Qualificados

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	3	16,7	16,7	16,7
	Não	9	50,0	50,0	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Foi também assinalada como dificuldade de gestão a falta de planejamento e a falta de recursos humanos qualificados. A dificuldade de gerir os recursos financeiros e a existência de recursos insuficientes para cobrir as despesas também influenciam a dificuldade de captação de recursos humanos em todas as áreas.

Tabela 47 – Parceria - Câmara Municipal

**A organização realiza parcerias com algum tipo de entidades enunciadas abaixo?
(assinale com uma cruz as parcerias que se verificam)**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	16	88,9	88,9	88,9
	Não	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Tabela 48 – Objetivos Parcerias - para Realizar Projetos

Com que objetivos são estabelecidas parcerias? (assinale com uma cruz os objetivos que se verificam)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	16	88,9	88,9	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Os inquiridos assinalaram com que entidades as organizações realizam parcerias e, assim, a que mais se verifica é com a Câmara Municipal, o que é entendível por ser uma organização de proximidade que lida com as organizações sociais do concelho, tendo mais possibilidades de organizar parcerias. O principal objetivo referido na realização de parcerias é a realização de projetos.

IV.1.4 – Análise Plano Comunicação e Marketing (geral)

Tabela 49 - PCM

A organização apresenta plano de comunicação e marketing? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	4	22,2	22,2	22,2
	Não	12	66,7	66,7	88,9
	Não sabe / não responde	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Verifica-se muito pouco a presença do plano de comunicação e marketing (PCM) nas IPSS em estudo, as organizações comunicam com a comunidade, apresentam algumas formas de divulgação, mas não trabalham essas estratégias a nível de um plano que pode conferir benefícios nas fontes de comunicação e no melhoramento da imagem organizacional.

Tabela 50 - PCM Período Contemplado

A organização apresenta plano de comunicação e marketing? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz).

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido 12 meses	3	16,7	16,7	16,7
NS / NR / NA	15	83,3	83,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Das respostas obtidas verifica-se que o período contemplado para o PCM se encontra nos 12 meses, sendo revisto e atualizado com frequência.

Tabela 51 - Quem Elabora o PCM

Quem elabora, acompanha e avalia o plano de comunicação e marketing? (cargo / função)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Direção / técnicos informáticos	2	11,1	11,1	11,1
Direção / consultores	1	5,6	5,6	16,7
NS / NR / NA	15	83,3	83,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

Tabela 52 - Quem Acompanha o PCM

Quem elabora, acompanha e avalia o plano de comunicação e marketing? (cargo / função)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Direção	2	11,1	11,1	11,1
Direção / consultores	1	5,6	5,6	16,7
NS / NR / NA	15	83,3	83,3	100,0

Total	18	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Tabela 53 - Quem Avalia o PCM

Quem elabora, acompanha e avalia o plano de comunicação e marketing? (cargo / função)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Direção	2	11,1	11,1	11,1
Direção / consultores	1	5,6	5,6	16,7
NS / NR / NA	15	83,3	83,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

A direção também está incluída na elaboração, acompanhamento e avaliação do PCM, tal como nos planeamentos vistos anteriormente, assim, verifica-se uma presença ativa a nível de decisões por parte da direção.

Tabela 54 – Comunicação entre Órgão Diretivo e Chefias - Reuniões Informais

Como se faz a comunicação entre o órgão diretivo e as chefias? (assinale com uma cruz todas as opções usadas)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	12	66,7	66,7	66,7
Não	4	22,2	22,2	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Tabela 55 – Comunicação entre Órgão Diretivo e Chefias - Encontros Presenciais

Como se faz a comunicação entre o órgão diretivo e as chefias? (assinale com uma cruz todas as opções usadas)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	13	72,2	72,2	72,2
Não	3	16,7	16,7	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

A comunicação verifica-se principalmente através de encontros presenciais, e de reuniões informais, esta é fundamental para todos trabalharem e desenvolverem o seu trabalho em prol dos objetivos comuns. A comunicação necessita de ser boa e eficaz, para que consiga transmitir o procedimento mais simples ao mais complexo (Teixeira, 2017), assim, deve existir em toda a organização, para que seja possível passar a informação (Bateman & Snell, 2007).

É importante que a informação flua pela organização sem obstáculos, para que isso aconteça, é necessário que exista diálogo entre as pessoas, ou então que o diálogo consiga passar pelos obstáculos (Bateman & Snell, 2007), pelo menos o diálogo verifica-se nas organizações estudadas, é mais favorável o contacto presencial em encontros ou reuniões para a comunicação fluir.

Tabela 56 - Forma de Divulgação e Comunicação para a Comunidade

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	11	61,1	61,1	61,1
Não	5	27,8	27,8	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Na sua maioria as organizações apresentam alguma forma de divulgação e comunicação para a comunidade sobre o trabalho que realizam, essas formas derivam desde o *site* oficial, as assembleias, a divulgação através de redes sociais (principalmente página de *facebook*), entrevistas em jornal local e rádios locais e a divulgação em periódicos internos. É muito importante que existam formas de divulgação para a comunidade, para a mesma conhecer as organizações que existem e o trabalho que desenvolvem.

A seguir são analisadas as perceções apresentadas pelos inquiridos sobre a utilização de ferramentas de gestão estratégica (FGE). Dentro dos inquiridos a utilização de FGE é percecionado como “importante” ou “muito importante” na maioria dos casos.

Tabela 57 – Utilização de FGE - Suporta a Implementação da Estratégia a Todos os Níveis

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Importância moderada	2	11,1	11,1	11,1
Importante	6	33,3	33,3	44,4
Muito importante	8	44,4	44,4	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Quanto ao suporte da implementação da estratégia, a colocação em prática das ferramentas de gestão estratégica facilita a implementação da mesma, como se verifica pela revisão da literatura, verificou-se principalmente como “muito importante” a utilização de FGE no facilitamento, delineamento e implementação da estratégia organizacional.

Tabela 58 – Utilização de FGE - Clarifica a Estratégia da Organização

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Importância moderada	2	11,1	11,1	11,1
Importante	4	22,2	22,2	33,3
Muito importante	10	55,6	55,6	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Foi considerada com maior frequência como “muito importante” a utilização de FGE na clarificação da estratégia organizacional, a utilização de FGE permite uma maior recolha de informação, um delineamento da estratégia e planos a colocar em prática de forma mais real e mais direcionada.

Tabela 59 – Utilização de FGE - Clarifica e Justifica Decisões Difíceis

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Importância moderada	2	11,1	11,1	11,1
Importante	4	22,2	22,2	33,3
Muito importante	10	55,6	55,6	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Foi considerado como “muito importante” o uso de FGE na clarificação e justificação de decisões difíceis, este uso permite aos decisores tornarem-se mais capazes e tomarem decisões com mais informação.

Tabela 60 – Utilização de FGE - Permite o Entendimento da Realidade e dos Fatores Estratégicos Chave

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	2	11,1	11,1	11,1
	Importante	5	27,8	27,8	38,9
	Muito importante	9	50,0	50,0	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Foi considerada como “muito importante” a utilização de FGE no fator em que permite o entendimento da realidade e dos fatores estratégicos chave, pois permite uma maior recolha de informação do mercado e dos concorrentes, informando as instituições da realidade onde se encontram.

Tabela 61 – Utilização de FGE - Encoraja Novas Ideias e Visões Criativas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	2	11,1	11,1	11,1
	Importante	8	44,4	44,4	55,6
	Muito importante	6	33,3	33,3	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Foi considerado como “importante” o uso de FGE no encorajamento de novas ideias e visões criativas, pois torna o seu surgimento mais sólido.

Tabela 62 – Utilização de FGE - Facilita a Comunicação e a Geração de Diálogo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	2	11,1	11,1	11,1
	Importante	8	44,4	44,4	55,6
	Muito importante	6	33,3	33,3	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Foi considerado como “importante” o uso de FGE enquanto motor facilitador de comunicação e da geração de diálogo.

Tabela 63 – Utilização de FGE - Facilita a Coordenação e Alinhamento de Interesses Diferentes

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Importância moderada	1	5,6	5,6	5,6
Importante	8	44,4	44,4	50,0
Muito importante	7	38,9	38,9	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Foi considerado como “importante” o uso de FGE para facilitar a coordenação e alinhamento de interesses diferentes.

Tabela 64 – Utilização de FGE - Facilita a Recolha e Análise de Informação

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Importância moderada	1	5,6	5,6	5,6
Importante	6	33,3	33,3	38,9
Muito importante	9	50,0	50,0	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Foi considerado como “muito importante” o uso de FGE como fator facilitador na recolha e análise de informação, pois existem FGE que se concentram na recolha de informação possibilitando uma análise posterior.

Tabela 65 – Utilização de FGE - Facilita o Processo de Planeamento

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Importância moderada	1	5,6	5,6	5,6
Importante	5	27,8	27,8	33,3
Muito importante	10	55,6	55,6	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Foi considerada como “muito importante” a utilização de FGE como facilitador do processo de planeamento, pois são recolhidas informações fundamentais para colocar esse planeamento em prática.

Tabela 66 – Utilização de FGE - Fortalece o Espírito de Equipa e o Compromisso das Pessoas com a Organização

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	1	5,6	5,6	5,6
	Importante	9	50,0	50,0	55,6
	Muito importante	6	33,3	33,3	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Foi considerada como “importante” e “muito importante” a utilização de FGE como motor de fortalecimento do espírito de equipa e do compromisso das pessoas com a organização.

Tabela 67 – Utilização de FGE - Permite aos Colaboradores Entender as Decisões Tomadas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	1	5,6	5,6	5,6
	Importante	7	38,9	38,9	44,4
	Muito importante	8	44,4	44,4	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Foi considerada como “muito importante” e “importante” a utilização de FGE como fator que permite aos colaboradores entender as decisões tomadas.

Tabela 68 – Utilização de FGE - Aumenta o Apoio dos Colaboradores para com a Direção

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	4	22,2	22,2	22,2
	Importante	5	27,8	27,8	50,0
	Muito importante	7	38,9	38,9	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Foi considerada como “muito importante” e “importante” a utilização de FGE no aumento do apoio dos colaboradores para com a decisão.

Tabela 69 – Utilização de FGE - Torna as Decisões mais Racionais, Objetivas e Transparentes

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Importância moderada	1	5,6	5,6	5,6
Importante	4	22,2	22,2	27,8
Muito importante	11	61,1	61,1	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Foi considerado com maior frequência como “muito importante” o facto da utilização de FGE tornar as decisões mais racionais, objetivas e transparentes.

Na verdade, todas as afirmações foram consideradas importantes e a utilização de FGE aumenta o seu potencial, tal como visto no capítulo II, a estratégia quando bem formulada e planificada, auxilia a guiar os recursos de qualquer organização, ajudando-a a ir ao encontro de um posicionamento único e viável, tendo por base as suas próprias competências e satisfazendo a missão para a qual foi criada, bem como as necessidades dos seus clientes (Quinn, 1998).

Tabela 70 - Perceção da Imagem que tem na Comunidade

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	14	77,8	77,8	77,8
Não	3	16,7	16,7	94,4
NS / NR / NA	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Com maior frequência verificou-se que as organizações têm alguma forma de perceção da sua imagem na comunidade, através das pessoas da comunidade, pelos seus clientes e parceiros, pelo contacto com a própria comunidade, pela procura dos serviços e pela existência de listas de espera que retratam o interesse em ingressar na organização. A organização deve perceber qual a sua imagem na comunidade, isto pode influenciar a forma

como a estratégia ou diretrizes são definidas, de modo, a ir ao encontro das necessidades da comunidade mais facilmente através de um equilíbrio organizacional.

IV.1.5 – Cruzamento de Alguns Dados

Para ser possível reforçar a análise, procedeu-se ao cruzamento de diversos dados, bem como ao teste das hipóteses em estudo, quer através de testes de qui quadrado, quer através de testes de análise estatística de Pearson.

Tabela 71 - Género versus Cargo na Organização

		Qual o cargo que ocupa na organização? (assinale com uma cruz)			Total
		Membro da direção da organização	Diretor técnico da organização	Outro	
Indique o seu género (assinale com uma cruz).	Feminino	2	10	1	13
	Masculino	4	0	0	4
	NS / NR / NA	1	0	0	1
Total		7	10	1	18

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Verifica-se uma maior presença de membros do sexo feminino em cargos de direção técnica, mas em cargos de direção verifica-se mais membros do sexo masculino, por outro lado, não se inquiriu nenhum elemento da direção técnica que fosse do género masculino.

Tabela 72 - Quem Elabora o PE versus Técnica mais usada

		Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)		Total
		Sim	Não	
Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função)	Direção	1	0	1
	Direção técnica	1	0	1
	Direção / direção técnica	1	0	1
	Direção / contabilidade	2	0	2
	Cáritas Portuguesa / Cáritas Diocesana	0	2	2
	NS / NR / NA	4	7	11
Total		9	9	18

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

O PE, ao contar na sua elaboração com a direção, é possível verificar que parte da mesma a utilização das técnicas / métodos usados, apenas foi cruzado com a técnica mais usada pois foi verifica com maior frequência por parte dos inquiridos.

O cruzamento de quem acompanha o PE com a técnica / método mais usado e o cruzamento de quem avalia o PE com a técnica / método mais usado também foram realizados, essas tabelas encontram-se em apêndice (apêndice n.º 4), e demonstram a mesma conclusão, é a direção que mais se encontra presente, logo a utilização dessas técnicas conta com a iniciativa da mesma. Assim, é importante que a organização conte com uma direção aberta às várias ferramentas a usar e informada.

Tal como verificado na análise anterior, existe uma maior abertura para a utilização de técnicas / métodos ao nível da gestão estratégica em vez das ferramentas e métodos de análise do mercado. Também se verifica um contributo por parte da direção na utilização das ferramentas e métodos de análise de mercado.

Tabela 73 - Quem elabora o PO versus Resultados Desempenho Financeiro

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total
		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Quem elabora, acompanha e avalia o plano orçamental? (cargo/função)	Direção	0	0	3	3
	Direção / contabilidade	4	0	0	4
	Direção / assembleia geral	1	0	0	1
	Contabilidade	0	1	0	1
	Tesoureiro	0	0	2	2
	NS / NR / NA	1	0	6	7
Total		6	1	11	18

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

A elaboração do PO conta principalmente com a colaboração da direção e do departamento de contabilidade, assim, aquilo delineado a nível orçamental conta com as suas diretrizes e o que deriva dos resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais acontece também sobre as diretrizes da direção e contabilidade.

Tabela 74 - Grau de Importância da Diversidade das Fontes de Financiamento *versus* Cooperação com Empresas ou Entidades

		As empresas e outras entidades têm-se demonstrado dispostas a cooperar com a organização? (assinale com uma cruz)		Total
		Sim	Não sabe / não responde	
Qual o grau de importância que atribui à diversificação das fontes de financiamento? (Classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, e que 1 significa nada importante e 5 muito importante)	Importância moderada	2	0	2
	Importante	5	1	6
	Muito importante	5	3	8
	NS / NR / NA	0	2	2
	Total	12	6	18

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

É entendível que uma organização que conte com a cooperação de empresas ou de outras entidades considere importante a diversidade das fontes de financiamento e, tal como percebido anteriormente, esta diversidade contribui beneficentemente para a organização, apresentando mais soluções ao seu financiamento e estando mais bem preparada para alguma eventualidade, pois não se encontra tão dependente das fontes de financiamento comuns.

Tabela 75 - Atividades para Garantir Receitas Próprias x Empresas *versus* Entidades têm Cooperado com a Organização

		As empresas e outras entidades têm-se demonstrado dispostas a cooperar com a organização? (assinale com uma cruz)		Total
		Sim	Não sabe / não responde	
A organização tem desenvolvido atividades para garantir receitas próprias? (assinale com uma cruz)	Sim	7	3	10
	Não	4	0	4
	Não sabe / não responde	1	3	4
	Total	12	6	18

Fonte: Obtido através da análise no *software IBM SPSS Statistics, versão 23*

O facto de existirem empresas e outras entidades a cooperar com as organizações possibilita mais formas de as mesmas desenvolverem outro tipo de atividades, pois apresentam mais possibilidades de realizarem projetos diversos.

Tabela 76 - Parceria mais Verificada versus Grau de Importância da Diversidade das Fontes de Financiamento

		Qual o grau de importância que atribui à diversificação das fontes de financiamento? (Classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, e que 1 significa nada importante e 5 muito importante)				Total
		Importância moderada	Importante	Muito importante	NS / NR / NA	
A organização realiza parcerias com algum tipo de entidades enunciadas abaixo? (assinale com uma cruz as parcerias que se verificam)	Sim	0	6	8	2	16
	Não	2	0	0	0	2
Total		2	6	8	2	18

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Mais uma vez é entendível que as organizações que realizam parcerias dão importância à diversidade das fontes de financiamento, derivando na possibilidade da realização de projetos, tal como se verifica abaixo.

Tabela 77 - Objetivo mais Verificado x Grau de Importância da Diversidade das Fontes de Financiamento

		Qual o grau de importância que atribui à diversificação das fontes de financiamento? (Classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, e que 1 significa nada importante e 5 muito importante)				Total
		Importância moderada	Importante	Muito importante	NS / NR / NA	
Com que objetivos são estabelecidas parcerias? (assinale com uma cruz os objetivos que se verificam)	Sim	2	6	6	2	16
	NS / NR / NA	0	0	2	0	2
Total		2	6	8	2	18

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

IV.1.6 – Verificação das hipóteses

Após a análise genérica dos dados e do cruzamento de alguns dados é fundamental proceder-se à verificação das hipóteses enunciadas no capítulo I.

H1 – A utilização de ferramentas de gestão estratégica varia consoante o conhecimento que as direções têm acerca das mesmas.

Esta hipótese não foi verificada, dado não haver correlação entre a formação complementar em gestão estratégica e a sua aplicação nas IPSS, o que demonstra, por um lado, a fraca

capacitação/sensibilidade das direções para a importância da gestão estratégica e seu consequente impacto na sustentabilidade das organizações que gerem e, por outro lado, da fraca aposta na utilização de ferramentas que potencializem essa gestão e os resultados alcançados.

Tabela 78: Resumo de Teste de Hipótese 1

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	As categorias definidas por Tem formação complementar no domínio da gestão de organizações? (assinale com uma cruz) = Sim e Não ocorrem com as probabilidades ,500 e ,500.	Uma Amostra de Teste Binomial	,815 ^a	Retenir a hipótese nula.
2	As categorias definidas por A organização apresenta planejamento estratégico? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz) = Não e Sim ocorrem com as probabilidades ,500 e ,500.	Uma Amostra de Teste Binomial	,815 ^a	Retenir a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,050.

a. A exata significância é exibida para este teste.

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

Tabela 79: Estatísticas de Teste 1

	Tem formação complementar no domínio da gestão de organizações? (assinale com uma cruz)	A organização apresenta planejamento estratégico? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz)	A organização realiza um plano orçamental? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz)	A organização apresenta plano de comunicação e marketing? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz).
Qui-quadrado	,222 ^a	,222 ^a	,222 ^a	9,333 ^b
gl	1	1	1	2
Significância Sig.	,637	,637	,637	,009

a. 0 células (0,0%) possuem frequências esperadas menores que 5. O mínimo de frequência de célula esperado é 9,0.

b. 0 células (0,0%) possuem frequências esperadas menores que 5. O mínimo de frequência de célula esperado é 6,0.

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

H2 – A aplicação de ferramentas de gestão estratégica nas IPSS promove um reforço da sua sustentabilidade.

Quando nos debruçamos sobre a H2 verificamos que o fraco uso das ferramentas de gestão estratégica (embora a gestão orçamental seja a mais utilizada, por questões essencialmente ligadas à imposição que as entidades financiadoras fazem em relação à questão financeira) conduz a grandes dificuldades ao nível da sustentabilidade. De facto, com a exceção das questões relacionadas com o controlo dos recursos financeiros e das inerentes dificuldades para esse controlo, em todas as outras situações a nossa hipótese não foi verificada, reforçando que a não aplicação das ferramentas coloca as IPSS em situações de insustentabilidade ou de, pelo menos, desadequação na utilização de recursos.

Tabela 80: Resumo de Teste de Hipótese 2

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	As categorias de A organização realiza um plano orçamental? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz) ocorrem com probabilidades iguais.	Uma Amostra de Teste Qui-Quadrado	,002	Rejeitar a hipótese nula.
2	As categorias de Assinale com uma cruz as dificuldades RF ocorrem com probabilidades iguais.	Uma Amostra de Teste Qui-Quadrado	,016	Rejeitar a hipótese nula.
3	As categorias definidas por Assinale com uma cruz as dificuldades Preparar projetos moldes financiador = Não e NS / NR / NA ocorrem com as probabilidades ,500 e ,500.	Uma Amostra de Teste Binomial	,238 ^a	Rejeitar a hipótese nula.
4	As categorias definidas por Assinale com uma cruz as dificuldades exigências financiadores = Não e NS / NR / NA ocorrem com as probabilidades ,500 e ,500.	Uma Amostra de Teste Binomial	,238 ^a	Rejeitar a hipótese nula.
5	As categorias de Assinale com uma cruz as dificuldades Cobrir despesas ocorrem com probabilidades iguais.	Uma Amostra de Teste Qui-Quadrado	,223	Rejeitar a hipótese nula.

Capítulo IV – Apresentação da Proposta / Interpretação dos Resultados

6	As categorias definidas por Assinale com uma cruz as dificuldades Cumprir prazos = Não e NS / NR / NA ocorrem com as probabilidades ,500 e ,500.	Uma Amostra de Teste Binomial	,238 ^a	Reter a hipótese nula.
7	As categorias de Assinale com uma cruz as dificuldades Conseguir novos associados ocorrem com probabilidades iguais.	Uma Amostra de Teste Qui-Quadrado	,513	Reter a hipótese nula.
8	As categorias definidas por Assinale com uma cruz as dificuldades Prestação contas = Não e NS / NR / NA ocorrem com as probabilidades ,500 e ,500.	Uma Amostra de Teste Binomial	,238 ^a	Reter a hipótese nula.
9	As categorias de Assinale com uma cruz as dificuldades Falta planeamento ocorrem com probabilidades iguais.	Uma Amostra de Teste Qui-Quadrado	,513	Reter a hipótese nula.
10	As categorias de Assinale com uma cruz as dificuldades Falta RH qualificados ocorrem com probabilidades iguais.	Uma Amostra de Teste Qui-Quadrado	,223	Reter a hipótese nula.
11	As categorias definidas por Assinale com uma cruz as dificuldades Informação fontes e recursos = Não e NS / NR / NA ocorrem com as probabilidades ,500 e ,500.	Uma Amostra de Teste Binomial	,238 ^a	Reter a hipótese nula.
12	As categorias definidas por Assinale com uma cruz as dificuldades Entender manuais financiadores = Não e NS / NR / NA ocorrem com as probabilidades ,500 e ,500.	Uma Amostra de Teste Binomial	,238 ^a	Reter a hipótese nula.
13	As categorias definidas por Assinale com uma cruz as dificuldades Controlar fluxos caixa = Não e NS / NR / NA ocorrem com as probabilidades ,500 e ,500.	Uma Amostra de Teste Binomial	,238 ^a	Reter a hipótese nula.
14	As categorias definidas por Assinale com uma cruz as dificuldades Outros = Não e NS / NR / NA ocorrem com as probabilidades ,500 e ,500.	Uma Amostra de Teste Binomial	,238 ^a	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,050.

a. A exata significância é exibida para este teste.

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

H3 – A estratégia de comunicação exige uma eficiente percepção tida da imagem da IPSS na comunidade.

Finalmente, em relação à H3 verificamos a sua validação já que, apesar da maioria da IPSS não realiza um PCM estruturado, a maioria tem percepção da imagem tida na comunidade.

Este facto evidencia a urgência de também serem implementados PCM em todas as IPSS para potenciar os canais de comunicação internos e externos de cada organização. De facto, apenas uma IPSS tem essa ferramenta desenvolvida, o que a capacita para escolher os melhores canais de comunicação.

Tabela 81: Resumo de Teste de Hipótese 3

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	As categorias de A organização apresenta plano de comunicação e marketing? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz). ocorrem com probabilidades iguais.	Uma Amostra de Teste Qui-Quadrado	,009	Rejeitar a hipótese nula.
2	As categorias de A organização tem alguma percepção sobre a imagem que tem na comunidade? Se sim, de que forma? ocorrem com probabilidades iguais.	Uma Amostra de Teste Qui-Quadrado	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,050.

Fonte: Obtido através da análise no software IBM SPSS Statistics, versão 23

IV.2 – Apresentação da proposta de ação

Como ferramentas a usar na proposta de ação, é possível colocar em prática a análise SWOT e uma matriz cruzada TOWS, derivando posteriormente para a apresentação de um *balanced scorecard*. A análise SWOT, apresenta as forças e fraquezas encontradas internamente (a nível geral das IPSS em estudo) e as oportunidades e ameaças encontradas a nível de mercado, o cruzamento dos dados possibilita o surgimento de algumas estratégias. De facto, a proposta de ação passa pela angariação da parceria com todas as IPSS do concelho (pelo menos aquelas que participaram no estudo), com o intuito de implementação de um manual teórico-prático de estratégia e de um delineamento e acompanhamento dos planos de melhoria em cada organização parceira.

Tabela 82 – Análise SWOT e matriz cruzada TOWS

FORÇAS

- Recursos humanos qualificados;
- Estabilidade nos recursos humanos;
- Localizações dispersas;
- Comunicação interna razoável;

FRAQUEZAS

- Poucos recursos financeiros;
- Poucos recursos humanos;
- Necessidade de remodelação de algumas infraestruturas;

- Existência de web site e redes sociais (*facebook*) (na maioria das organizações estudadas);
 - Diversidade de respostas sociais;
 - Existência de vagas protocoladas (na maioria das organizações estudadas);
 - Existência de planeamento orçamental.
- Falta ou inexistência de planeamento estratégico (na maioria das organizações estudadas);
 - Falta ou inexistência do plano de comunicação e marketing (na maioria das organizações estudadas);
 - Falta de atualização dos canais de comunicação (redes sociais) (na maioria das organizações estudadas)

<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Portugal 2020 / 2030; - Protocolos com o Instituto de Segurança Social, I.P.; - Rentabilização do uso de social media; - Ferramentas de delineamento estratégico; - Aplicação de ferramentas de gestão estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociação com o ISS para aumento dos acordos; - Candidatura ao POCH para a formação continuada dos recursos humanos; Reformulação e atualização dos canais de comunicação; 	<p>Candidatura ao Portugal 2020 / 2030 para a remodelação de algumas infraestruturas (através do POISE);</p> <p>Renegociação com o ISS para aumento de protocolos em algumas respostas sociais;</p> <p>Delineamento e implementação de planos estratégicos adequados a cada realidade organizacional;</p>
<p><u>AMEACAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência direta e indireta; - Baixos apoios sociais aos clientes; - Aumento de desemprego. - Mercado competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação de propostas de diversificação e diferenciação de serviços entre organizações; - Angariação e diversificação de fontes de financiamento para assegurar a sustentabilidade organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renegociação dos acordos com o ISS; - Parceria com o IEFPP para a captação e qualificação de recursos humanos; - Realização de benchmarking em organizações sociais com maturidade nos planos de comunicação.

Fonte: Elaboração própria

Após a análise apresentada, considera-se que a criação de um manual teórico-prático de gestão estratégica para as IPSS constitui-se como uma proposta viável e uma ferramenta de extrema importância para a melhoria do funcionamento e sustentabilidade das organizações. O projeto para a implementação desse manual e monitorização das melhorias, está definido de seguida, através da utilização do mapa de delineamento do *balanced scorecard*. A implementação do projeto terá a duração de dois anos, a partir de março de 2020, e apresenta 3 objetivos estratégicos:

- OE1: criar uma rede municipal de IPSS que adiram e implementem o manual estratégico para IPSS, até maio de 2020;

- OE2: implementar propostas de gestão estratégica em todas as IPSS parceiras, a partir de junho de 2020 (cada IPSS vai ter um plano específico de acordo com cada diagnóstico realizado);
- OE3: garantir a viabilidade e exequibilidade do projeto, até dezembro de 2020.

Tabela 83 - *Balanced Scorecard*

	Objetivos	Indicadores	Metas	Calendarização	Iniciativas	Responsável	Documentação
Perspetiva Clientes	Criar rede de IPSS aderentes ao projeto	Número de IPSS	8 IPSS	A partir de janeiro de 2020	Reunir com cada IPSS para apresentar o projeto; Negociar medidas específicas para cada IPSS;	Gestor do projeto	Protocolos assinados com cada IPSS;
	Alargar a rede de IPSS	Período de alargamento	Mais 2 IPSS por ano	Anualmente a partir de maio de 2020	Divulgação dos resultados alcançados com as IPSS iniciais; Reunir com cada IPSS para apresentar o projeto; Negociar medidas específicas para cada IPSS;	Gestor do projeto	Relatório de resultados alcançados; Protocolos assinados com cada IPSS;
	Avaliar o impacto do projeto na sustentabilidade das IPSS	Tipo de avaliação	Diagnóstico organizacional	Anualmente a partir de maio de 2020	Elaboração de indicadores de desempenho; Recolha e tratamento de dados; Divulgação do relatório de cada IPSS	Gestor do projeto	Perfil do cliente e plano de intervenção
Perspetiva Processos Internos	Criar o manual de gestão estratégica nas IPSS	Tipo de estrutura de suporte	Publicação do manual	A partir de março de 2020	Negociação com editoras; Publicação e divulgação do manual.	Gestor do projeto	Manual de gestão estratégica nas IPSS
	Elaborar candidatura para financiamento	Tipo de candidatura	Portugal Inovação Social	Novembro – dezembro 2019	Elaboração da candidatura Preparação de orçamentos	Gestor do projeto	Processo de candidatura
	Criar curso de formação sobre o manual	Tipo de curso de formação	Curso de formação em ferramentas de gestão estratégica e a aplicação nas IPSS	A partir de maio de 2020	Criação do curso de formação; Estipulação das normas para ser aplicado	Equipa de consultoria	Projeto de Intervenção Pedagógica

Capítulo IV – Apresentação da Proposta / Interpretação dos Resultados

	Implementar consultoria	Tipo de avaliação	Relatório anual de resultados alcançados	Anualmente a partir de maio de 2020	Delineamento de propostas de intervenção em cada IPSS Implementação da proposta de melhoria de gestão estratégica Criação de <i>checklists</i> para monitorização semestral dos resultados alcançados Desenvolver estudo de evolução de cada IPSS	Gestor do projeto	Relatórios de acompanhamento
Perspetiva Crescimento	Qualificar colaboradores das IPSS (direção e direção técnica)	Tipo de formação	Formação em gestão estratégica e ferramentas de gestão estratégica aplicadas às IPSS	A partir de julho de 2020	Negociação com IEFP para formação, 30H Negociação com ESTGL para desenvolvimento de curso intensivo em gestão estratégica para organizações sem fins lucrativos	Gestor do projeto	Projeto de Intervenção Pedagógica
	Capacitar os recursos humanos do projeto	Tipo de formação	Formação contínua em gestão estratégica	A partir de janeiro de 2021	Realização de formação em gestão estratégica e inovação (Oporto Business School)	Gestor do projeto	Certificados de habilitações
Perspetiva Financeira	Garantir a viabilidade do projeto	Tipo de fonte (total: 68.500,00€=	Receitas próprias: 3.425,00€ Candidatura Portugal Inovação Social (POISE): 51375,00€ Financiamento das IPSS aderentes: 6.800,00€	A partir de maio de 2020	Publicação do manual – 2.000,00€ Formação contínua da equipa – 4.500,00€ Formação dos colaboradores das IPSS aderentes – 30.000,00€ Implementação do projeto – 5.000,00€ Vencimento da responsável do projeto – 27.000,00€	Gestor do projeto	Documentação contabilística

Fonte: Elaboração própria

Como referido na construção do *balanced scorecard* e como parte integrante da proposta foi elaborado um manual teórico-prático de aplicação de ferramentas de gestão estratégica nas IPSS, que visa simplificar a aplicação do processo de gestão e apresentar propostas de melhoria em certas áreas que foram apuradas através da recolha de dados dos questionários.

O manual contará com a recolha de ideias de vários autores que foram consultados aquando a realização da presente dissertação, juntamente com ideias pessoais e opiniões de melhoria, de forma a iniciar-se com uma breve introdução às questões da gestão estratégica e da sua importância para a sustentabilidade das organizações do terceiro setor, embora o seu fim não seja o lucro. Assim, iniciar-se-á com uma breve apresentação do conceito de gestão e estratégia, aprofundando-se, de seguida, a temática das ferramentas de gestão estratégica, mencionando, planeamento estratégico, análise SWOT, matriz de *Boston Consulting Group*, modelo de Porter, competências nucleares/centrais, *benchmarking*, mapas de estratégia, *balanced scorecard*, configurações organizacionais de Mintzberg, *crowdsourcing*, gestão de *stakeholders*, ciclo de retroalimentação. São ainda incluídos no manual o controlo e o planeamento orçamental e o plano de comunicação e marketing.

À medida que cada uma destas ferramentas de gestão estratégica forem apresentadas, serão desenvolvidos exemplos práticos que facilitem ao leitor a sua compreensão e a sua aplicação em contextos organizacionais.

Desta forma, considera-se que a proposta deste manual estratégico e a sua implementação acompanhada por uma equipa qualificada e especializada, permitirá a potenciação dos resultados positivos do projeto e a melhoria de funcionamento das organizações aderentes.

CONCLUSÃO

As organizações são constituídas por pessoas e direcionam-se para pessoas e para a satisfação das suas necessidades, atingindo os objetivos a que se propõem. Estas organizações contam com várias influências no desenvolvimento das suas ações, influências externas, mas também internas (Teixeira, 2017). Tal como visto pela revisão da literatura e é fundamental a teoria estar também presente e não só a prática, pois a teoria fornece as bases para que a prática de desenvolva de forma o mais correta possível, é muito importante que a gestão esteja presente nas organizações sociais, tal como a estratégia, pois esta, quando bem formulada e planificada, auxilia a guiar os recursos de qualquer organização, ajudando-a a ir ao encontro de um posicionamento único e viável, tendo por base as suas próprias competências e satisfazendo a missão para a qual foi criada, bem como as necessidades dos seus clientes. As decisões estratégicas determinam a direção que a organização vai tomar (Quinn, 1998).

Através de toda a revisão da literatura é possível entender que o PE apresenta uma grande importância para qualquer organização, já que permite a definição de metas e de planos de ação estruturados e com mecanismos de controlo/monitorização, o que vai favorecer a sua colocação em prática e poupar recursos às organizações, pois são detalhados e organizados de forma a utilizar os recursos organizacionais da melhor maneira. O facto de serem também previstos mecanismos de controlo aumenta a contenção de custos e recursos, pois as ações são analisadas e verificadas antes de se tornarem demasiadamente prejudiciais para as organizações. O facto de se analisarem ainda os ambientes internos e externos e de se definirem estratégias, aumenta a possibilidade de as organizações encontrarem formas de melhoria e autofinanciamento, que é cada vez mais importante.

Apesar de nem todas as organizações apresentarem PE, elas já se estruturam internamente nas definições hierárquicas, nas divisões de poder, responsabilidade e funções; muitas apresentam valores, objetivos, missão e visão; apresentam os primeiros passos para a definição de um PE, mas acabam por não o concretizar. Todas estas delimitações e o conhecimento das mesmas por parte dos colaboradores e da população torna a imagem organizacional mais credível junto da comunidade.

Pelo estudo verificou-se que as organizações dão pouco importância ao PE, pois, na opinião dos inquiridos, o PE e a utilização das FGE são importantes e têm relevância organizacionais, mas pelos restantes dados recolhidos não se verifica essa relevância na

aplicação, traduzindo-se numa não aplicação, ou numa aplicação incompleta. Torna-se assim, necessário que as organizações se tornem mais conscientes das vantagens de uma gestão estratégica e das informações que podem recolher ao utilizarem devidamente as FGE. Isto porque, com o PE a organização irá encontrar-se mais preparada para eventos futuros, é importante salientar que todas as áreas devem apresentar a mesma importância, verificou-se que é a área financeira que causa mais preocupação às organizações, isto porque apresentam dificuldade em gerir os seus recursos financeiros, mas as outras áreas, como a estratégica e a comunicação e marketing não devem ser descuradas e tudo deve ser trabalhado com a mesma importância, de forma eficiente e eficaz para produzir resultados para a organização que podem influenciar a posição estratégica no mercado em que concorre, podendo fomentar também formas de autofinanciamento.

Uma organização pode ser encarada como sustentável se através das suas ações, realiza a missão a que se propôs de maneira eficiente e eficaz, estas ações são desenvolvidas com base em recursos humanos e estão direcionadas para seres humanos, com base em recursos financeiros e parcerias, assim, uma harmonia e boa ligação entre os diversos recursos também irá promover a sustentabilidade organizacional (Costa, 2016).

Esta sustentabilidade organizacional é cada vez mais importante, numa sociedade tão instável em que os apoios económicos por vezes são escassos, é importante as organizações começarem a depender cada vez mais de si (ou que consigam, pelo menos, diversificar as suas fontes de financiamento) e cabe-lhes a elas encontrarem formas de produzirem o seu equilíbrio financeiro e organizacional.

Relativamente ao estudo realizado verificou-se que as IPSS que o compuseram ainda se encontram no início do seu autofinanciamento, ainda se verifica uma grande dependência principalmente por parte do financiamento do Estado e uma baixa colocação em prática de atividades próprias de financiamento.

A nível comunicacional e para além de ser importante que a organização apresente uma boa comunicação interna é também importante que a mesma se dê a conhecer à comunidade e apresente uma boa imagem o que facilitará a conquista e fidelização de clientes.

Após esta breve exposição é possível referir que o objetivo geral 1 e seus subseqüentes foram respondidos ao longo da revisão da literatura; em relação ao objetivo geral 2, foi possível perceber que as ferramentas de gestão estratégica são ainda pouco usadas pelas organizações sociais do concelho de Lamego; por sua vez no que concerne ao objetivo geral 3, ao longo

da revisão da literatura e mesmo da recolha de dados foi possível perceber que uma melhor estruturação e organização das organizações sociais fomenta a melhor preparação da mesma, uma maior abertura à realização de parcerias e à procura de outras formas de financiamento, principalmente de um autofinanciamento, de modo, a desprenderem-se dos financiamentos comuns e que condicionam de certa forma a atuação das organizações.

Verificou-se ao longo da realização da dissertação, que o estudo das ferramentas de gestão estratégica influencia a compreensão da gestão organizacional. A sua aplicação está dependente da definição de um plano estratégico coerente e encontra-se inerente a quem o elabora e aos seus conhecimentos, o qual contribui para um reforço na gestão organizacional.

Em relação à questão de partida: “Qual o nível de aplicação de ferramentas de gestão estratégica nas IPSS no concelho de Lamego, e de que forma o seu reforço poderá contribuir para o reforço da sua sustentabilidade?”, verificou-se um nível baixo de aplicação de ferramentas de gestão estratégica nas IPSS no concelho de Lamego, sendo que a nível de autossustentabilidade também se apresentam muito no início, não colocando em prática os benefícios do planeamento estratégico nem do uso das ferramentas de gestão estratégica em prol do delineamento de um plano que permita caminhar para a sustentabilidade organizacional tão importante. Nesse sentido, a proposta de ação apresentada é a mais adequada para alcançar esses objetivos organizacionais.

Relativamente às hipóteses delineadas no capítulo I, verificou-se em relação à H1 – A utilização de ferramentas de gestão estratégica varia consoante o conhecimento que as direções têm acerca das mesmas, a não verificação desta hipótese, demonstrando uma fraca sensibilidade das direções para a importância da gestão estratégica e seu consequente impacto na sustentabilidade das organizações; H2 – A aplicação de ferramentas de gestão estratégica nas IPSS promove um reforço da sua sustentabilidade, as ferramentas de gestão estratégica são fracamente utilizadas, existindo grandes dificuldades ao nível da sustentabilidade, a não aplicação das ferramentas coloca as IPSS em situações de insustentabilidade ou de, pelo menos, desadequação na utilização de recursos; H3 – A estratégia de comunicação exige uma eficiente perceção tida da imagem da IPSS na comunidade, esta hipótese foi validada, apesar da não colocação em prática de um PCM, as organizações têm perceção sobre a sua imagem na comunidade, verifica-se a necessidade de implementação de PCM de forma a potenciar os canais de comunicação internos e externos.

Ao longo da realização da presente dissertação de mestrado surgiram alguns entraves à realização da mesma, tais como, a dificuldade em que as IPSS englobadas no estudo aceitassem fazer parte do mesmo, apesar de todos os esforços envidados e, mesmo após essa aceitação, a tardia resposta e recolha de dados. Isto porque, de acordo com aquilo que observámos, os colaboradores das IPSS apresentam-se cansados, com excesso de tarefas e exigências, com pouco tempo para realizarem outro tipo de atividades para além das estipuladas. O facto de ser um tema não tão comum para as IPSS também dificultou a sua aceitação e a própria recolha de dados, pois verificou-se que as mesmas, na sua maioria, não se encontram acostumadas a falar sobre o tema da gestão estratégica e as suas ferramentas, verificando-se pouca sensibilização para o tema.

O excesso de tempo na recolha de dados foi sem dúvida um dos maiores entraves à realização da dissertação. Contudo, este estudo tornou-se muito importante, não só dá a entender as vantagens de uma gestão estratégica, como demonstra que a gestão estratégica normalmente mais ligada às empresas e organizações com fins lucrativos é importante também nas organizações sem fins lucrativos. O estudo em si demonstrou que é necessário um reforço desta temática nas organizações sociais, nas organizações do concelho de Lamego, de modo, a prepará-las da melhor forma para utilizarem os seus recursos de forma mais eficiente e a conhecerem cabalmente a sua realidade.

Assim, para estudos futuros na mesma área e com as mesmas diretrizes recomenda-se que a recolha de dados seja realizada presencialmente pelo investigador. Para além de facilitar a explicação e a melhor recolha de dados, vai também melhorar o nível de resposta de cada pergunta, pois presencialmente e com a explicação é mais difícil o inquirido não responder e contribui positivamente para a recolha de dados.

Em suma, é fundamental que as organizações sociais para além da forte presença da gestão orçamental, não descurem o planeamento estratégico e o plano de comunicação e marketing, tudo, colocado em prática de forma correta providencia benefícios organizacionais, preparando a organização de forma a trabalhar por si, usando os seus próprios recursos na prossecução dos seus objetivos, impulsionando as mesmas a trabalharem em prol da sua sustentabilidade, que é cada vez mais importante num mundo de grande mudanças, é fundamental que as organizações sociais, que são tão importantes para a comunidade devido às ações que desenvolvem não se encontrem dependentes de financiamento externo que possa colocar e causa as ações que realizam, assim, as organizações sociais devem procurar

formas de serem capazes de subsistir por si, planearem o seu caminho, dotarem-se de ferramentas que as auxiliem nessa construção própria, abrirem os seus horizontes, largarem as visões minimalistas relativamente à gestão e à sustentabilidade e estarem capazes de se adaptar aos novos tempos.

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

AGIR Lamego. (s.d.). Obtido de <https://www.agirlamego.pt/>

Amaral, N. (2013). Da dependência e vulnerabilidade à sustentabilidade e autonomia do terceiro setor? O caso do concelho de Santa Marta de Penaguião. (*Dissertação de Mestrado em Serviço Social: Território e Desenvolvimento*). Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Andrews, K. (1998). The Concept of Corporate Strategy. Em H. Mintzberg, J. Quinn, & S. Ghoshal, *The Strategy Process* (pp. 51-59). England: Prentice Hall Europe.

Antunes, S. (2018 a). *I - A metodologia de investigação em ciências naturais - Sessão 4*. Lamego: Autor.

Antunes, S. (2018 b). *Caderno de Diapositivos: IV - A análise e interpretação de dados - Sessão 13*. Lamego: Autor.

Antunes, S. (2018 c). *Caderno de Diapositivos: II - O Processo de Investigação Científica - Sessão 10*. Lamego: Autor.

Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Baranger, P., Helfer, J., Bruslerie, H. d., Orsoni, J., & Peretti, J. (1993). *Gestão* (2ª ed.). (L. Pereira, M. Godinho, & N. Bastos, Trans.) Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Bateman, T., & Snell, S. (2007). *Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo*. São Paulo: McGraw-Hill.

Berg, G. V., & Pietersma, P. (2018). *Os Principais Modelos de Gestão*. (M. F. Costa, Trad.) Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Câmara Municipal de Lamego. (s.d). Cidade com História. Lamego, Viséu, Portugal. Obtido em 17 de abril de 2019, de <https://www.cm-lamego.pt/municipio/historia>

Câmara Municipal de Lamego. (s.d. (1)). Concelho de Lamego. Lamego, Viséu, Portugal. Obtido em 17 de abril de 2019, de <https://www.cm-lamego.pt/municipio/concelho>

- Câmara Municipal de Lamego. (s.d. (2)). Mapa das Freguesias do Concelho de Lamego. Lamego, Viseu, Portugal. Obtido em 17 de abril de 2019, de <https://www.cm-lamego.pt/municipio/mapa-das-freguesias>
- Cáritas Diocesana de Lamego. (s.d.). Lamego, Viseu, Portugal. Obtido de <https://lamego.caritas.pt/>
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, J. (2012). *Planeamento Estratégico*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2006). Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro. *1.ª Edição*. (M. Robalo, Ed.) Lisboa, Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda.
- Centro Diocesano de Promoção Social. (s.d.). Lamego, Viseu, Portugal. Obtido de <http://www.centrodiocesanolamego.com/index.php/sobre-nos>
- Centro Social e Cultural da Paróquia de Ferreirim. (s.d.). Lamego, Viseu, Portugal. Obtido de <https://www.centrosocial-ferreirimlamego.com/>
- Centro Social Filhas de S. Camilo. (s.d.). Lamego, Viseu, Portugal. Obtido de <http://cs-filhas-sao-camilo.com/>
- Coelho, A. (2011). A Estrutura das Organizações. Em J. Lisboa, A. Coelho, F. Coelho, & F. Almeida, *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª ed., pp. 221-260). Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Coelho, F. (2011). Marketing. Em J. Lisboa, A. Coelho, F. Coelho, & F. Almeida, *Introdução à Gestão de Organizações* (pp. 391-445). Porto: Vida económica - Editorial SA.
- Comité Económico e Social Europeu. (2007). A Economia Social na União Europeia. Bruxelas. Obtido de <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>
- Costa, C. (2016). Envelhecimento demográfico e sustentabilidade das instituições particulares de solidariedade que prestam apoio à terceira idade. (*Dissertação de Mestrado*). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra. Obtido de <http://hdl.handle.net/10316/32901>

- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Deshaies, B. (1992). *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*. (L. Baptista, Trad.) Lisboa: Instituto Piaget.
- Dias, Á. L., & Varela, M. (2013). Gestão Empresarial. Em A. Oliveira-Brochado, J. Caetano, J. Cobra, J. M. Fonseca, M. Portugal, M. Varela, . . . S. Miranda, *Gestão e Estratégia: Desafios da Globalização* (pp. 21-110). Lisboa: Escolar Editora.
- Dubois, C., & Dubois, D. (novembro-dezembro de 2012). Strategic HRM as Social Design for Environmental Sustainability in Organization. *Human Resource Management*, 51, pp. 799-826. doi:10.1002/hrm.21504
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gil, A. C. (2007). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5ª. ed. ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1998). Strategic Intent. Em H. Mintzberg, J. Quinn, & S. Ghoshal, *The Strategy Process* (pp. 41-51). England: Prentice Hall Europe.
- Huot, R. (1999). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. (M. L. Figueiredo, Trad.) Lisboa: Instituto Piaget.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. (M. J. Reis, Trad.) Lisboa: Instituto Piaget.
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (1 de 06 de 2018). Lista de Instituições Particulares de Solidariedade Social registadas. Lisboa: Diário da República. Obtido de http://www.seg-social.pt/documents/10152/13140219/Listagem_ipss/8371faa4-dea5-4c03-a47f-3446f1f4c6c3
- Mintzberg, H. (1998). Five Ps for Strategy. Em H. Mintzberg, J. Quinn, & S. Ghoshal, *The Strategy Process* (pp. 13-21). England: Prentice Hall Europe.
- Missimer, M., Robèrt, K.-H., & Broman, G. (2016). A strategic approach to social sustainability - part 2: a principle-based definition. *Journal of Cleaner Production*, 42-52.

- Nobre, D. P. (06 de 2016). Ferramentas Estratégicas em Uso: uma investigação prática às empresas em Portugal. Lisboa: ISCTE Business School: Instituto Universitário de Lisboa.
- O Pintinhas. (s.d.). Lamego, Viseu, Portugal. Obtido de <http://opintinhas.com/informacoes/quemsomos.php>
- Obra Kolping de Portugal. (s.d.). Obtido de <https://www.kolping.pt/>
- Oliveira, W. A. (2011). *Terceiro setor e o desadío da sustentabilidade: estudo de multicasos de ONGs negras em Salvador-Bahia-Brasil*. Coimbra: Universidade de Coimbra. Obtido em 01 de maio de 2018, de <http://hdl.handle.net/10316/16158>
- Parlamento Europeu. (2010). Resolução do Parlamento Europeu, de 19 de Fevereiro de 2009, sobre a economia social. *Jornal Oficial da União Europeia*, 16-23.
- Parlamento Europeu. (2010). Resolução do Parlamento Europeu, de 19 de Fevereiro de 2009, sobre a economia social. *Jornal Oficial da União Europeia*, 16-23.
- Paróquia de S. Martinho de Cambres. (s.d.). Lamego, Viseu, Portugal. Obtido de <https://cambres.wixsite.com/paroquiadecambres>
- Patronato de S. José Lamego. (s.d.). Lamego, Viseu, Portugal. Obtido de <http://patronatosajose.pt/>
- Pinto, R. S. (2009). *A importância de um plano de marketing para as empresas*. Obtido de <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-de-um-plano-de-marketing-para-as-empresas/27200/>
- Pordata. (26 de junho de 2015). População residente segundo os censos: total e por sexo. Lisboa, Portugal. Obtido em 17 de abril de 2019, de <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Portas Prá Vida. (s.d.). Lamego, Viseu, Portugal. Obtido em 17 de maio de 2019, de https://www.portaspravida.com/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=101
- Porter, M. (1998). How Competitive Forces Shape Strategy. Em H. Mintzberg, J. Quinn, & S. Ghoshal, *The Strategy Process* (pp. 60-69). England: Prentice Hall Europe.

- Portugal. (8 de 05 de 2013). Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, Lei de Bases da Economia Social. Lisboa.
- Portugal. (2014). Decreto-Lei n.º 172-A/2014 - Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Lisboa: Diário da República. Obtido de https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/69750593/201806282255/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?_LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontofficeportlet_rp=indice
- Portugal. (1 de 06 de 2018). Lista de Instituições Particulares de Solidariedade Social registadas. Lisboa: Diário da República. Obtido de http://www.seg-social.pt/documents/10152/13140219/Listagem_ipss/8371faa4-dea5-4c03-a47f-3446f1f4c6c3
- Quinn, J. B. (1998). Strategies for Change. Em H. Mintzberg, J. Quinn, & S. Ghoshal, *The Strategy Process* (pp. 5-13). England, United Kingdom: Prentice Hall Europe.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). (J. Marques, M. Mendes, & M. Carvalho, Trans.) Lisboa: Gradiva.
- República Portuguesa - Gabinete de Estratégia e Planeamento. (11 de janeiro de 2019). Carta Social - Equipamento Social do Centro Social Paroquial Cambres. Obtido de http://www.cartasocial.pt/resultados_pesquisadetalhe.php?cod_area=2&valencia=2101&equip=4507
- República Portuguesa - Gabinete de Estratégia e Planeamento. (29 de janeiro de 2019). Carta Social 2018. Obtido em 17 de maio de 2019, de http://www.cartasocial.pt/resultados_pesquisadetalhe.php?cod_area=11&valencia=1103&equip=3372
- República Portuguesa - Gabinete de Estratégia e Planeamento. (17 de janeiro de 2019). Carta Social 2018. Lamego, Viseu, Portugal. Obtido de http://www.cartasocial.pt/resultados_pesquisadetalhe.php?equip=26720
- República Portuguesa - Gabinete de Estratégia e Planeamento. (29 de janeiro de 2019). Carta Social 2018 - Centro Social e Paroquial de Lalim. Obtido de http://www.cartasocial.pt/resultados_pesquisadetalhe.php?cod_area=2&valencia=2101&equip=18473

- Rodrigues, A., Martins, A., Costa, B., Cruz, I., Silva, P. P., & Gama, P. (2011). Contabilidade e Finanças. Em J. Lisboa, F. C. Arnaldo Coelho, & F. Almeida, *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª ed.). Porto: Vida Económica - Editorial SA.
- Sá, P. M. (2011). Gestão das Organizações sem Fins Lucrativos. Em J. Lisboa, A. Coelho, F. Coelho, & F. Almeida, *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª ed.). Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Santa Casa da Misericórdia de Lamego. (2008). Valências. Lamego, Viseu, Portugal. Obtido de http://www.scmlamego.pt/home/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=29
- Santos, P. M. (2019). *Secretariado e estratégia organizacional. Assessoria, gestão de eventos e planeamento estratégico*. Viseu: Edições Esgotadas.
- Santos, P. M. (2019). Strategic management and social economy organizations - a method proposal to analyze onts impact. *Atas da 4th Regional Heliz Conference*. Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Santos, R. A. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal: Visão, Estratégia e Entusiasmo* . Lisboa: Pergaminho, Lda.
- Sousa, G. d. (1998). *Metodologia da Investigação, Redacção e Apresentação de Trabalhos Científicos*. Porto: Livraria Civilização Editora.
- Teixeira, S. (2017). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planeamento e métodos* (5ª ed. ed.). (C. M. Herrera, Trad.) Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

1 – Consolidação do Conceito de Gestão (Tabela Resumo)

Tabela 84 - O Conceito de Gestão

Ano	Autor	Conceito
1993	(Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993, pp. 13-14).	A gestão deixou de ser vista como algo simples e quotidiano, mas sim “. . . como a realização de actos criativos, a níveis diversos sem dúvida, em toda a organização, quer se trate de uma empresa ou da Administração Pública, duma associação ou sindicato, dum partido político ou mesmo duma igreja.”
1993	(Baranger, Helfer, Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1993, p. 14).	A gestão “. . . deve preencher, por um conhecimento empírico mais ou menos formalizado, a distância que separa as proposições gerais da realidade onde se exerce a acção.”
2011, 2012 (1911)	” (Kiechel III, 2012; Taylor, 2011: 49, cit. por Nobre, 2016, p. 6). Original de Frederick Taylor em “The Principles of Scientific Management”.	A gestão tem a finalidade de ‘assegurar a máxima prosperidade para o empregador, juntamente com a máxima prosperidade para os empregados’
2017	Sebastião Teixeira, 2017, p. 5	A gestão pode ser entendida como “o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros.” (p. 5).

Fonte: Elaboração própria

2 – Consolidação do Conceito de Estratégia (Tabela Resumo)

Tabela 85 - O Conceito de Estratégia

Ano	Autor	Conceito
1962, citada em 2006	Chandler citada por Carvalho & Filipe	‘ <i>Strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of course of action and allocation of resources necessary for carrying out these goals.</i> ’ (, p. 80).
1987, citada em 2006	Hiroyuki Itami, cit. por Carvalho & Filipe	‘ <i>Strategy is what determines the framework of a business activities and provides guidelines for coordinating activities so that the firm can cope with and influence the changing environment. Strategy articulates the firm’s preferred environment and the type of organization it is striving to become.</i> ’ (p. 80).
1990, citada em 2006	Ansoff citado por Santos	‘O conjunto de regras e directrizes para a decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização.’ (Ansoff, 1990, cit. por Santos, 2006, p. 21).
1998	Quinn	A strategy is the <i>pattern</i> or <i>plan</i> that integrates an organization’s <i>major</i> goals, policies and action sequences into a <i>cohesive</i> whole. A well-formulated strategy helps to <i>marshal</i> and <i>allocate</i> an organization’s resources into a <i>unique and viable posture</i> based on its <i>internal competences</i> and <i>short comings</i> , anticipated <i>changes in the environment</i> and contingent moves by <i>inteligente opponents.</i> ” P. 5
1998	Mintzberg	Apresenta a estratégia ligada a cinco definições, a estratégia como plano, como armadilha, como padrão, como posição e como perspectiva.
2007	Bateman & Snell	“ Uma estratégia é um padrão de ações e alocação de recursos projetado para atingir as metas da organização. A estratégia implementada pela organização é uma tentativa de combinar as suas habilidades e os seus recursos com as oportunidades encontradas no ambiente externo; ou seja, toda companhia tem suas forças e fraquezas.” (p. 122)

Fonte: Elaboração própria

3 – Consolidação do Conceito de Sustentabilidade (Tabela Resumo)

Tabela 86 - O Conceito de Sustentabilidade

Ano	Autor	Conceito
1987 /2016	(World Commission on Environment and Development, 1987, cit. por Missimer, Robèrt & Broman, 2016, p. 43).	<i>‘. . . development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs’</i>
1999 /2016	(Falconer, 1999, cit. por Costa, 2016, p. 33).	“ . . .a capacidade de captar recursos financeiros, materiais e humanos de maneira suficiente e continuada e utilizá-los com competência, de forma a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos. . .”
2016	(Costa, 2016, p. 32).	O conceito de sustentabilidade pode apresentar-se associado: ao crescimento sustentável que se apresenta como um “. . .crescimento na economia, constante e seguro. . .” e com a gestão sustentável, “. . .que significa dirigir uma organização valorizando todos os fatores que a englobam. . .”

Fonte: Elaboração própria

4 – Dados obtidos - análise realizada no *software IBM SPSS Statistics*, versão 23

Tabelas de Frequências

Número correspondente a cada IPSS.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	A	2	11,1	11,1	11,1
	B	2	11,1	11,1	22,2
	C	2	11,1	11,1	33,3
	D	2	11,1	11,1	44,4
	E	2	11,1	11,1	55,6
	F	2	11,1	11,1	66,7
	G	2	11,1	11,1	77,8
	H	2	11,1	11,1	88,9
	I	2	11,1	11,1	100,0
	Total		18	100,0	100,0

Qual a forma jurídica da organização? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Associação mutualista	2	11,1	11,1	11,1
	IPSS não abrangida pelas opções anteriores	14	77,8	77,8	88,9
	Instituição religiosa	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Sim	8	44,4	44,4	44,4
	Não	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Sim	1	5,6	5,6	5,6
	Não	17	94,4	94,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Sim	4	22,2	22,2	22,2
	Não	14	77,8	77,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não	18	100,0	100,0	100,0

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Não	18	100,0	100,0	100,0

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	12	66,7	66,7	66,7
Acompanhamento; apoio pecuniário	2	11,1	11,1	77,8
Apoio financeiro a crianças desfavorecidas	2	11,1	11,1	88,9
Jardim de infância	1	5,6	5,6	94,4
Jardim Infância	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	5	27,8	27,8	27,8
Não	13	72,2	72,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Não	18	100,0	100,0	100,0

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	6	33,3	33,3	33,3
Não	12	66,7	66,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Não	18	100,0	100,0	100,0

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	14	77,8	77,8	77,8
Acompanhamento; apoio pecuniário	1	5,6	5,6	83,3
Acompanhamento; apoio pecuniário	1	5,6	5,6	88,9
Cantina social	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	4	22,2	22,2	22,2
	Não	14	77,8	77,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	3	16,7	16,7	16,7
	Não	15	83,3	83,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	12	66,7	66,7	66,7
	Não	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	2	11,1	11,1	11,1
	Não	16	88,9	88,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido		6	33,3	33,3	33,3
	Acompanhamento; apoio pecuniário	2	11,1	11,1	44,4
	Centro de dia	9	50,0	50,0	94,4
	Lar residencial; Residências autónomas; Empresa social inserção p/ trabalho	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	18	100,0	100,0	100,0

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	18	100,0	100,0	100,0

Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa

Válido	17	94,4	94,4	94,4
Acompanhamento; apoio pecuniário	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique o número total de colaboradores da organização (assinale com uma cruz).

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Entre 1 e 10 colaboradores	8	44,4	44,4	44,4
Entre 11 e 50 colaboradores	5	27,8	27,8	72,2
Entre 51 e 250 colaboradores	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique o tipo de vínculo contratual dos colaboradores da organização.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	7	38,9	38,9	38,9
0	2	11,1	11,1	50,0
10	2	11,1	11,1	61,1
100	2	11,1	11,1	72,2
15	2	11,1	11,1	83,3
48	1	5,6	5,6	88,9
65	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique o tipo de vínculo contratual dos colaboradores da organização.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	6	33,3	33,3	33,3
2	2	11,1	11,1	44,4
21	2	11,1	11,1	55,6
3	1	5,6	5,6	61,1
4	4	22,2	22,2	83,3
47	2	11,1	11,1	94,4
49	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique o tipo de vínculo contratual dos colaboradores da organização.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	10	55,6	55,6	55,6
0	2	11,1	11,1	66,7
1	1	5,6	5,6	72,2
12	2	11,1	11,1	83,3
2	1	5,6	5,6	88,9
5	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique o tipo de vínculo contratual dos colaboradores da organização.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	12	66,7	66,7	66,7
0	2	11,1	11,1	77,8
10	2	11,1	11,1	88,9
3	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique o tipo de vínculo contratual dos colaboradores da organização.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	12	66,7	66,7	66,7
1	2	11,1	11,1	77,8
5	2	11,1	11,1	88,9
6	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique o tipo de vínculo contratual dos colaboradores da organização.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	14	77,8	77,8	77,8
0	4	22,2	22,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique o seu género (assinale com uma cruz).

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Feminino	13	72,2	72,2	72,2
Masculino	4	22,2	22,2	94,4
NS / NR / NA	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique a sua idade (assinale com uma cruz).

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Menos de 30 anos	2	11,1	11,1	11,1
Entre 30 e 39 anos	5	27,8	27,8	38,9
Entre 40 e 50 anos	7	38,9	38,9	77,8
Mais de 50 anos	4	22,2	22,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique as suas habilitações literárias (assinale com uma cruz).

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Secundário ou equivalente	1	5,6	5,6	5,6
Bacharelato	2	11,1	11,1	16,7
Licenciatura	13	72,2	72,2	88,9
Mestrado	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique a sua área de formação académica.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	3	16,7	16,7	16,7
Administração autárquica	1	5,6	5,6	22,2
Curso de filologia germânica e curso de gestão e administração escolar	1	5,6	5,6	27,8
Educação pré-escolar	1	5,6	5,6	33,3
Ensino	1	5,6	5,6	38,9
Filosofia e Organização	1	5,6	5,6	44,4
Filosófico - Teológico	1	5,6	5,6	50,0
Humanidades	1	5,6	5,6	55,6
Psicologia	1	5,6	5,6	61,1
Psicologia clínica e da saúde	1	5,6	5,6	66,7
Serviço social	5	27,8	27,8	94,4
Sociologia	1	5,6	5,6	100,0

	Total	18	100,0	100,0
--	-------	----	-------	-------

Qual o cargo que ocupa na organização? (assinale com uma cruz)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido				
Membro da direção da organização	7	38,9	38,9	38,9
Diretor técnico da organização	10	55,6	55,6	94,4
Outro	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Qual o cargo que ocupa na organização? (assinale com uma cruz)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido				
Assistente social	17	94,4	94,4	94,4
Total	18	100,0	100,0	100,0

Há quanto tempo desempenha funções na organização? (assinale com uma cruz)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido				
Menos ou igual a 1 ano	1	5,6	5,6	5,6
Mais que 1 ano e menos ou igual a 3 anos	4	22,2	22,2	27,8
Mais que 3 anos e menos ou igual a 5 anos	4	22,2	22,2	50,0
Mais que 5 anos	9	50,0	50,0	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Tem formação complementar no domínio da gestão de organizações? (assinale com uma cruz)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido				
Sim	8	44,4	44,4	44,4
Não	10	55,6	55,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Tem formação complementar no domínio da gestão de organizações? (assinale com uma cruz)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido				
Gestão e administração escolar	10	55,6	55,6	55,6
Mestrado gestão de organizações sociais	1	5,6	5,6	61,1
Participação em vários seminários	1	5,6	5,6	66,7
Pós graduação	1	5,6	5,6	72,2
Pós-graduação	1	5,6	5,6	77,8
Pós-Graduação - Gestão das Organizações Sociais	1	5,6	5,6	83,3
Psicologia do trabalho e das organizações	1	5,6	5,6	88,9
Várias formações	1	5,6	5,6	94,4
Total	18	100,0	100,0	100,0

A organização apresenta planeamento estratégico? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido				
Sim	8	44,4	44,4	44,4

Não	10	55,6	55,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

A organização apresenta planeamento estratégico? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	12 meses	2	11,1	11,1	11,1
	36 meses	2	11,1	11,1	22,2
	NS / NR / NA	14	77,8	77,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Direção	1	5,6	5,6	5,6
	Direção técnica	1	5,6	5,6	11,1
	Direção / direção técnica	1	5,6	5,6	16,7
	Direção / contabilidade	2	11,1	11,1	27,8
	Cáritas Portuguesa / Cáritas Diocesana	2	11,1	11,1	38,9
	NS / NR / NA	11	61,1	61,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Direção	1	5,6	5,6	5,6
	Direção / direção técnica	1	5,6	5,6	11,1
	Direção / contabilidade	2	11,1	11,1	22,2
	Direção técnica / equipa multidisciplinar	1	5,6	5,6	27,8
	Cáritas Portuguesa / cáritas diocesana	2	11,1	11,1	38,9
	NS / NR / NA	11	61,1	61,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Direção	2	11,1	11,1	11,1
	Direção / contabilidade	2	11,1	11,1	22,2
	Equipa multidisciplinar	1	5,6	5,6	27,8
	Cáritas portuguesa / cáritas diocesana	1	5,6	5,6	33,3
	NS / NR / NA	11	61,1	61,1	94,4
	Cáritas diocesana	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

De que forma é feito o acompanhamento e a avaliação do plano estratégico? É utilizado algum documento específico ou algum processo para o efeito?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido		12	66,7	66,7	66,7
	Acompanhamento e avaliação mensal	2	11,1	11,1	77,8
	Através de documentos próprios elaborados para o efeito	1	5,6	5,6	83,3
	Durante o tempo estabelecido é verificado se foi cumprido e atingido os objetivos propostos	1	5,6	5,6	88,9

Ferramenta interna de monitorização dos planos anuais e estratégicos	1	5,6	5,6	94,4
Reuniões mensais; acta de reunião	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Qual a visão da organização?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	7	38,9	38,9	38,9
"Contribuir para a promoção integral de todos os paroquianos, coadjuvando os serviços públicos competentes, num espírito de solidariedade humana, cristã e social"	1	5,6	5,6	44,4
"Mudar o homem, é mudar a sociedade" (Adolfo Kolping)	1	5,6	5,6	50,0
"Mudar o homem, é mudar a sociedade" (Adolfo Kolping)				
Formar cidadãos fiéis ao ideal do fundador beato Adolfo Kolping, que transformem a sociedade envolvente, tornando-a mais justa e humana.	1	5,6	5,6	55,6
Alargar a rede carítas	1	5,6	5,6	61,1
Atingir o maior número de acompanhamentos a famílias carenciadas na nossa diocese	1	5,6	5,6	66,7
O bem estar dos nossos utentes	1	5,6	5,6	72,2
O bem estar dos velhinhos e necessitados	1	5,6	5,6	77,8
Participar e contribuir de forma significativa para a construção de uma nova sociedade, proporcionando a melhoria da qualidade de vida, mental e sociológica dos utentes	2	11,1	11,1	88,9
Ser uma entidade de referência em toda a região / país	1	5,6	5,6	94,4
Ser uma entidade de referência no âmbito da inclusão social, proporcionando melhor qualidade de vida aos seus utentes e múltiplas formas de vivência em comum. Dando-lhes respostas adequadas e qualificadas, nas suas diferentes fases de desenvolvimento	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Qual a missão da organização?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	3	16,7	16,7	16,7
"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"	1	5,6	5,6	22,2
Animar os grupos de ação sócio-caritativo da diocese	1	5,6	5,6	27,8
Apoio sócio-educativo e pré-escolar	1	5,6	5,6	33,3

Apoio sócio-educativo; ensino pré-escolar	1	5,6	5,6	38,9
Desenvolver um conjunto de serviços com excelência e qualidade, direcionando-se para a prestação de cuidados individualizados e personalizados no centro de dia ou domicílio a indivíduos e famílias quando por motivos de doença, deficiência ou outro impedimento não possam assegurar, temporária ou permanentemente a satisfação das AVD's	2	11,1	11,1	50,0
Formação de cristãos autênticos, trabalhadores cometentes, pais responsáveis e cidadãos conscientes.	2	11,1	11,1	61,1
Investir no apoio à infância e terceira idade através da criação e inovação dos serviços prestados nas respostas sociais - creche, jardim, centro de dia, SAD; garantindo a qualidade dos serviços prestados, sua otimização, na lógica de orientação para os resultados e satisfação dos clientes	1	5,6	5,6	66,7
Missão de apoio a famílias carenciadas	1	5,6	5,6	72,2
Prestar apoio psico-social-laboral de qualidade a cidadãos com deficiência e/ou incapacidades do agrupamento de concelhos do vale douro sul, indo de encontro às suas necessidades e estabelecendo parcerias de forma a maximizar os nossos serviços	1	5,6	5,6	77,8
Promover a qualidade de vida das crianças e dos séniores que a associação acompanha e das famílias.	1	5,6	5,6	83,3
Proporcionar bem-estar a cidadão com deficiência, indo de encontro às suas necessidades	1	5,6	5,6	88,9
Servir o melhor possível todos.	1	5,6	5,6	94,4
Servir os nossos utentes o melhor possível	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Quais os principais objetivos da organização?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	3	16,7	16,7	16,7
a) a natureza unitária da pessoa humana e o respeito pela sua dignidade. b) o aperfeiçoamento cultural, espiritual, social e moral dos paroquianos. c)A Promoção integral de todos os hab. da Paróquia	1	5,6	5,6	22,2
Alargar a rede cáritas	1	5,6	5,6	27,8
Apoio à infância; Apoio à terceira idade	1	5,6	5,6	33,3
Dar à pessoa c/ deficiência oportunidades latentes de integração; Proporcionar qualidade de vida às pessoas com deficiência	1	5,6	5,6	38,9

Dar à pessoa com deficiência oportunidades latentes de integração social, no âmbito da saúde, educação, formação e trabalho; Despertar e sensibilizar a sociedade para a problemática da pessoa com deficiência; Sensibilizar pais, famílias e outros para a defesa dos direitos do cidadão	1	5,6	5,6	44,4
Estar sempre presente em situações delicadas, desde que seja solicitada a sua intervenção	1	5,6	5,6	50,0
Expandir o ideal e o espírito da obra kolping, promover e intensificar o programa da O. Kolping, incentivar a informação e formação de pessoas, com vista à sua auto-valorização, defender a família, promover em parcerias com o banco alimentar e outras instituições, ações concretas de solidariedade junto das populações mais carenciadas, nomeadamente na alimentação, na habitação, na saúde e no apoio aos idosos e crianças	1	5,6	5,6	55,6
Expandir o ideal e o espírito da obra Kolping, promover e intensificar o programa da obra Kolping, incentivar a informação e formação de pessoas com vista à sua auto-valorização, defender a família, promover parceria com Banco Alimentar e outras instituições. Ações concretas de solidariedade junto das populações mais carenciadas, nomeadamente na alimentação, na habitação, na saúde e no apoio aos idosos e crianças.	1	5,6	5,6	61,1
Intervir no apoio e prestação de serviços nas áreas sénior e de infância, potenciando o desenvolvimento pessoal, os domínios de qualidade de vida, a participação e inclusão social e o bem-estar físico e psicológico das populações.	1	5,6	5,6	66,7
Melhor qualidade de vida das pessoas	1	5,6	5,6	72,2
Melhorar a qualidade de vida dos nossos utentes	1	5,6	5,6	77,8
Promover o ensino pré-escolar e acompanhar o desenvolvimento harmonioso das crianças até aos 3 anos	1	5,6	5,6	83,3
Promover o ensino pré-escolar, acompanhamento e desenvolvimento das crianças até aos 3 anos	1	5,6	5,6	88,9
Satisfazer as necessidades e expectativas dos utentes	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Quais os valores defendidos pela organização?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	4	22,2	22,2	22,2

baseia a sua acção na excelência dos seus colaboradores e infraestruturas, apostando na melhoria continua dos mesmos.	1	5,6	5,6	27,8
Capacitar os seus membros como bons cristãos no mundo para que sejam exemplos na profissão, na família, na igreja e na sociedade.	1	5,6	5,6	33,3
Capacitar os seus membros como bons cristãos no mundo, para que sejam exemplos na profissão, na família, na igreja e na sociedade	1	5,6	5,6	38,9
Colaboradores agirem com responsabilidade e profissionalismo, cultivar a integridade, a lealdade e a ética, garantindo a privacidade e confidencialidade dos utentes, agir com motivação, rigor e trabalhar em equipa	1	5,6	5,6	44,4
Direitos e dignidade humana, igualdade e não, direito à autonomia, privacidade, confidencialidade, qualidade dos serviços, boas práticas, relações internas, segurança e bem-estar, responsabilidade social.	1	5,6	5,6	50,0
Humanismo; solidariedade	1	5,6	5,6	55,6
Integridade; rigor; confidencialidade, igualdade; ética	1	5,6	5,6	61,1
Morais e eticos	1	5,6	5,6	72,2
Morais e éticos	1	5,6	5,6	66,7
Os valores de solidariedade	1	5,6	5,6	77,8
Promoção e autonomia do ser humano	1	5,6	5,6	83,3
Qualidade de vida, bem-estar, participação, inclusão, solidariedade	1	5,6	5,6	88,9
Respeito e promoção dos direitos, independência e privacidade de cada um; Promover a autonomia, dignidade e confiança, inovação, competência e desenvolvimento humano;	1	5,6	5,6	94,4
Valorização, solidariedade e igualdade de oportunidades				
Valorização; solidariedade; igualdade de oportunidades; promover a autonomia; dignidade e confiança; inovação; competência; desenvolvimento humano	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

A organização apresenta organograma? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	12	66,7	66,7	66,7
	Não	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Por quem são tomadas as decisões de gestão? (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	18	100,0	100,0	100,0

Por quem são tomadas as decisões de gestão? (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	7	38,9	38,9	38,9
	Não	11	61,1	61,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Por quem são tomadas as decisões de gestão? (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	18	100,0	100,0	100,0

Por quem são tomadas as decisões de gestão? (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido		18	100,0	100,0	100,0

Qual a periodicidade das reuniões para serem tomadas decisões? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	6	33,3	33,3	33,3
	Não	11	61,1	61,1	94,4
	NS / NR / NA	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Qual a periodicidade das reuniões para serem tomadas decisões? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	9	50,0	50,0	50,0
	Não	8	44,4	44,4	94,4
	NS / NR / NA	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Qual a periodicidade das reuniões para serem tomadas decisões? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	5	27,8	27,8	27,8
	Não	12	66,7	66,7	94,4
	NS / NR / NA	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Qual a periodicidade das reuniões para serem tomadas decisões? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido		13	72,2	72,2	72,2
	Depende dos casos	1	5,6	5,6	77,8
	Sempre que necessário	3	16,7	16,7	94,4
	Sempre que necessário e em situações urgentes	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

O órgão diretivo tem um membro ou um representante com poderes de gestão em permanência na organização? (assinale com uma cruz) Se sim, identifique o representante.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	10	55,6	55,6	55,6
	Não	5	27,8	27,8	83,3

Não sabe / não responde	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

O órgão diretivo tem um membro ou um representante com poderes de gestão em permanência na organização? (assinale com uma cruz) Se sim, identifique o representante.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	8	44,4	44,4	44,4
Diretor	1	5,6	5,6	50,0
Diretor da Associação	2	11,1	11,1	61,1
Presidente	4	22,2	22,2	83,3
Presidente da direção	1	5,6	5,6	88,9
Presidente da Direção	1	5,6	5,6	94,4
Tesoureiro Direção; Presidente Direção	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	9	50,0	50,0	50,0
Não	9	50,0	50,0	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	2	11,1	11,1	11,1
Não	16	88,9	88,9	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	2	11,1	11,1	11,1
Não	16	88,9	88,9	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	2	11,1	11,1	11,1
Não	16	88,9	88,9	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Não	18	100,0	100,0	100,0

Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	1	5,6	5,6	5,6

Não	17	94,4	94,4	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	1	5,6	5,6	5,6
	Não	17	94,4	94,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	18	100,0	100,0	100,0

Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	2	11,1	11,1	11,1
	Não	16	88,9	88,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido		17	94,4	94,4	94,4
	No fundo é utilizada "varia" metodologia o nosso plano estratégico	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Da lista abaixo, indique as ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças incluindo mudanças e tendências no ambiente corporativo. (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	4	22,2	22,2	22,2
	Não	14	77,8	77,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Da lista abaixo, indique as ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças incluindo mudanças e tendências no ambiente corporativo. (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	1	5,6	5,6	5,6
	Não	17	94,4	94,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Da lista abaixo, indique as ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças incluindo mudanças e tendências no ambiente corporativo. (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	18	100,0	100,0	100,0

Da lista abaixo, indique as ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças incluindo mudanças e tendências no ambiente corporativo. (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	1	5,6	5,6	5,6
	Não	17	94,4	94,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Da lista abaixo, indique as ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças incluindo mudanças e tendências no ambiente corporativo. (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	1	5,6	5,6	5,6
	Não	17	94,4	94,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Da lista abaixo, indique as ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças incluindo mudanças e tendências no ambiente corporativo. (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	18	100,0	100,0	100,0

Da lista abaixo, indique as ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças incluindo mudanças e tendências no ambiente corporativo. (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	3	16,7	16,7	16,7
	Não	15	83,3	83,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Da lista abaixo, indique as ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças incluindo mudanças e tendências no ambiente corporativo. (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido		18	100,0	100,0	100,0

A organização realiza um plano orçamental? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	13	72,2	72,2	72,2
	Não	2	11,1	11,1	83,3
	Não sabe / não responde	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

A organização realiza um plano orçamental? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	12 meses	10	55,6	55,6	55,6
	NS / NR / NA	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Quem elabora, acompanha e avalia o plano orçamental? (cargo/função)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Direção	3	16,7	16,7	16,7
	Direção / contabilidade	4	22,2	22,2	38,9

Direção / assembleia geral	1	5,6	5,6	44,4
Contabilidade	1	5,6	5,6	50,0
Tesoureiro	2	11,1	11,1	61,1
NS / NR / NA	7	38,9	38,9	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Quem elabora, acompanha e avalia o plano orçamental? (cargo/função)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido				
Direção	4	22,2	22,2	22,2
Direção / contabilidade	4	22,2	22,2	44,4
Contabilidade / direção técnica / direção	1	5,6	5,6	50,0
Tesoureiro	2	11,1	11,1	61,1
NS / NR / NA	7	38,9	38,9	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Quem elabora, acompanha e avalia o plano orçamental? (cargo/função)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido				
Direção	3	16,7	16,7	16,7
Direção / contabilidade	4	22,2	22,2	38,9
Direção / assembleia geral	1	5,6	5,6	44,4
Tesoureiro / conselho fiscal	2	11,1	11,1	55,6
NS / NR / NA	7	38,9	38,9	94,4
Direção / direção técnica	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

De que forma é feito o acompanhamento e avaliação do plano orçamental? É utilizado algum documento específico ou algum processo para o efeito?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido				
Através de ferramenta interna de monitorização dos planos, periodicamente	11	61,1	61,1	61,1
Documento específico	1	5,6	5,6	66,7
É realizado o relatório de contas e orçamento.	1	5,6	5,6	72,2
É utilizado documento específico	1	5,6	5,6	77,8
Relação existência / necessidade	2	11,1	11,1	83,3
Sim - Balanços, balancetes, estratos de conta, demonstração de resultados, mapas financeiros	1	5,6	5,6	94,4
Total	18	100,0	100,0	100,0

Indique o peso das fontes de receita da organização? (indique a percentagem correspondente a cada item, perfazendo um total de 100%)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido				
25% - 49%	1	5,6	5,6	5,6
50% - 74%	4	22,2	22,2	27,8
75% - 99%	1	5,6	5,6	33,3
NS / NR / NA	12	66,7	66,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique o peso das fontes de receita da organização? (indique a percentagem correspondente a cada item, perfazendo um total de 100%)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	0% - 24%	3	16,7	16,7	16,7
	NS / NR / NA	15	83,3	83,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Indique o peso das fontes de receita da organização? (indique a percentagem correspondente a cada item, perfazendo um total de 100%)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	0% - 24%	1	5,6	5,6	5,6
	25% - 49%	2	11,1	11,1	16,7
	50% - 74%	1	5,6	5,6	22,2
	NS / NR / NA	14	77,8	77,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Indique o peso das fontes de receita da organização? (indique a percentagem correspondente a cada item, perfazendo um total de 100%)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	0% - 24%	4	22,2	22,2	22,2
	NS / NR / NA	14	77,8	77,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Indique o peso das fontes de receita da organização? (indique a percentagem correspondente a cada item, perfazendo um total de 100%)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	50% - 74%	2	11,1	11,1	11,1
	75% - 99%	2	11,1	11,1	22,2
	NS / NR / NA	14	77,8	77,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Indique o peso das fontes de receita da organização? (indique a percentagem correspondente a cada item, perfazendo um total de 100%)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	0% - 24%	2	11,1	11,1	11,1
	NS / NR / NA	16	88,9	88,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Se indicou a percentagem de outras receitas, identifique qual ou quais.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido		15	83,3	83,3	83,3
	A cáritas "vive" de donativos e das campanhas	1	5,6	5,6	88,9
	Através de parcerias	1	5,6	5,6	94,4
	Parcerias	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Indique o peso dos custos da sua organização, classificando numa escala percentual de 0% a 100% a proveniência dos custos da organização.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	25% - 49%	2	11,1	11,1	11,1
	50% - 74%	1	5,6	5,6	16,7
	75% - 99%	5	27,8	27,8	44,4

NS / NR / NA	10	55,6	55,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique o peso dos custos da sua organização, classificando numa escala percentual de 0% a 100% a proveniência dos custos da organização.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido 0% - 24%	3	16,7	16,7	16,7
25% - 49%	3	16,7	16,7	33,3
NS / NR / NA	12	66,7	66,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique o peso dos custos da sua organização, classificando numa escala percentual de 0% a 100% a proveniência dos custos da organização.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido 0% - 24%	4	22,2	22,2	22,2
NS / NR / NA	14	77,8	77,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique o peso dos custos da sua organização, classificando numa escala percentual de 0% a 100% a proveniência dos custos da organização.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido 0% - 24%	6	33,3	33,3	33,3
25% - 49%	2	11,1	11,1	44,4
NS / NR / NA	10	55,6	55,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indique o peso dos custos da sua organização, classificando numa escala percentual de 0% a 100% a proveniência dos custos da organização.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido NS / NR / NA	18	100,0	100,0	100,0

Indique o peso dos custos da sua organização, classificando numa escala percentual de 0% a 100% a proveniência dos custos da organização.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido 25% - 49%	2	11,1	11,1	11,1
NS / NR / NA	16	88,9	88,9	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Se indicou a percentagem de outros custos, identifique qual ou quais.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	16	88,9	88,9	88,9
Material de desgaste	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	6	33,3	33,3	33,3
Não	1	5,6	5,6	38,9
Não sabe / não responde	11	61,1	61,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Selecione os resultados existentes ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	4	22,2	22,2	22,2
	Não	2	11,1	11,1	33,3
	NS / NR / NA	12	66,7	66,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Selecione os resultados existentes ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	4	22,2	22,2	22,2
	Não	2	11,1	11,1	33,3
	NS / NR / NA	12	66,7	66,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Selecione os resultados existentes ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	3	16,7	16,7	16,7
	Não	3	16,7	16,7	33,3
	NS / NR / NA	12	66,7	66,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Selecione os resultados existentes ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	4	22,2	22,2	22,2
	Não	2	11,1	11,1	33,3
	NS / NR / NA	12	66,7	66,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Selecione os resultados existentes ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	6	33,3	33,3	33,3
	NS / NR / NA	12	66,7	66,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

As empresas e outras entidades têm-se demonstrado dispostas a cooperar com a organização? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	12	66,7	66,7	66,7
	Não sabe / não responde	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Que apoios são dados à organização?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido		12	66,7	66,7	66,7
	Apoio em géneros ao Banco Alimentar	1	5,6	5,6	72,2
	Apoio em géneros ao bancoalimentar	1	5,6	5,6	77,8

Apoio técnico, apoio financeiro, troca de serviços, financiamentos	1	5,6	5,6	83,3
Diversas parcerias	1	5,6	5,6	88,9
Parceria com a Câmara Municipal de Lamego e Cruz Vermelha	1	5,6	5,6	94,4
Parceria com a Câmara Municipal de Lamego; Parceria com a Cruz Vermelha (a nível alimentar)	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

**Qual o grau de importância que atribui à diversificação das fontes de financiamento?
(Classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, e que 1 significa nada importante e 5 muito importante)**

	Frequência	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Importância moderada	2	11,1	11,1
Importante	6	33,3	44,4
Muito importante	8	44,4	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	100,0
Total	18	100,0	

Porquê?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	6	33,3	33,3	33,3
A IPSS é mais facilmente sustentável, possibilitando o desenvolvimento de atividades	1	5,6	5,6	38,9
É importante para a sobrevivência da instituição.	1	5,6	5,6	44,4
Existência de protocolos de colaboração - instituto de segurança social - IP - centro distrital de viseu	1	5,6	5,6	50,0
Fundamental para a sobrevivência de uma IPSS desta natureza	1	5,6	5,6	55,6
Para permitir diversas parcerias	1	5,6	5,6	61,1

Permite um maior equilíbrio orçamental do que se fosse uma fonte só que poderia falhar e deixar a empresa numa situação complicada	1	5,6	5,6	66,7
Por forma a ter sempre segurança financeira	1	5,6	5,6	72,2
Porque a instituição fica mais capacitada a mais situações	1	5,6	5,6	77,8
Porque deste modo a instituição fica capacitada para dar resposta a mais situações	1	5,6	5,6	83,3
Protocolos de colaboração instituído de segurança social; Centro distrital de viseu	1	5,6	5,6	88,9
Quanto mais diversas as fontes de financiamento mais fácil será a sustentabilidade da IPSS	1	5,6	5,6	94,4
Uma instituição sem fins lucrativos não consegue sobreviver sem financiamento	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

A organização tem desenvolvido atividades para garantir receitas próprias? (assinale com uma cruz)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	10	55,6	55,6	55,6
	Não	4	22,2	22,2	77,8
	Não sabe / não responde	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Se sim, de que forma? Quais as atividades desenvolvidas para conseguir receitas?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido		8	44,4	44,4	44,4
	Agro pecuária	1	5,6	5,6	50,0
	Aluguer de espaços para animação, criação de unidade de turismo	1	5,6	5,6	55,6
	Aluguer de espaços para animação, criação de unidade de turismo.	1	5,6	5,6	61,1
	Criação de empresa lucrativa na área da jardinagem e serviços. Esta empresa presta serviços que geram receitas, bem como integra públicos desfavorecidos	1	5,6	5,6	66,7
	Desenvolveu empresa lucrativa na área da jardinagem e serviços	1	5,6	5,6	72,2
	Festas, sorteios	2	11,1	11,1	83,3
	Mensalidades dos utentes	1	5,6	5,6	88,9
	Produção de produtos para venda	1	5,6	5,6	94,4
	Produção de produtos para venda - empresa social	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	11	61,1	61,1	61,1

Não	1	5,6	5,6	66,7
NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	12	66,7	66,7	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	12	66,7	66,7	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	3	16,7	16,7	16,7
	Não	9	50,0	50,0	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	12	66,7	66,7	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	4	22,2	22,2	22,2
	Não	8	44,4	44,4	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	12	66,7	66,7	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	4	22,2	22,2	22,2
	Não	8	44,4	44,4	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0

Total	18	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	3	16,7	16,7	16,7
	Não	9	50,0	50,0	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	12	66,7	66,7	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	12	66,7	66,7	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	12	66,7	66,7	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	12	66,7	66,7	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	18	100,0	100,0	100,0

A organização realiza parcerias com algum tipo de entidades enunciadas abaixo? (assinale com uma cruz as parcerias que se verificam)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	3	16,7	16,7	16,7
	Não	4	22,2	22,2	38,9
	NS / NR / NA	11	61,1	61,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

A organização realiza parcerias com algum tipo de entidades enunciadas abaixo? (assinale com uma cruz as parcerias que se verificam)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	10	55,6	55,6	55,6
	Não	6	33,3	33,3	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

A organização realiza parcerias com algum tipo de entidades enunciadas abaixo? (assinale com uma cruz as parcerias que se verificam)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	11	61,1	61,1	61,1
	Não	2	11,1	11,1	72,2
	NS / NR / NA	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

A organização realiza parcerias com algum tipo de entidades enunciadas abaixo? (assinale com uma cruz as parcerias que se verificam)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	8	44,4	44,4	44,4
	Não	4	22,2	22,2	66,7
	NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

A organização realiza parcerias com algum tipo de entidades enunciadas abaixo? (assinale com uma cruz as parcerias que se verificam)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	11	61,1	61,1	61,1
	Não	2	11,1	11,1	72,2
	NS / NR / NA	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

A organização realiza parcerias com algum tipo de entidades enunciadas abaixo? (assinale com uma cruz as parcerias que se verificam)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	16	88,9	88,9	88,9
	Não	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

A organização realiza parcerias com algum tipo de entidades enunciadas abaixo? (assinale com uma cruz as parcerias que se verificam)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	7	38,9	38,9	38,9
	Não	6	33,3	33,3	72,2
	NS / NR / NA	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

A organização realiza parcerias com algum tipo de entidades enunciadas abaixo? (assinale com uma cruz as parcerias que se verificam)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido		16	88,9	88,9	88,9
	Centros sócio-caritativos; grupos vicentinos	1	5,6	5,6	94,4

Redes de parcerias internacionais	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Com que objetivos são estabelecidas parcerias? (assinale com uma cruz os objetivos que se verificam)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	16	88,9	88,9	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Com que objetivos são estabelecidas parcerias? (assinale com uma cruz os objetivos que se verificam)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	12	66,7	66,7	66,7
Não	4	22,2	22,2	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Com que objetivos são estabelecidas parcerias? (assinale com uma cruz os objetivos que se verificam)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	8	44,4	44,4	44,4
Não	5	27,8	27,8	72,2
NS / NR / NA	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Com que objetivos são estabelecidas parcerias? (assinale com uma cruz os objetivos que se verificam)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	12	66,7	66,7	66,7
Não	1	5,6	5,6	72,2
NS / NR / NA	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Com que objetivos são estabelecidas parcerias? (assinale com uma cruz os objetivos que se verificam)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	5	27,8	27,8	27,8
Não	7	38,9	38,9	66,7
NS / NR / NA	6	33,3	33,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Com que objetivos são estabelecidas parcerias? (assinale com uma cruz os objetivos que se verificam)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	6	33,3	33,3	33,3
Não	7	38,9	38,9	72,2
NS / NR / NA	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Com que objetivos são estabelecidas parcerias? (assinale com uma cruz os objetivos que se verificam)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa

Válido	Sim	12	66,7	66,7	66,7
	Não	2	11,1	11,1	77,8
	NS / NR / NA	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Com que objetivos são estabelecidas parcerias? (assinale com uma cruz os objetivos que se verificam)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	4	22,2	22,2	22,2
	NS / NR / NA	14	77,8	77,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Com que objetivos são estabelecidas parcerias? (assinale com uma cruz os objetivos que se verificam)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	18	100,0	100,0	100,0

A organização apresenta plano de comunicação e marketing? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	4	22,2	22,2	22,2
	Não	12	66,7	66,7	88,9
	Não sabe / não responde	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

A organização apresenta plano de comunicação e marketing? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz).

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	12 meses	3	16,7	16,7	16,7
	NS / NR / NA	15	83,3	83,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Quem elabora, acompanha e avalia o plano de comunicação e marketing? (cargo / função)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Direção / técnicos informáticos	2	11,1	11,1	11,1
	Direção / consultores	1	5,6	5,6	16,7
	NS / NR / NA	15	83,3	83,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Quem elabora, acompanha e avalia o plano de comunicação e marketing? (cargo / função)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Direção	2	11,1	11,1	11,1
	Direção / consultores	1	5,6	5,6	16,7
	NS / NR / NA	15	83,3	83,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Quem elabora, acompanha e avalia o plano de comunicação e marketing? (cargo / função)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Direção	2	11,1	11,1	11,1

Direção / consultores	1	5,6	5,6	16,7
NS / NR / NA	15	83,3	83,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

De que forma é feito o acompanhamento e a avaliação do plano de comunicação e marketing? É utilizado algum documento específico ou algum processo para o efeito?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	17	94,4	94,4	94,4
Através da criação de ferramentas internas de monitorização periódica	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Como se faz a comunicação entre o órgão diretivo e as chefias? (assinale com uma cruz todas as opções usadas)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	12	66,7	66,7	66,7
Não	4	22,2	22,2	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Como se faz a comunicação entre o órgão diretivo e as chefias? (assinale com uma cruz todas as opções usadas)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	13	72,2	72,2	72,2
Não	3	16,7	16,7	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Como se faz a comunicação entre o órgão diretivo e as chefias? (assinale com uma cruz todas as opções usadas)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	8	44,4	44,4	44,4
Não	8	44,4	44,4	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Como se faz a comunicação entre o órgão diretivo e as chefias? (assinale com uma cruz todas as opções usadas)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	9	50,0	50,0	50,0
Não	7	38,9	38,9	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Como se faz a comunicação entre o órgão diretivo e as chefias? (assinale com uma cruz todas as opções usadas)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	1	5,6	5,6	5,6
Não	15	83,3	83,3	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Como se faz a comunicação entre o órgão diretivo e as chefias? (assinale com uma cruz todas as opções usadas)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	18	100,0	100,0	100,0

A organização dispõe de alguma forma de divulgação e comunicação para a comunidade sobre o trabalho que desenvolve? (assinale com uma cruz) Se sim, diga como é feita a divulgação.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	11	61,1	61,1	61,1
Não	5	27,8	27,8	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

A organização dispõe de alguma forma de divulgação e comunicação para a comunidade sobre o trabalho que desenvolve? (assinale com uma cruz) Se sim, diga como é feita a divulgação.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	7	38,9	38,9	38,9
A divulgação é realizada através do web-site, onde dispõe os serviços que são prestados, missão, visão e valores, e também através das redes sociais.	1	5,6	5,6	44,4
Assembleias	1	5,6	5,6	50,0
Elaboração de site - institucional; página facebook; notícias - jornal local - douro hoje	1	5,6	5,6	55,6
Facebook e site oficial.	1	5,6	5,6	61,1
Facebook; site	1	5,6	5,6	66,7
Página internet; facebook; jornal "integrar" - bimensal	1	5,6	5,6	72,2
Página web	2	11,1	11,1	83,3
Página web e facebook	1	5,6	5,6	88,9
Periódico interno, redes sociais, site, divulgação através da rede social local, jornais locais, entrevistas a rádios locais.	1	5,6	5,6	94,4
Site institucional; página facebook; publicação de notícias - jornal douro hoje	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Classifique a importância da utilização de ferramentas de gestão estratégica, de acordo com as afirmações abaixo, considerando o seguinte: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importância moderada; 4 - importante; 5 - muito importante.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Importância moderada	2	11,1	11,1	11,1
Importante	6	33,3	33,3	44,4
Muito importante	8	44,4	44,4	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Classifique a importância da utilização de ferramentas de gestão estratégica, de acordo com as afirmações abaixo, considerando o seguinte: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importância moderada; 4 - importante; 5 - muito importante.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Importância moderada	2	11,1	11,1	11,1
Importante	4	22,2	22,2	33,3
Muito importante	10	55,6	55,6	88,9

NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Classifique a importância da utilização de ferramentas de gestão estratégica, de acordo com as afirmações abaixo, considerando o seguinte: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importância moderada; 4 - importante; 5 - muito importante.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	2	11,1	11,1	11,1
	Importante	4	22,2	22,2	33,3
	Muito importante	10	55,6	55,6	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Classifique a importância da utilização de ferramentas de gestão estratégica, de acordo com as afirmações abaixo, considerando o seguinte: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importância moderada; 4 - importante; 5 - muito importante.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	2	11,1	11,1	11,1
	Importante	5	27,8	27,8	38,9
	Muito importante	9	50,0	50,0	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Classifique a importância da utilização de ferramentas de gestão estratégica, de acordo com as afirmações abaixo, considerando o seguinte: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importância moderada; 4 - importante; 5 - muito importante.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	2	11,1	11,1	11,1
	Importante	8	44,4	44,4	55,6
	Muito importante	6	33,3	33,3	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Classifique a importância da utilização de ferramentas de gestão estratégica, de acordo com as afirmações abaixo, considerando o seguinte: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importância moderada; 4 - importante; 5 - muito importante.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	2	11,1	11,1	11,1
	Importante	8	44,4	44,4	55,6
	Muito importante	6	33,3	33,3	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Classifique a importância da utilização de ferramentas de gestão estratégica, de acordo com as afirmações abaixo, considerando o seguinte: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importância moderada; 4 - importante; 5 - muito importante.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	1	5,6	5,6	5,6
	Importante	8	44,4	44,4	50,0
	Muito importante	7	38,9	38,9	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Classifique a importância da utilização de ferramentas de gestão estratégica, de acordo com as afirmações abaixo, considerando o seguinte: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importância moderada; 4 - importante; 5 - muito importante.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	1	5,6	5,6	5,6
	Importante	6	33,3	33,3	38,9
	Muito importante	9	50,0	50,0	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Classifique a importância da utilização de ferramentas de gestão estratégica, de acordo com as afirmações abaixo, considerando o seguinte: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importância moderada; 4 - importante; 5 - muito importante.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	1	5,6	5,6	5,6
	Importante	5	27,8	27,8	33,3
	Muito importante	10	55,6	55,6	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Classifique a importância da utilização de ferramentas de gestão estratégica, de acordo com as afirmações abaixo, considerando o seguinte: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importância moderada; 4 - importante; 5 - muito importante.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	1	5,6	5,6	5,6
	Importante	9	50,0	50,0	55,6
	Muito importante	6	33,3	33,3	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Classifique a importância da utilização de ferramentas de gestão estratégica, de acordo com as afirmações abaixo, considerando o seguinte: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importância moderada; 4 - importante; 5 - muito importante.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	1	5,6	5,6	5,6
	Importante	7	38,9	38,9	44,4
	Muito importante	8	44,4	44,4	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Classifique a importância da utilização de ferramentas de gestão estratégica, de acordo com as afirmações abaixo, considerando o seguinte: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importância moderada; 4 - importante; 5 - muito importante.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	4	22,2	22,2	22,2
	Importante	5	27,8	27,8	50,0
	Muito importante	7	38,9	38,9	88,9
	NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Classifique a importância da utilização de ferramentas de gestão estratégica, de acordo com as afirmações abaixo, considerando o seguinte: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importância moderada; 4 - importante; 5 - muito importante.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importância moderada	1	5,6	5,6	5,6
	Importante	4	22,2	22,2	27,8

Muito importante	11	61,1	61,1	88,9
NS / NR / NA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

A organização tem alguma percepção sobre a imagem que tem na comunidade? Se sim, de que forma?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	14	77,8	77,8	77,8
Não	3	16,7	16,7	94,4
NS / NR / NA	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

A organização tem alguma percepção sobre a imagem que tem na comunidade? Se sim, de que forma?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	7	38,9	38,9	38,9
A instituição é, neste momento, uma referência na comunidade local e trabalha ativamente em prol da comunidade, dessa forma é conhecida e reconhecida na região	1	5,6	5,6	44,4
Através das pessoas que procuram a Cáritas (utentes e parceiros)	1	5,6	5,6	50,0
Através de contactos pessoais e informações chegadas à instituição, quer via escrito quer oral	1	5,6	5,6	55,6
Através do contacto com a comunidade	1	5,6	5,6	61,1
Através do contacto com a população	1	5,6	5,6	66,7
Através dos utentes, familiares e parcerias.	1	5,6	5,6	72,2
Feedback - clientes, familiares, significativos; procura de serviços, nº de inscrições e candidaturas; receção de candidaturas às atividades desenvolvidas	1	5,6	5,6	77,8
Feedback de clientes e outras entidades	1	5,6	5,6	83,3
Feedback de clientes, familiares; procura de serviços, nº de candidaturas; prestação de serviços; reacção da comunidade às atividades desenvolvidas pela instituição	1	5,6	5,6	88,9
Feedbacks diretos, verbais. Crescente procura de serviços. Listas de espera longas	1	5,6	5,6	94,4
Num meio pequeno como a cidade de Lamego, a percepção sobre a nossa imagem é transmitida pessoalmente e verbalmente.	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Tabulação cruzada Indique o seu género (assinale com uma cruz). * Qual o cargo que ocupa na organização? (assinale com uma cruz)

		Qual o cargo que ocupa na organização? (assinale com uma cruz)			Total
		Membro da direção da organização	Diretor técnico da organização	Outro	
Indique o seu género (assinale com uma cruz).	Feminino	2	10	1	13
	Masculino	4	0	0	4
	NS / NR / NA	1	0	0	1
Total		7	10	1	18

Tabulação cruzada Indique o seu género (assinale com uma cruz). * Qual o cargo que ocupa na organização? (assinale com uma cruz)

		Qual o cargo que ocupa na organização? (assinale com uma cruz)		Total
			Assistente social	
Indique o seu género (assinale com uma cruz).	Feminino	12	1	13
	Masculino	4	0	4
	NS / NR / NA	1	0	1
Total		17	1	18

Tabulação cruzada Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função) * Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)

		Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)		Total
		Sim	Não	
Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função)	Direção	1	0	1
	Direção técnica	1	0	1
	Direção / direção técnica	1	0	1
	Direção / contabilidade	2	0	2
	Cáritas Portuguesa / Cáritas Diocesana	0	2	2
	NS / NR / NA	4	7	11
	Total	9	9	18

Tabulação cruzada Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função) * Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)

		Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)		Total
		Sim	Não	
Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função)	Direção	1	0	1
	Direção / direção técnica	1	0	1
	Direção / contabilidade	2	0	2
	Direção técnica / equipa multidisciplinar	1	0	1
	Cáritas Portuguesa / cáritas diocesana	0	2	2
	NS / NR / NA	4	7	11
Total	9	9	18	

Tabulação cruzada Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função) * Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)

Contagem

		Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)		Total
		Sim	Não	
Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função)	Direção	2	0	2
	Direção / contabilidade	2	0	2
	Equipa multidisciplinar	1	0	1
	Cáritas portuguesa / cáritas diocesana	0	1	1
	NS / NR / NA	4	7	11
	Cáritas diocesana	0	1	1
Total		9	9	18

Tabulação cruzada Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função) * Da lista abaixo, indique as ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças incluindo mudanças e tendências no ambiente corporativo. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)

Contagem

		Da lista abaixo, indique as ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças incluindo mudanças e tendências no ambiente corporativo. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)		Total
		Sim	Não	
Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função)	Direção	1	0	1
	Direção técnica	1	0	1
	Direção / direção técnica	0	1	1
	Direção / contabilidade	0	2	2
	Cáritas Portuguesa / Cáritas Diocesana	0	2	2
	NS / NR / NA	2	9	11
Total		4	14	18

Tabulação cruzada Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função) * Da lista abaixo, indique as ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças incluindo mudanças e tendências no ambiente corporativo. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)

Contagem

		Da lista abaixo, indique as ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças incluindo mudanças e tendências no ambiente corporativo. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)		Total
		Sim	Não	
Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função)	Direção	1	0	1
	Direção / direção técnica	0	1	1
	Direção / contabilidade	0	2	2
	Direção técnica / equipa multidisciplinar	1	0	1
	Cáritas Portuguesa / cáritas diocesana	0	2	2
	NS / NR / NA	2	9	11
Total		4	14	18

Tabulação cruzada Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função) * Da lista abaixo, indique as ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças incluindo mudanças e tendências no ambiente corporativo. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)

Contagem

		Da lista abaixo, indique as ferramentas e métodos de análise do mercado e das suas forças incluindo mudanças e tendências no ambiente corporativo. (assinale com uma cruz todas as opções que se verifiquem na organização)		Total
		Sim	Não	
Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo/função)	Direção	1	1	2
	Direção / contabilidade	0	2	2
	Equipa multidisciplinar	1	0	1
	Cáritas portuguesa / cáritas diocesana	0	1	1
	NS / NR / NA	2	9	11
	Cáritas diocesana	0	1	1
Total		4	14	18

Tabulação cruzada Quem elabora, acompanha e avalia o plano orçamental? (cargo/função) * A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)
Contagem

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total
		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Quem elabora, acompanha e avalia o plano orçamental? (cargo/função)	Direção	0	0	3	3
	Direção / contabilidade	4	0	0	4
	Direção / assembleia geral	1	0	0	1
	Contabilidade	0	1	0	1
	Tesoureiro	0	0	2	2
	NS / NR / NA	1	0	6	7
Total		6	1	11	18

Tabulação cruzada Quem elabora, acompanha e avalia o plano orçamental? (cargo/função) * A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)
Contagem

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total
		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Quem elabora, acompanha e avalia o plano orçamental? (cargo/função)	Direção	1	0	3	4
	Direção / contabilidade	4	0	0	4
	Contabilidade / direção técnica / direção	0	1	0	1
	Tesoureiro	0	0	2	2
	NS / NR / NA	1	0	6	7
Total		6	1	11	18

Tabulação cruzada Quem elabora, acompanha e avalia o plano orçamental? (cargo/função) * A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)
Contagem

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total
		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Quem elabora, acompanha e avalia o plano	Direção	0	0	3	3
	Direção / contabilidade	4	0	0	4

orçamental? (cargo/função)	Direção / assembleia geral	1	0	0	1
	Tesoureiro / conselho fiscal	0	0	2	2
	NS / NR / NA	1	0	6	7
	Direção / direção técnica	0	1	0	1
	Total	6	1	11	18

Tabulação cruzada Qual o grau de importância que atribui à diversificação das fontes de financiamento? (Classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, e que 1 significa nada importante e 5 muito importante) * As empresas e outras entidades têm-se demonstrado dispostas a cooperar com a organização? (assinale com uma cruz)

Contagem

		As empresas e outras entidades têm-se demonstrado dispostas a cooperar com a organização? (assinale com uma cruz)		Total
		Sim	Não sabe / não responde	
Qual o grau de importância que atribui à diversificação das fontes de financiamento? (Classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, e que 1 significa nada importante e 5 muito importante)	Importância moderada	2	0	2
	Importante	5	1	6
	Muito importante	5	3	8
	NS / NR / NA	0	2	2
	Total	12	6	18

Tabulação cruzada A organização tem desenvolvido atividades para garantir receitas próprias? (assinale com uma cruz) * As empresas e outras entidades têm-se demonstrado dispostas a cooperar com a organização? (assinale com uma cruz)

Contagem

		As empresas e outras entidades têm-se demonstrado dispostas a cooperar com a organização? (assinale com uma cruz)		Total
		Sim	Não sabe / não responde	
A organização tem desenvolvido atividades para garantir receitas próprias? (assinale com uma cruz)	Sim	7	3	10
	Não	4	0	4
	Não sabe / não responde	1	3	4
	Total	12	6	18

Tabulação cruzada A organização realiza parcerias com algum tipo de entidades enunciadas abaixo? (assinale com uma cruz as parcerias que se verificam) * Qual o grau de importância que atribui à diversificação das fontes de financiamento? (Classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, e que 1 significa nada importante e 5 muito importante)

Contagem

		Qual o grau de importância que atribui à diversificação das fontes de financiamento? (Classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, e que 1 significa nada importante e 5 muito importante)				Total
		Importância moderada	Importante	Muito importante	NS / NR / NA	
A organização realiza parcerias com algum tipo de entidades enunciadas abaixo? (assinale com uma cruz as parcerias que se verificam)	Sim	0	6	8	2	16
	Não	2	0	0	0	2
	Total	2	6	8	2	18

Tabulação cruzada Com que objetivos são estabelecidas parcerias? (assinale com uma cruz os objetivos que se verificam) * Qual o grau de importância que atribui à diversificação das fontes de financiamento? (Classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, e que 1 significa nada importante e 5 muito importante)

Contagem

		Qual o grau de importância que atribui à diversificação das fontes de financiamento? (Classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, e que 1 significa nada importante e 5 muito importante)				Total
		Importância moderada	Importante	Muito importante	NS / NR / NA	
Com que objetivos são estabelecidas parcerias? (assinale com uma cruz os objetivos que se verificam)	Sim NS / NR / NA	2	6	6	2	16
		0	0	2	0	2
Total		2	6	8	2	18

Tabulação cruzada Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). * A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)

Contagem

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total
		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).	Sim Não NS / NR / NA	6	1	4	11
		0	0	1	1
		0	0	6	6
Total		6	1	11	18

Tabulação cruzada Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). * A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)

Contagem

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total
		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).	Não NS / NR / NA	6	1	5	12
		0	0	6	6
Total		6	1	11	18

Tabulação cruzada Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). * A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)

Contagem

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total
		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).	Não NS / NR / NA	6	1	5	12
		0	0	6	6
Total		6	1	11	18

Tabulação cruzada Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). * A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)

Contagem

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total

		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). Total	Sim	2	0	1	3
	Não	4	1	4	9
	NS / NR / NA	0	0	6	6
		6	1	11	18

Tabulação cruzada Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). * A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)

Contagem

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total
		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). Total	Não	6	1	5	12
	NS / NR / NA	0	0	6	6
		6	1	11	18

Tabulação cruzada Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). * A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)

Contagem

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total
		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). Total	Sim	3	0	1	4
	Não	3	1	4	8
	NS / NR / NA	0	0	6	6
		6	1	11	18

Tabulação cruzada Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). * A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)

Contagem

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total
		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). Total	Não	6	1	5	12
	NS / NR / NA	0	0	6	6
		6	1	11	18

Tabulação cruzada Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). * A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)

Contagem

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total
		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização	Sim	1	0	3	4
	Não	5	1	2	8

enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).	NS / NR / NA	0	0	6	6
Total		6	1	11	18

Tabulação cruzada Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). * A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)

Contagem

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total
		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).	Sim	2	1	0	3
	Não	4	0	5	9
	NS / NR / NA	0	0	6	6
Total		6	1	11	18

Tabulação cruzada Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). * A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)

Contagem

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total
		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).	Não	6	1	5	12
	NS / NR / NA	0	0	6	6
	Total	6	1	11	18

Tabulação cruzada Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). * A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)

Contagem

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total
		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).	Não	6	1	5	12
	NS / NR / NA	0	0	6	6
	Total	6	1	11	18

Tabulação cruzada Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar). * A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)

Contagem

		A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)			Total
		Sim	Não	Não sabe / não responde	
Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).	Não	6	1	5	12
	NS / NR / NA	0	0	6	6
	Total	6	1	11	18

ANEXOS

I – Modelo Análise SWOT

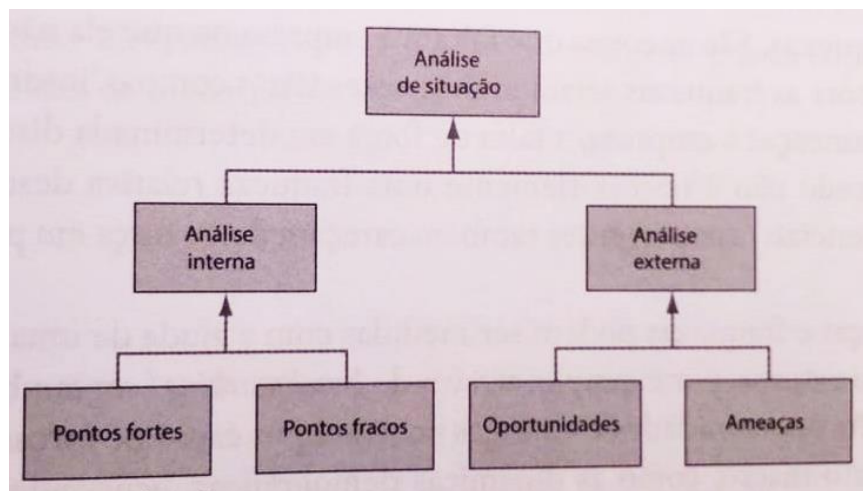


Figura 1 - Análise de Situação

Fonte: (Wehrich, 1982, cit. por (Berg & Pietersma, 2018, p. 91))

Nome da empresa												
Data:												
		O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	TOTAL
TOTAL												100
S1												
S2												
S3												
S4												
S5												
W1												
W2												
W3												
W4												
W5												

Figura 2 - A Matriz de Confronto

Fonte: Wehrich, 1982, cit. por (Berg & Pietersma, 2018, p. 94))

	Forças (FO)	Fraquezas (FR)
Oportunidades (O)	Estratégias FOO <i>Usar as forças para aproveitar as oportunidades.</i>	Estratégias FRO <i>Aproveitar as oportunidades superando as fraquezas ou tornando-as relevantes</i>
Ameaças (A)	Estratégias FOA <i>Usar as forças para evitar as ameaças.</i>	Estratégias FRA <i>Minimizar as fraquezas e evitar as ameaças.</i>

Figura 3 - Análise SWOT e matriz

Fonte: (Berg & Pietersma, 2018, p. 94)

II – Matriz BCG

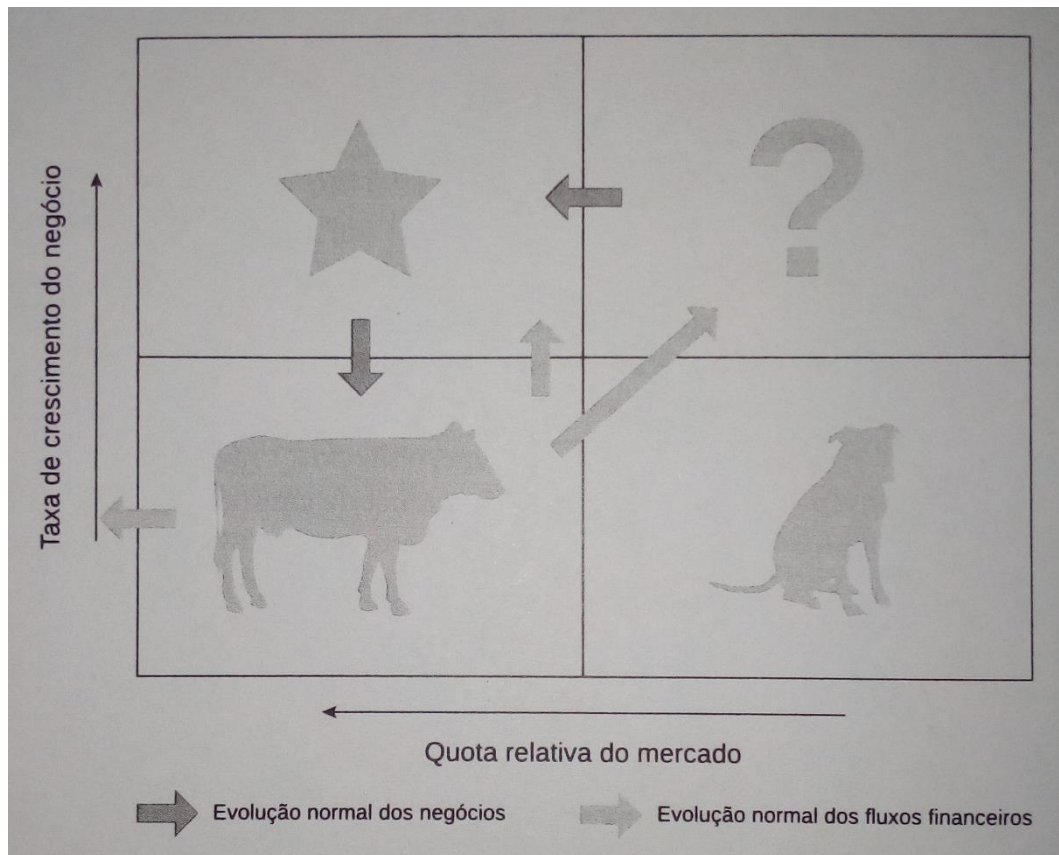


Figura 4 - Matriz de Crescimento de Quota BCG

Fonte: Boston Consulting Group, 1970, cit. por (Teixeira, 2017).

III – Modelo de Porter

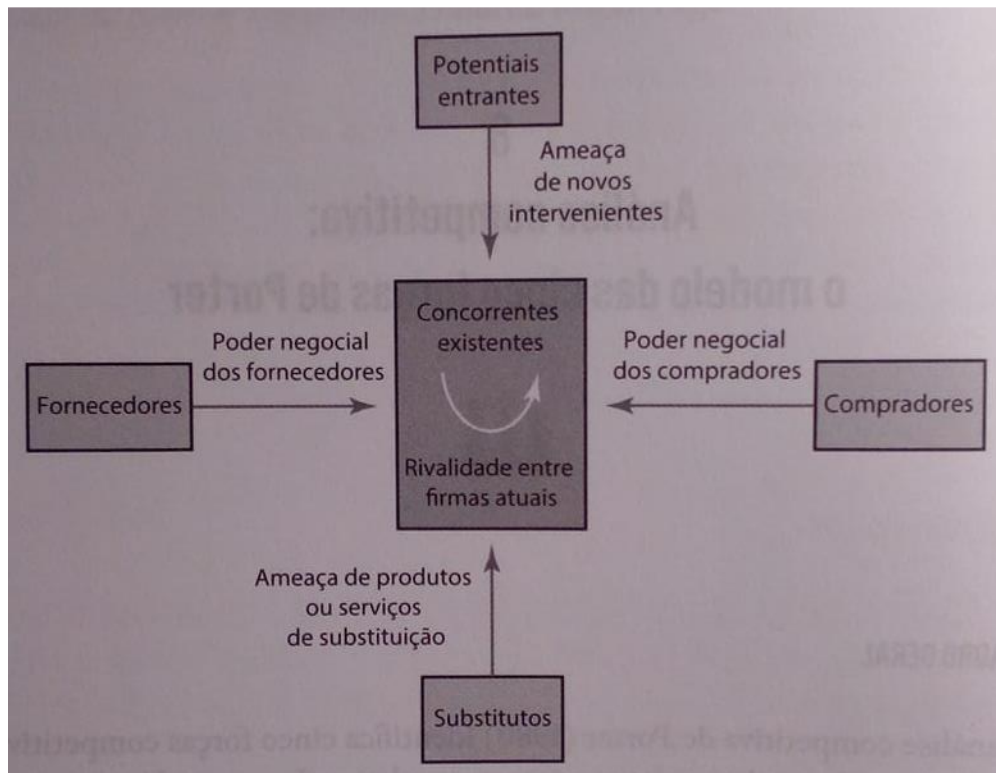


Figura 5 - As Cinco Forças de Porter

Fonte: Porter, 1980, cit por (Berg & Pietersma, 2018, p. 60)

IV – Mapa de Estratégia

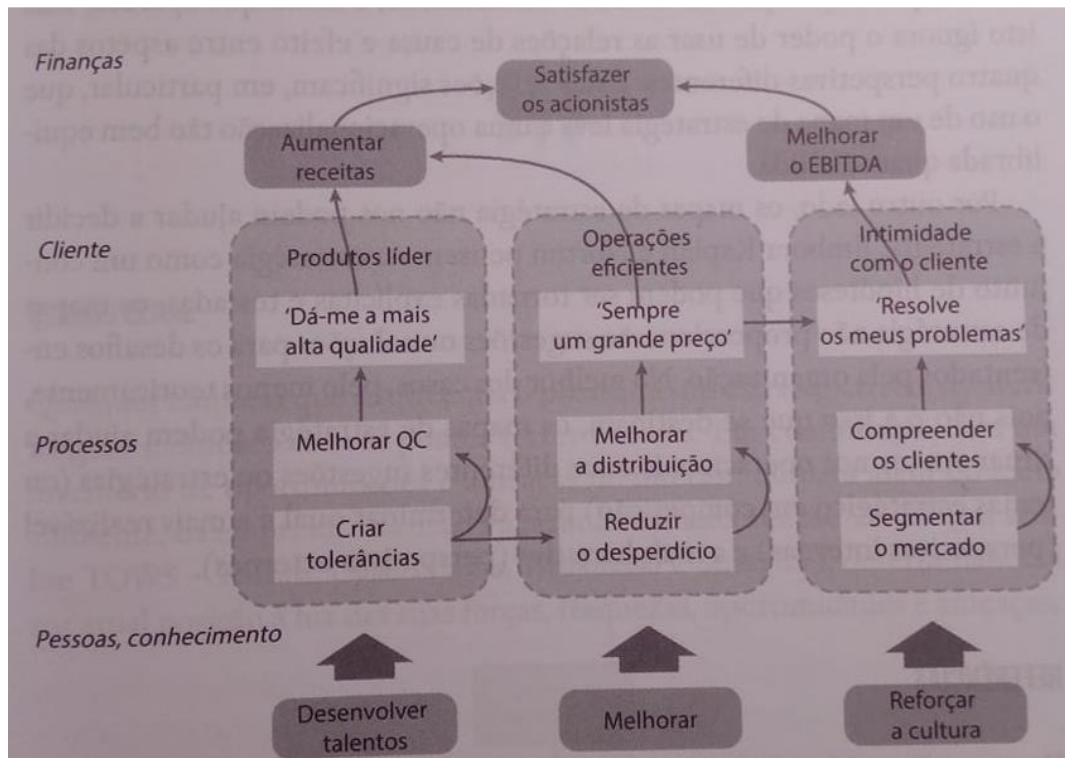
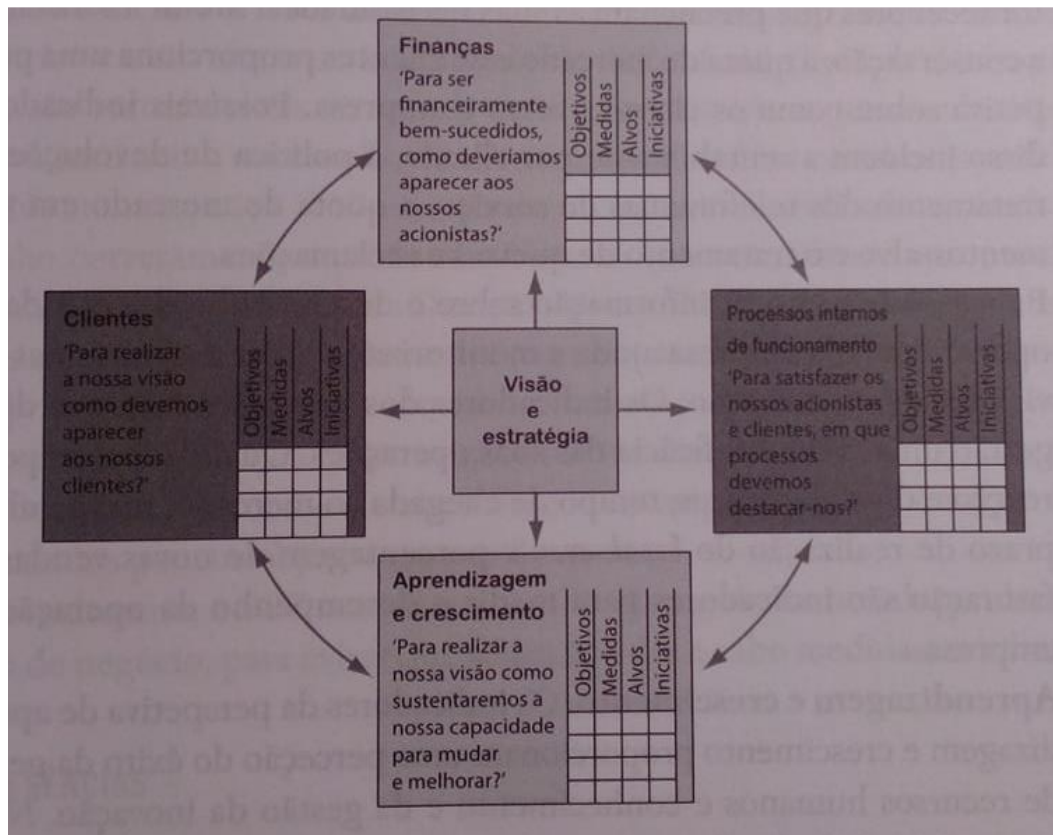


Figura 6 - Mapa de Estratégia

Fonte: Kaplan & Norton, 2004, cit. por (Berg & Pietersma, 2018, p. 89).

V – *Balanced Scorecard*Figura 7 - O *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan & Norton, 1992, cit. por (Berg & Pietersma, 2018, p. 111)

VI – Configurações Organizacionais (Mintzberg)

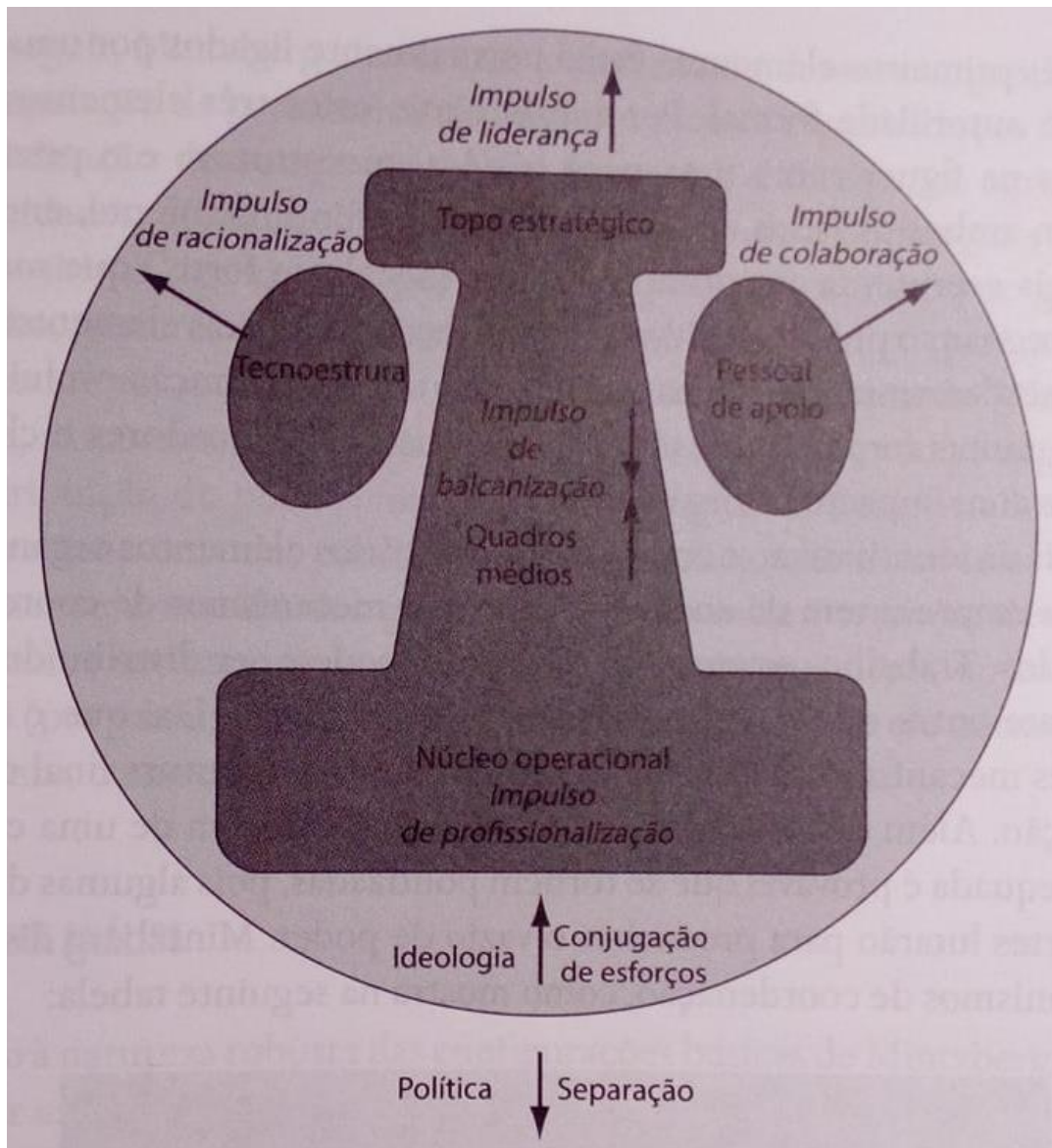


Figura 8 - Seis Peças Elementares das Organizações

Fonte: Mintzberg, 1992, cit. por (Berg & Pietersma, 2018, p. 129)

VII – Os 4 P de Kotler

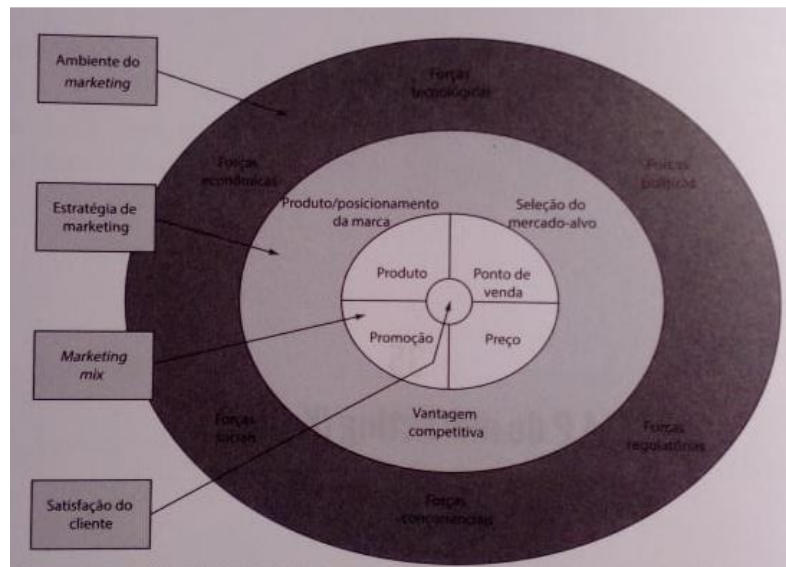


Figura 9 - O Marketing Mix: os 4 P de Kotler

Fonte: Kotler & Keller, 2006, cit. por (Berg & Pietersma, 2018, p. 190)

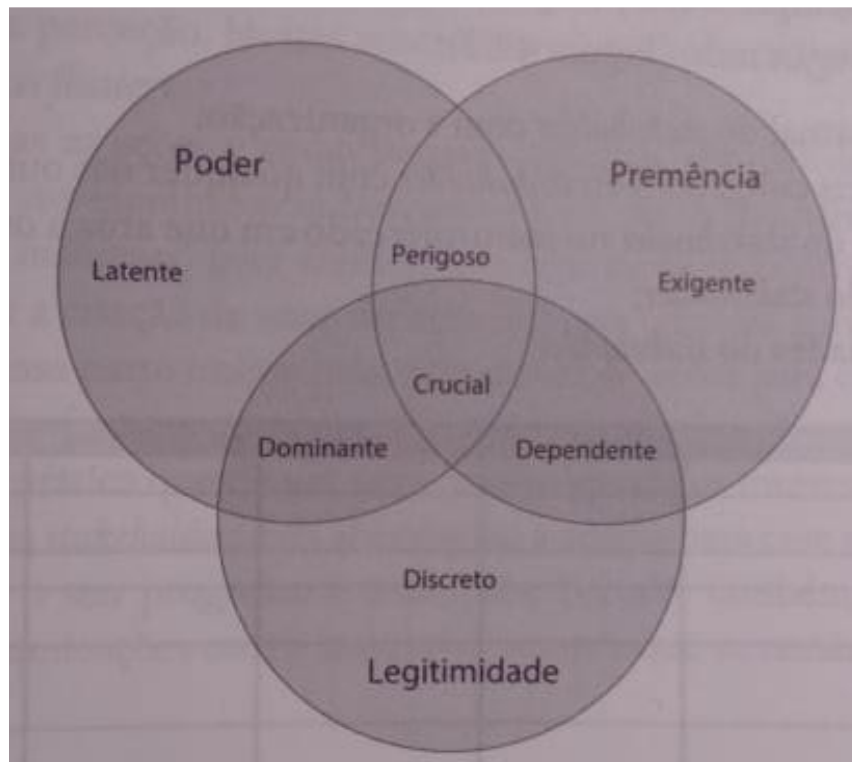
VIII – Gestão de Stakeholders

Figura 10 - Gestão dos Stakeholders

Fonte: Mitchell, Agle & Wood, 1997, cit. por (Berg & Pietersma, 2018, p. 217)

IX – Símbolos Cidade de Lamego

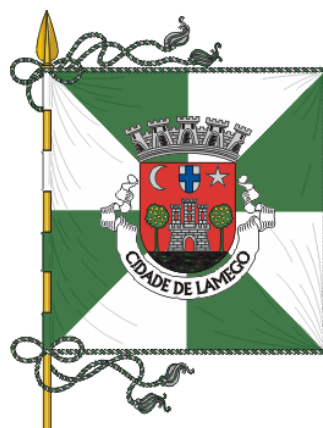


Figura 11 - Bandeira Cidade de Lamego

Fonte: (Câmara Municipal de Lamego, s.d. (1))



Figura 12 - Mapa das Freguesias do Concelho de Lamego

Fonte: (Câmara Municipal de Lamego, s.d. (2))

X – Inquérito por Questionário

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO		Lamego
IDENTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO		Q
<p>O presente estudo integra a dissertação de mestrado em Gestão de Organizações Sociais pelo Instituto Politécnico de Viseu - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego. Apresenta como foco o planeamento estratégico e o uso das ferramentas de gestão estratégica das Organizações Sociais do concelho de Lamego. Os dados recolhidos serão apenas usados e trabalhados no âmbito da dissertação de mestrado, estando assegurada a sua total confidencialidade. Por favor, leia com atenção todas as perguntas. Agradecemos a sua colaboração!</p>		
SECÇÃO 1: CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO		CODIFICAÇÃO S1
<p>1. Indique a designação da organização.</p>		<input type="checkbox"/>
<p>2. Qual a forma jurídica da organização? (assinale com uma cruz)</p> <p>Cooperativa <input type="checkbox"/> 1</p> <p>Associação mutualista <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Misericórdia <input type="checkbox"/> 3</p> <p>Fundação <input type="checkbox"/> 4</p> <p>IPSS não abrangida pelas opções anteriores <input type="checkbox"/> 5</p> <p>Outra. Qual? <input type="checkbox"/> 6 Qual? _____</p>		<input type="checkbox"/>
<p>3. Qual ou quais as respostas sociais em que a organização atua? (assinale com uma cruz todas as respostas sociais em funcionamento atualmente)</p> <p>Infância e juventude</p> <p>Creche <input type="checkbox"/> 1</p> <p>Centro de Atividades Ocupacionais <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Pré-escolar <input type="checkbox"/> 3</p> <p>CATL <input type="checkbox"/> 4</p> <p>CAT <input type="checkbox"/> 5</p> <p>Outro <input type="checkbox"/> 6</p> <p>Qual ou Quais? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Família e Comunidade</p> <p>Atendimento/accompanhamento social <input type="checkbox"/> 7</p> <p>Grupo de auto-ajuda <input type="checkbox"/> 8</p> <p>Ajuda alimentar <input type="checkbox"/> 9</p> <p>Centro comunitário <input type="checkbox"/> 10</p> <p>Outro <input type="checkbox"/> 11</p> <p>Qual ou quais? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>População adulta</p> <p>ERPI <input type="checkbox"/> 12</p> <p>Lar de Idosos <input type="checkbox"/> 13</p> <p>Serviço de apoio domiciliário (idosos) <input type="checkbox"/> 14</p> <p>Centro de atividades ocupacionais <input type="checkbox"/> 15</p> <p>Outro <input type="checkbox"/> 16</p> <p>Qual ou quais? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		<input type="checkbox"/> 3.1 <input type="checkbox"/> 3.12 <input type="checkbox"/> 3.2 <input type="checkbox"/> 3.13 <input type="checkbox"/> 3.3 <input type="checkbox"/> 3.14 <input type="checkbox"/> 3.4 <input type="checkbox"/> 3.15 <input type="checkbox"/> 3.5 <input type="checkbox"/> 3.16 <input type="checkbox"/> 3.6
<p>4. Indique o número total de colaboradores da organização (assinale com uma cruz).</p> <p>Entre 1 e 10 colaboradores <input type="checkbox"/> 1</p> <p>Entre 11 e 50 colaboradores <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Entre 51 e 250 colaboradores <input type="checkbox"/> 3</p> <p>Mais de 250 colaboradores <input type="checkbox"/> 4</p>		<input type="checkbox"/>
<p>5. Indique o tipo de vínculo contratual dos colaboradores da organização.</p> <p>Tipologia</p> <p>Com vínculo contratual (independentemente do tipo) <input type="checkbox"/> 1</p> <p>No quadro de pessoal <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Trabalhadores independentes <input type="checkbox"/> 3</p> <p>Estagiários <input type="checkbox"/> 4</p> <p>Programas do IEFP <input type="checkbox"/> 5</p> <p>Outra. Qual e quantos colaboradores? <input type="checkbox"/> 6</p> <p>_____</p>		<input type="checkbox"/>

SECÇÃO 2: CARATERIZAÇÃO DO INQUIRIDO	CODIFICAÇÃO S2
<p>6. Indique o seu género (assinale com uma cruz).</p> <p>Feminino <input type="checkbox"/> 1</p> <p>Masculino <input type="checkbox"/> 2</p>	<input type="checkbox"/>
<p>7. Indique a sua idade (assinale com uma cruz).</p> <p>Menos de 30 anos <input type="checkbox"/> 1</p> <p>Entre 30 e 39 anos <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Entre 40 e 50 anos <input type="checkbox"/> 3</p> <p>Mais de 50 anos <input type="checkbox"/> 4</p>	<input type="checkbox"/>
<p>8. Indique as suas habilitações literárias (assinale com uma cruz).</p> <p>1º Ciclo <input type="checkbox"/> 1</p> <p>2º Ciclo <input type="checkbox"/> 2</p> <p>3º Ciclo <input type="checkbox"/> 3</p> <p>Secundário ou equivalente <input type="checkbox"/> 4</p> <p>Bacharelato <input type="checkbox"/> 5</p> <p>Licenciatura <input type="checkbox"/> 6</p> <p>Mestrado <input type="checkbox"/> 7</p> <p>Doutoramento <input type="checkbox"/> 8</p> <p>Outro. Qual? <input type="checkbox"/> 9</p> <p>Qual? _____</p>	<input type="checkbox"/>
<p>9. Indique a sua área de formação académica.</p>	
<p>10. Qual o cargo que ocupa na organização? (assinale com uma cruz)</p> <p>Membro da direção da organização <input type="checkbox"/> 1</p> <p>Diretor técnico da organização <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Outro. Qual? <input type="checkbox"/> 3 Qual? _____</p>	<input type="checkbox"/>
<p>11. Há quanto tempo desempenha funções na organização? (assinale com uma cruz)</p> <p>Menos ou igual a 1 ano <input type="checkbox"/> 1</p> <p>Mais que 1 ano e menos ou igual a 3 anos <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Mais que 3 anos e menos ou igual a 5 anos <input type="checkbox"/> 3</p> <p>Mais que 5 anos <input type="checkbox"/> 4</p>	<input type="checkbox"/>
<p>12. Tem formação complementar no domínio da gestão de organizações? (assinale com uma cruz)</p> <p>Sim <input type="checkbox"/> 1 Se sim, qual? _____</p> <p>Não <input type="checkbox"/> 2 _____</p>	<input type="checkbox"/>
SECÇÃO 3: PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	CODIFICAÇÃO S3
<p>13. A organização apresenta planeamento estratégico? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz)</p> <p>Sim <input type="checkbox"/> 1</p> <p>Não <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Não sabe / não responde <input type="checkbox"/> 3</p> <p>Período contemplado: _____ meses 4</p> <p>Não sabe / não responde <input type="checkbox"/> 5</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>14. Quem elabora, acompanha e avalia o plano estratégico? (cargo / função)</p> <p>Elaborar _____</p> <p>Acompanhar _____</p> <p>Avaliar _____</p>	
<p>14.1 De que forma é feito o acompanhamento e a avaliação do plano estratégico? É utilizado algum documento específico ou algum processo para o efeito?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>	
<p>15. Qual a visão da organização?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>	

<p>16. Qual a missão da organização?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>	
<p>17. Quais os principais objetivos da organização?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>	
<p>18. Quais os valores defendidos pela organização?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 70px; width: 100%;"></div>	
<p>19. A organização apresenta organograma? (assinale com uma cruz)</p> <p>Sim <input type="checkbox"/> 1</p> <p>Não <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Não sabe / não responde <input type="checkbox"/> 3</p>	<input type="checkbox"/>
<p>20. Por quem são tomadas as decisões de gestão? (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)</p> <p>Órgão diretivo <input type="checkbox"/> 1</p> <p>Direção técnica <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Outro. Qual? <input type="checkbox"/> 3 Qual? _____</p> <p>Não sabe / Não responde <input type="checkbox"/> 4</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>21. Qual a periodicidade das reuniões para serem tomadas decisões? (assinale com uma cruz)</p> <p>Semanais <input type="checkbox"/> 1</p> <p>Mensais <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Outra periodicidade. Qual? <input type="checkbox"/> 3 Qual? _____</p> <p>Não sabe / Não responde <input type="checkbox"/> 4</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>22. O órgão diretivo tem um membro ou um representante com poderes de gestão em permanência na organização? (assinale com uma cruz) Se sim, identifique o representante.</p> <p>Sim <input type="checkbox"/> 1 Quem? _____</p> <p>Não <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Não sabe / Não responde <input type="checkbox"/> 3</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>23. Da lista abaixo, indique as técnicas/métodos usados pela organização ao nível da gestão estratégica. (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização)</p> <p>Estrutura da análise de custos <input type="checkbox"/> 1</p> <p>Análise dos fatores críticos de sucesso <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Análise SWOT <input type="checkbox"/> 3</p> <p>Análise de stakeholders <input type="checkbox"/> 4</p> <p>Análise de portefólio <input type="checkbox"/> 5</p> <p>Benchmarking <input type="checkbox"/> 6</p> <p>Ciclo PDCA <input type="checkbox"/> 7</p> <p>Balanced Scorecard (BSC) <input type="checkbox"/> 8</p> <p>Modelo das 5 forças de Porter <input type="checkbox"/> 9</p> <p>Outra. Qual ou quais? <input type="checkbox"/> 10</p> <p>Qual ou quais?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>	<input type="checkbox"/> 23.1 <input type="checkbox"/> 23.2 <input type="checkbox"/> 23.3 <input type="checkbox"/> 23.4 <input type="checkbox"/> 23.5 <input type="checkbox"/> 23.6 <input type="checkbox"/> 23.7 <input type="checkbox"/> 23.8 <input type="checkbox"/> 23.9 <input type="checkbox"/> 23.10

<p>28.1 Se indicou a percentagem de outros custos, identifique qual ou quais.</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-top: 5px;"></div>											
<p>29. A organização tem resultados relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento? (assinale com uma cruz)</p> <p>Sim <input type="checkbox"/> 1 → Q. 29.1</p> <p>Não <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Não sabe / não responde <input type="checkbox"/> 3</p>	<input type="checkbox"/>										
<p>29.1 Selecione os resultados existentes relativos ao desempenho financeiro das respostas sociais em funcionamento (assinale com uma cruz todas as opções que se verificarem na organização).</p> <p>Grau de execução orçamental <input type="checkbox"/> 1</p> <p>Grau de realização dos objetivos financeiros <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Resultados de auditorias financeiras <input type="checkbox"/> 3</p> <p>Prestação de contas aos financiadores <input type="checkbox"/> 4</p> <p>Divulgação pública do relatório de contas <input type="checkbox"/> 5</p> <p>Não sabe / não responde <input type="checkbox"/> 6</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>										
<p>30. As empresas e outras entidades têm-se demonstrado dispostas a cooperar com a organização? (assinale com uma cruz)</p> <p>Sim <input type="checkbox"/> 1 → Q. 30.1</p> <p>Não <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Não sabe / não responde <input type="checkbox"/> 3</p>	<input type="checkbox"/>										
<p>30.1 Que apoios são dados à organização?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-top: 5px;"></div>											
<p>31. Qual o grau de importância que atribui à diversificação das fontes de financiamento? (Classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, em que 1 significa nada importante e 5 muito importante)</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">1</td> <td style="width: 20%;">2</td> <td style="width: 20%;">3</td> <td style="width: 20%;">4</td> <td style="width: 20%;">5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5						<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5							
<p>31.1 Porquê?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-top: 5px;"></div>											
<p>32. A organização tem desenvolvido atividades para garantir receitas próprias? (assinale com uma cruz)</p> <p>Sim <input type="checkbox"/> 1 → Q. 32.1</p> <p>Não <input type="checkbox"/> 2</p> <p>Não sabe / não responde <input type="checkbox"/> 3</p>	<input type="checkbox"/>										
<p>32.1 Se sim, de que forma? Quais as atividades desenvolvidas para conseguir receitas?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-top: 5px;"></div>											

<p>33. Assinale com uma cruz as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira (assinale todas as opções que desejar).</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Gerir os recursos financeiros</td><td style="width: 5%; text-align: center;">1</td><td style="width: 15%;"></td></tr> <tr><td>Preparar os projetos nos moldes do financiador</td><td style="text-align: center;">2</td><td></td></tr> <tr><td>Atender às exigências dos financiadores</td><td style="text-align: center;">3</td><td></td></tr> <tr><td>Recursos insuficientes para cobrir as despesas</td><td style="text-align: center;">4</td><td></td></tr> <tr><td>Cumprir prazos / cronograma</td><td style="text-align: center;">5</td><td></td></tr> <tr><td>Conseguir novos associados / doadores</td><td style="text-align: center;">6</td><td></td></tr> <tr><td>Fazer a prestação de contas</td><td style="text-align: center;">7</td><td></td></tr> <tr><td>Falta de planeamento</td><td style="text-align: center;">8</td><td></td></tr> <tr><td>Falta de recursos humanos qualificados</td><td style="text-align: center;">9</td><td></td></tr> <tr><td>Falta de informação sobre as fontes de recursos</td><td style="text-align: center;">10</td><td></td></tr> <tr><td>Entender os manuais dos financiadores</td><td style="text-align: center;">11</td><td></td></tr> <tr><td>Controlar o fluxo de caixa da organização</td><td style="text-align: center;">12</td><td></td></tr> <tr><td>Outras. Qual ou Quais?</td><td style="text-align: center;">13</td><td></td></tr> </table> <p>Qual ou quais?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>	Gerir os recursos financeiros	1		Preparar os projetos nos moldes do financiador	2		Atender às exigências dos financiadores	3		Recursos insuficientes para cobrir as despesas	4		Cumprir prazos / cronograma	5		Conseguir novos associados / doadores	6		Fazer a prestação de contas	7		Falta de planeamento	8		Falta de recursos humanos qualificados	9		Falta de informação sobre as fontes de recursos	10		Entender os manuais dos financiadores	11		Controlar o fluxo de caixa da organização	12		Outras. Qual ou Quais?	13		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td><td style="width: 20px;">33.1</td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td><td style="width: 20px;">33.2</td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td><td style="width: 20px;">33.3</td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td><td style="width: 20px;">33.4</td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td><td style="width: 20px;">33.5</td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td><td style="width: 20px;">33.6</td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td><td style="width: 20px;">33.7</td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td><td style="width: 20px;">33.8</td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td><td style="width: 20px;">33.9</td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td><td style="width: 20px;">33.10</td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td><td style="width: 20px;">33.11</td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td><td style="width: 20px;">33.12</td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td><td style="width: 20px;">33.13</td></tr> </table>		33.1		33.2		33.3		33.4		33.5		33.6		33.7		33.8		33.9		33.10		33.11		33.12		33.13
Gerir os recursos financeiros	1																																																																	
Preparar os projetos nos moldes do financiador	2																																																																	
Atender às exigências dos financiadores	3																																																																	
Recursos insuficientes para cobrir as despesas	4																																																																	
Cumprir prazos / cronograma	5																																																																	
Conseguir novos associados / doadores	6																																																																	
Fazer a prestação de contas	7																																																																	
Falta de planeamento	8																																																																	
Falta de recursos humanos qualificados	9																																																																	
Falta de informação sobre as fontes de recursos	10																																																																	
Entender os manuais dos financiadores	11																																																																	
Controlar o fluxo de caixa da organização	12																																																																	
Outras. Qual ou Quais?	13																																																																	
	33.1																																																																	
	33.2																																																																	
	33.3																																																																	
	33.4																																																																	
	33.5																																																																	
	33.6																																																																	
	33.7																																																																	
	33.8																																																																	
	33.9																																																																	
	33.10																																																																	
	33.11																																																																	
	33.12																																																																	
	33.13																																																																	
SECÇÃO 4.2: PARCERIAS		CODIFICAÇÃO S4.2																																																																
<p>34. A organização realiza parcerias com algum tipo de entidades enunciadas abaixo? (assinale com uma cruz)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%; text-align: center;">1</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">2</th> </tr> <tr> <th style="text-align: left;">ENTIDADES</th> <th style="text-align: center;">SIM</th> <th style="text-align: center;">NÃO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Outras entidades do 3º setor</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td>Estado (central)</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td>Empresas / Entidades privadas</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td>Instituições do ensino superior / Centros de investigação</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td>Câmara municipal</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td>Junta de freguesia</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td>Outra. Qual?</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td>Qual ou quais?</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> </tbody> </table>		1	2	ENTIDADES	SIM	NÃO	Outras entidades do 3º setor			Estado (central)			Empresas / Entidades privadas			Instituições do ensino superior / Centros de investigação			Câmara municipal			Junta de freguesia			Outra. Qual?			Qual ou quais?			<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> </table>																																			
	1	2																																																																
ENTIDADES	SIM	NÃO																																																																
Outras entidades do 3º setor																																																																		
Estado (central)																																																																		
Empresas / Entidades privadas																																																																		
Instituições do ensino superior / Centros de investigação																																																																		
Câmara municipal																																																																		
Junta de freguesia																																																																		
Outra. Qual?																																																																		
Qual ou quais?																																																																		
<p>35. Com que objetivos são estabelecidas parcerias? (assinale com uma cruz)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%; text-align: center;">1</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">2</th> </tr> <tr> <th style="text-align: left;">OBJETIVOS</th> <th style="text-align: center;">SIM</th> <th style="text-align: center;">NÃO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Para realizar projetos</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td>Para partilhar experiências / conhecimentos</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td>Para realizar estudos / investigações</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td>Para promover a entidade</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td>Para cumprir exigências legais</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td>Para partilhar recursos humanos</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td>Para partilhar infraestruturas e outros recursos materiais</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td>Outros. Qual ou Quais?</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td>Qual ou quais?</td><td style="text-align: center;"> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> </tbody> </table>		1	2	OBJETIVOS	SIM	NÃO	Para realizar projetos			Para partilhar experiências / conhecimentos			Para realizar estudos / investigações			Para promover a entidade			Para cumprir exigências legais			Para partilhar recursos humanos			Para partilhar infraestruturas e outros recursos materiais			Outros. Qual ou Quais?			Qual ou quais?			<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> </table>																																
	1	2																																																																
OBJETIVOS	SIM	NÃO																																																																
Para realizar projetos																																																																		
Para partilhar experiências / conhecimentos																																																																		
Para realizar estudos / investigações																																																																		
Para promover a entidade																																																																		
Para cumprir exigências legais																																																																		
Para partilhar recursos humanos																																																																		
Para partilhar infraestruturas e outros recursos materiais																																																																		
Outros. Qual ou Quais?																																																																		
Qual ou quais?																																																																		
SECÇÃO 5: PLANO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING		CODIFICAÇÃO S5																																																																
<p>36. A organização apresenta plano de comunicação e marketing? Se sim, qual o período contemplado? (assinale com uma cruz)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Sim</td><td style="width: 5%; text-align: center;">1</td><td style="width: 10%;"></td></tr> <tr><td>Não</td><td style="text-align: center;">2</td><td></td></tr> <tr><td>Não sabe / não responde</td><td style="text-align: center;">3</td><td></td></tr> <tr><td>Período contemplado:</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: right;">meses</td></tr> <tr><td>Não sabe / não responde</td><td style="text-align: center;">5</td><td></td></tr> </table>	Sim	1		Não	2		Não sabe / não responde	3		Período contemplado:	4	meses	Não sabe / não responde	5		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 15px; background-color: #d3d3d3;"></td></tr> </table>																																																		
Sim	1																																																																	
Não	2																																																																	
Não sabe / não responde	3																																																																	
Período contemplado:	4	meses																																																																
Não sabe / não responde	5																																																																	
<p>37. Quem elabora, acompanha e avalia o plano de comunicação e marketing? (cargo / função)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Elaborar</td><td style="border-bottom: 1px solid black; width: 80%;"></td></tr> <tr><td>Acompanhar</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr> <tr><td>Avaliar</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr> </table>	Elaborar		Acompanhar		Avaliar																																																													
Elaborar																																																																		
Acompanhar																																																																		
Avaliar																																																																		

37.1 De que forma é feito o acompanhamento e a avaliação do plano de comunicação e marketing? É utilizado algum documento específico ou algum processo para o efeito?

38. Como se faz a comunicação entre o órgão diretivo e as chefias? (assinale com uma cruz todas as opções usadas)

Reuniões informais 1
 Encontros presenciais 2
 E-mail 3
 Contactos telefónicos 4
 Outro. Qual? 5 Qual? _____

39. A organização dispõe de alguma forma de divulgação e comunicação para a comunidade sobre o trabalho que desenvolve? (assinale com uma cruz) Se sim, diga como é feita a divulgação.

Sim 1
 Não 2

SECÇÃO 6: O PLANEAMENTO E A SUA OPINIÃO

40. Classifique a importância da utilização de ferramentas de gestão estratégica, de acordo com as afirmações abaixo, considerando o seguinte: 1 - Nada Importante; 2 - Pouco Importante; 3 - Importância Moderada; 4 - Importante; 5 - Muito Importante.

	1	2	3	4	5
Suporta a implementação da estratégia a todos os níveis					
Clarifica a estratégia da organização					
Clarifica e justifica decisões difíceis					
Permite o entendimento da realidade e dos fatores estratégicos chave					
Encoraja novas ideias e visões criativas					
Facilita a comunicação e a geração de diálogo					
Facilita a coordenação e alinhamento de interesses diferentes					
Facilita a recolha e análise de informação					
Facilita o processo de planeamento					
Fortalece o espírito de equipa e o compromisso das pessoas com a organização					
Permite aos colaboradores entender as decisões tomadas					
Aumenta o apoio dos colaboradores para com a direção					
Torna as decisões mais racionais, objetivas e transparentes					

41. A organização tem alguma perceção sobre a imagem que tem na comunidade? Se sim, de que forma?

Sim 1
 Não 2

CODIFICAÇÃO

S6

40.1

40.2

40.3

40.4

40.5

40.6

40.7

40.8

40.9

40.10

40.11

40.12

40.13

p. 7 de 7