

IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA NUMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL – ESTUDO DE CASO

RESUMO

Este artigo científico tem por objeto a análise da implementação de ferramentas de gestão estratégica nas organizações sociais, através de um estudo de caso de uma organização social portuguesa. Nesse sentido a questão de partida do nosso trabalho é: “Quais as ferramentas de gestão estratégica mais relevantes para garantir a sustentabilidade de uma organização de economia social (OES)?”. Desta forma, foram definidos objetivos de estudo, tais como, conseguir demonstrar que aplicações/ferramentas podem facilitar o trabalho de gestão; conseguir verificar a importância da gestão de recursos humanos; verificar a importância do plano estratégico; e perceber de que forma o meio envolvente influencia a gestão da OES. A par deste estudo, foi realizada uma pesquisa sobre conceitos fundamentais que permitem um maior conhecimento sobre o tema, como gestão estratégica, sustentabilidade financeira e gestão de recursos humanos, foi ainda necessário a recolha de dados junto da organização escolhida, tendo sido aplicada uma *checklist* como ferramenta de recolha e sistematização de dados, além da análise da documentação interna da mesma OES.

Palavras-chave: Ferramentas de Gestão; Gestão Estratégica; Sustentabilidade Financeira; Organizações da economia social.

ABSTRACT

This scientific paper aims to analyze the implementation of strategic management tools in social organizations, by studying a specific portuguese social organization. In this sense the starting point of our work is: "What are the most relevant strategic management tools to guarantee the sustainability of a social organization?". In this way, study objectives were defined, such as, being able to demonstrate which applications / tools can facilitate the management work; verify the importance of human resources management; verify the importance of the strategic plan; and to understand how the environment influences the organizational management. In addition to this study, research was carried out on fundamental concepts that allow a greater knowledge on the subject, such as strategic management, financial sustainability and human resources management, it was also necessary to collect data from the chosen organization, having previously been applied a checklist as data collection and survey tool, as well as internal documents analysis.

Keywords: Management tools; Strategic management; Financial Sustainability; Social Economy organizations.

1 – INTRODUÇÃO

Este artigo científico pretende analisar a implementação de ferramentas de gestão estratégica numa organização social, através do estudo de uma organização da economia social (OES) em Portugal. Assim, e numa fase inicial da construção do mesmo a pesquisa incidiu sobre os conceitos interligados com o tema geral, como gestão/planeamento estratégico; gestão de recursos humanos; e sustentabilidade financeira que é essencial ao nível da gestão, pois a organização mesmo sendo uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) tem hoje em dia de encontrar mecanismos que garantam a sua sustentabilidade.

Para a realização deste trabalho, foi necessário proceder à recolha de dados, tendo-se procedido à análise da documentação interna e aplicado uma *checklist* num momento anterior à realização deste artigo científico, mas contendo já os pontos de recolha de dados direcionados para a matéria em estudo.

A realização deste trabalho pretende conseguir desenvolver algumas propostas de gestão estratégica para melhorar a organização social, nomeadamente, a identificação e reformulação da visão e missão da organização; identificação das competências centrais; identificação dos fatores críticos de sucesso; análise SWOT e matriz TOWS; e apresentação do *Balanced Scorecard*, a fim de sistematizar uma proposta de plano estratégico.

2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

As organizações da economia social estabelecem uma rede de relações sólida aos níveis local, nacional e internacional e atuam segundo alguns valores como a cooperação, a reciprocidade e a solidariedade, tendo por base laços de confiança, capital humano e capital social. Estas organizações têm como principal objetivo responder aos problemas socioeconómicos, contribuindo para uma mudança social e cultural da sociedade.

De facto, as organizações de economia social têm vindo a ganhar um peso e relevância cada vez maiores do ponto de vista político e jurídico, quer ao nível nacional, quer ao nível europeu. O Parlamento Europeu, em resolução de 2009, reconheceu a importância da economia social, referindo 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; a autonomia de gestão e a independência relativamente aos poderes públicos; a mobilização do essencial dos excedentes à consecução de objectivos de desenvolvimento sustentável e o serviço prestado aos seus membros de acordo com o interesse geral” (Resolução do PE sobre Economia Social, 2009).

“Sublinha que 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” (Resolução do PE sobre Economia Social, 2009)

Na lei de Bases da Economia Social (LBES), publicada em maio de 2013, no seu art. 2º:

“Entende -se por economia social o conjunto das actividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades que têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes”. (Lei nº 30/2013, de 8 de Maio)

As organizações de economia social (OES) relacionam a actividade económica ao conceito de sustentabilidade, tendo um papel relevante no desenvolvimento futuro das regiões onde se inserem. Este conceito deve ser visto em dois aspetos, especialmente, o de solidariedade em que os recursos não devem ter origem apenas das receitas, mas do apelo à solidariedade ou responsabilidade social por parte das empresas, famílias (conceito de *fund raising*) ou Estado. Por outro lado, a garantia de recursos em que as actividades desenvolvidas para a satisfação de necessidades sociais devem ter mecanismos para suprir as necessidades enquanto persistirem. (Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana, s.d.) A economia social remete, por isso, para as organizações sem fins lucrativos que atuam nas necessidades sentidas na sociedade. (Santos & Carvalho, 2018)

A gestão estratégica encontra-se intimamente ligada com as estratégias definidas para implementar numa organização, sendo que uma vantagem derivada deste facto é a própria organização colocar-se numa melhor posição ao enfrentar uma mudança, pois as estratégias são pensadas, tendo em conta objetivos futuros, ou seja, é definido um plano estratégico para a organização que engloba, objetivos, metas, ações e previsão de resultados (Oporto, 2014).

É também uma estratégia a boa identificação dos *stakeholders* de uma organização, tenha ela ou não fins lucrativos. Na década de 1980, Freeman propôs a Teoria dos *Stakeholders* onde salientava que, para existir efetividade numa

organização, estas necessitam de ter em atenção as ligações que podem de certa forma afetar a organização ou serem afetadas pelas atividades da mesma (Oporto, 2014).

A gestão estratégica proporciona, por isso, vantagem e um melhor posicionamento competitivo para uma organização, mas para a delimitação de um plano estratégico é necessário anteriormente preparar a análise e reflexão sobre factos internos e externos da organização, levando a própria organização a uma diferenciação perante as demais, tornando-se única (Azeitão & Roberto, 2009).

Com o decorrer dos anos foi necessário melhorar a forma de controlar os sistemas de gestão a longo prazo, a área financeira já não podia ser a única a ser tida em conta, pois apresentava uma perspetiva do passado não estando em plena sintonia com os objetivos futuros, ou seja, as organizações necessitavam de ser vistas de forma holística, envolvendo todas as partes que a compõem. Desta forma, começaram a ganhar relevância aspetos como o produto/serviço, o cliente e as capacidades dos colaboradores. O *Balanced Scorecard* surge na década de 1990 como um novo modelo de gestão que tem em conta aspetos não só financeiros e internos e externos à organização, englobando quatro perspetivas, a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a da aprendizagem e crescimento (Azeitão & Roberto, 2009). Apesar de ter sido criado para responder aos desafios das organizações com fins lucrativos, esta ferramenta pode ser também adaptada e utilizada para organizações sem fins lucrativos, já que permite mapear e sistematizar um plano integrado, capaz de ser implementado de forma exequível, congregando todos os recursos da organização. Na área social, tendo em conta a sua missão e especificidades, a primeira perspetiva a ter em conta deverá ser a dos clientes.

Este é assim, um modelo que pretende atingir o desenvolvimento da organização e para o colocar em prática é preciso a análise anterior à organização e ao meio externo, só assim é possível definir uma estratégia, sendo que é também importante que exista na organização uma missão bem definida e valores na base da sua criação (Azeitão & Roberto, 2009). Ao aliarmos a esta planificação um conhecimento do meio organizacional e transaccional, através da análise SWOT e da matriz TOWS, de determinada organização e/ou mercado, ser-nos-á mais perceptível aquilo a que teremos de responder a curto, médio e longo prazo. Este plano bem organizado proporciona uma visão sistémica sobre onde os esforços devem estar focados, bem como deve-se observar e aproveitar as oportunidades e potencializar os pontos fortes. A organização e elaboração deste plano torna-nos menos vulneráveis, pois os problemas podem ser previstos com antecedência (Pinto, 2009) e definidas estratégias e iniciativas que lhes consigam responder.

Verifica-se um aumento significativo das problemáticas no país e, por isso, as OES têm de responder a essas necessidades. O Estado não consegue ter a capacidade de satisfazer as necessidades totais da população e, assim, transfere essas funções para as OES, urgindo que estas saibam pensar estrategicamente o seu funcionamento, como recorrer a financiamentos, para conseguirem garantir a sua própria sustentabilidade financeira, pois não obtém do Estado todo o financiamento (Cardoso C. M., 2013).

O conceito de sustentabilidade ganhou força a partir da década de 1980, pois está associado ao conceito de desenvolvimento sustentável, ou seja, satisfazerem-se as necessidades da população no presente, sem colocar em causa o mesmo para as populações futuras. Segundo Bolzan (s.d.) esta tem ganhado cada vez mais força e visa a tentativa de satisfação das necessidades de produção e consumo, ou seja, as organizações têm em vista o aumento da sua eficiência económica, estando subjacente uma maior responsabilidade. (Santos & Carvalho, 2018).

Além da perspetiva ambiental, a preocupação com a sustentabilidade tem de estender-se também à área organizacional, tornando cada organização naquela que procura “incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de forma consciente” (Barbieri & Cajazeira, 2009). Ou seja, a organização passa a ter uma responsabilidade para com a sociedade, de modo, a que a sua prática contribua para o desenvolvimento sustentável da mesma, através de estratégias que respondam às necessidades atuais “sustentando e aumentando os recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro” (Barbieri & Cajazeira, 2009).

A sustentabilidade financeira é, por isso, designada como um objetivo de médio e longo prazo, sendo importante para a sobrevivência de qualquer organização, sendo que numa OES não se trata do lucro, mas da própria sobrevivência financeira da mesma. Atualmente, as OES deparam-se com alguns constrangimentos, sendo um deles o nível financeiro, o que muitas vezes acaba por ter impactos negativos no desempenhar e desenrolar das suas funções e fazer cumprir com aquilo que a organização definiu na sua visão, missão e valores. Atualmente verifica-se a existência de diversas problemáticas (desemprego, pobreza, fome, envelhecimento, entre outras) fazendo com que as OES adaptem o seu trabalho a estas realidades, mantendo-as muito dependentes de apoios provenientes do Estado, que é representado neste âmbito pelo Instituto da Segurança Social (ISS). O apoio recebido tem em conta o número de clientes existentes nas IPSS, que têm protocolos de cooperação com o ISS (Neves, 2014).

Durante muito tempo, o Estado foi o principal financiador das IPSS, que tem vindo a diminuir os seus apoios influenciando nestas a procura por novas formas de sustentabilidade financeira, como o recurso a financiamentos privados. No plano estratégico da organização definem-se objetivos de vários âmbitos mesmo ao nível financeiro, como, conhecer a origem dos financiamentos; perceber quais são os riscos e os benefícios dos financiamentos das diferentes fontes de financiamento; analisar os custos e as receitas das IPSS; fatores que contribuem para a vulnerabilidade económica; quais as ações desempenhadas pelas IPSS (Silva, 2014).

As Organizações da economia social (OES) surgiram para apoiar a população oprimida, excluída ou explorada, isto no contexto social em que as mesmas estão inseridas. Aquilo que antes era visto como um mecanismo de ajuda às pessoas, foi atualmente reestruturada, na medida em que agora é preciso ter em conta o conceito de gestão nas organizações, não descurando a eficácia e eficiência, que assim começaram a investir em novas formas de melhorar a qualidade, transparência, credibilidade e arranjar novas formas de sustentabilidade e financiamentos, sendo essencial para alcançar a sustentabilidade financeira da organização sendo que cada vez mais surgem mais IPSS, ou seja, aumenta a concorrência (Parente, et al., 2012).

As OES devem ter em conta não só os financiamentos de outras instituições através de parcerias, como também gerir recursos através da comercialização dos seus produtos/serviços. Na perspetiva deste autor os diversos financiamentos têm sofrido mudanças, pois o que antes era visto como doações tradicionais e financiamentos do Estado, alteram-se para novas formas de financiamento. Desta forma, a sustentabilidade das organizações depende da capacidade que esta tem em reunir recursos financeiros, materiais e humanos, suficientemente, de modo a que a organização consiga alcançar os seus objetivos. É preciso aplicar bem os mesmos recursos de modo a que estes tragam resultados eficientes e garantir assim a confiança das pessoas na organização. Ou seja, a sustentabilidade financeira significa o facto de ser capaz de sobreviver de modo a que se possa continuar a satisfazer as necessidades da comunidade (Parente, et al., 2012).

Uma organização quando pensa em desenvolver a sua atividade tem de ter em atenção a relação que vai desenvolver com todos os seus potenciais *stakeholders*. No que concerne à gestão de recursos humanos e para além do âmbito legal na constituição de uma relação contratual de trabalho, é necessário ter em conta vários aspetos no possível candidato, desde a formação, a certificação e a requalificação. Sendo que posteriormente, a nível interno é importante que exista motivação no desempenho de tarefas, orientação e atualização na formação. Existe assim, um processo inerente, a aprendizagem organizacional, que se constata como sendo o envolvimento, a assimilação das práticas, costumes e conhecimentos sobre as dinâmicas organizacionais (Fernandes, Pereira, Almada, & Zsembera, 2015).

Este tipo de gestão é um processo organizacional complexo e define-se como, gestão de pessoas e/ou função de recursos humanos. Com o passar do tempo, este conceito tem vindo a sofrer alterações, essencialmente, no que diz respeito à gestão de pessoas. A função de recursos humanos remete para uma atividade que emerge ou da necessidade organizacional, ou da atividade funcional ou de departamento. Desta forma, é algo que não se limita apenas a um departamento mas que se espalha por toda organização, sendo uma função executada por todos os colaboradores (Cardoso L. , 2012).

Neste sentido, a melhor forma de explicitar estes dois conceitos é através das abordagens *hard* e *soft*. A primeira remete para a gestão de pessoas, visando o controlo de custos, sendo assim uma abordagem instrumental. A segunda tem por base teorias da psicologia organizacional e tem como intuito começar a olhar para os colaboradores como um bem precioso para o desenvolvimento saudável da organização, sendo os colaboradores o potencial, ou seja, as pessoas e/ou colaboradores são um recurso estratégico para um investimento possível de desenvolvimento (Cardoso L. , 2012).

O modelo de gestão de recursos humanos desenvolvido nas organizações é, essencialmente, uma mistura das duas abordagens. O conceito *soft* determina o envolvimento, a participação, a comunicação e o feedback, contudo também utiliza práticas de valorização e o cumprimento de planos e objetivos, estando implementadas na posição *hard* (Cardoso L. , 2012).

A gestão de recursos humanos tem um papel fundamental entre os colaboradores e a organização, neste sentido tem a seu encargo a implementação das políticas, o suporte da cultura organizacional mediante a valorização e competitividade dos colaboradores. Neste sentido, deve promover o envolvimento, a adaptação, a flexibilidade e a solidez para que os resultados atingidos sejam positivos (Cardoso L. , 2012).

Por outro lado, devia conhecer as habilidades, definir métodos, técnicas, bem como a maneira de abordar os colaboradores na organização. Assim, visa o desenvolvimento e potencialização do capital humano, ou seja, analisa comportamentos e

aproveita os pontos positivos, talentos e habilidades que encontra no seu quadro de colaboradores em favor da organização. Tem um papel estratégico como, atrair, reter e motivar as pessoas de acordo com as metas e objetivos da organização para que sejam atingidos.

Nas OES e como estas se encontram direcionadas para a população, as pessoas que são clientes/beneficiários são muito importantes, pois é a verificação da sua satisfação e a procura pelo serviço/bem da organização que a mantém ativa, mas nestas organizações muitas vezes os seus colaboradores são colocados em segundo plano. Ao nível de cultura organizacional, verifica-se que estes colaboradores têm estabelecido uma ligação com a organização pela adesão aos valores e pela estrutura burocrática existente, as organizações funcionam, mas a qualidade, qualificação, produtividade tem vindo a ser descurada (Bose, 2004).

Nos dias de hoje, verifica-se que a competitividade de mercado, a eficiência e eficácia das organizações necessita que exista uma continuada profissionalização/formação dos recursos humanos. Por vezes, verifica-se ainda uma resistência na adoção de métodos de gestão mais estruturados, sendo que existem práticas e políticas internas com manuais de boas práticas inseridos, mas que na realidade existe uma dificuldade em serem levados a bom porto, ou seja, os recursos humanos acomodam-se às tarefas, ao modo de fazer e viver a organização (Bose, 2004)

Verifica-se a aplicação de uma gestão de pessoas por competências, que tem por base a aprendizagem e o desenvolvimento, tanto da organização como da pessoa, pressupõe-se que existe um equilíbrio entre os papéis desempenhados pela organização e os desempenhados pelos recursos humanos, ou seja, as pessoas devem de ter um conhecimento e formação ao longo da vida tendo em vista a progressão e a organização deve estimular e apoiar para que isso se realize (Bose, 2004).

As pessoas fazem parte da organização e não são meros acessórios, ou seja, passam a ser valorizadas e reconhecidas pelo seu trabalho e mérito. Assim, um sistema de gestão por competências tem por base, “o foco no desenvolvimento em vez do foco no controle”; “foco nos processos em vez de foco nos instrumentos”; “foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa”; “foco no modelo integrado e estratégico em vez de práticas desarticuladas”. Desta forma, na seleção de recursos humanos tem-se muito presente a qualificação, “a avaliação de desempenho passou a servir de ferramenta para o desenvolvimento individual, a gestão de carreiras voltou-se para planos individuais de autodesenvolvimento”. Algumas organizações utilizam assim na gestão de pessoas os seguintes processos: desenvolvimento de pessoas; valorização de pessoas; movimentação de pessoas (Bose, 2004, pp. 63-64).

3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As fases percorridas para a elaboração deste artigo científico desenrolaram-se em três momentos: num primeiro momento fez-se toda a pesquisa bibliográfica acerca do objeto de estudo; o segundo momento recaiu na recolha dos dados através da aplicação de uma *checklist* à organização escolhida; e por fim, o terceiro momento foi dedicado à análise e discussão dos dados recolhidos, procurando definir linhas de investigação futuras, que permitam o alargamento deste estudo a outras organizações e regiões do país.

Após a revisão bibliográfica de documentos de base para a temática, foi elaborada uma *checklist* (ver apêndice 1), com diversos itens, com o objetivo, não só de se conhecer a organização, o seu funcionamento, mas também permitir de forma estruturada identificar os financiamentos que a mesma já usufruiu, estudando-se o impacto que estes têm tido na sustentabilidade da organização. A aplicação desta técnica permite gerar resultados mais aprofundados, uma vez que permite uma resposta concreta, deter um guião de orientação ao longo da pesquisa e, posteriormente, ajudar na sistematização dos dados recolhidos. A *checklist* foi preenchida através de observação *in loco* e entrevistas informais a alguns elementos da direção da organização. Alguns dados foram também recolhidos através da análise de documentação interna da mesma IPSS.

Tendo em conta a natureza da OES escolhida para a recolha de dados, o nosso estudo recaiu sobre as respostas sociais da área da infância e juventude existentes: creche, jardim-de-infância, atividades de tempos livres (ATL), centro de acolhimento temporário (CAT) e lar de infância e juventude (LIJ).

Este trabalho é um estudo de caso, apesar de existir fundamentação teórica onde foi aplicado o método indutivo, ou seja, partimos da análise de um caso particular (a análise da OES “Y”) e generalizamos conclusões. A nível da pesquisa inserida

na revisão da literatura, esta foi documental (pois foram trabalhados documentos próprios da organização e dados recolhidos perante a mesma), exploratória (de modo, a consolidar conhecimentos sobre o tema trabalhado) e bibliográfica (realizada a partir de material publicado) (Gil, 2009).

Em relação à área da infância, a OES em estudo engloba a Creche e o Jardim-de-Infância e no respeitante à infância e juventude apresenta o Centro de Acolhimento Temporário com capacidade para 20 crianças de ambos os sexos (Centro de Acolhimento Temporário, 2008); e o Lar de Infância e Juventude com capacidade para 30 jovens do sexo feminino. Em ambas as respostas sociais a capacidade encontra-se praticamente sempre completa. Tem ainda as Atividades de Tempos Livres (ATL).

Gráfico 1 - Respostas Sociais na Área da Infância e Juventude

Creche	Jardim-de-infância	ATL	CAT	LIJ
<ul style="list-style-type: none"> • 35 crianças; • 30 vagas protocoladas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 38 crianças; • 44 vagas protocoladas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 12 crianças; • Sem vagas protocoladas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 crianças; • 20 vagas protocoladas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 crianças; • 30 vagas protocoladas.

124 Vagas protocoladas com o ISS.

Fonte: Elaboração própria

De forma a ser possível interpretar a questão de partida “Quais as ferramentas de gestão estratégica mais relevantes para garantir a sustentabilidade de uma organização social?” foram definidas as seguintes hipóteses: a ausência de planos estratégicos impede que a organização social seja sustentável; a clarificação da visão e missão permite aos recursos humanos uma melhor clarificação e entendimento sobre a própria organização; uma eficaz gestão de recursos humanos permite um melhor desenvolvimento da organização, de forma a existir sucesso na realização de objetivos.

4- ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No que diz respeito à Visão e Missão é possível referir que pela análise efetuada no *website* da OES “Y”, consideramos pertinente a reformulação das mesmas, uma vez que as mesmas não estão bem definidas, sendo que a visão deve refletir uma perspetiva do sonho/ideal da OES, enquanto a missão deve ter em conta o conceito de negócio, quais as metas a alcançar, quais as formas de trabalhar para as mesmas e com quem se relacionam nas ligações. Assim, considerou-se que a Visão deveria ser a seguinte:

A OES “Y” pretende prestar serviços de qualidade aos seus clientes e promover o bem-estar social da comunidade.

Enquanto a Missão deveria defender:

A OES “Y”, Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), desenvolve serviços em três áreas distintas: terceira idade (Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) e Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), crianças e jovens (Creche, Jardim-de-infância, Atividades de Tempos Livres (ATL), Centro de Acolhimento Temporário (CAT) e Lar de Infância e Juventude (LIJ)) e ação social (Rede Local de Inserção Social / Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (RLIS/SAAS) e Rendimento Social de Inserção (RSI)). Todos os serviços que a instituição presta aos seus clientes devem pautar-se pela qualidade e excelência, para um elevado nível de satisfação. A qualidade desses serviços basear-se-á, por sua vez, na formação contínua dos seus recursos humanos, assegurando a motivação dos colaboradores, uma boa comunicação tanto interna como externa. Será ainda uma preocupação a implementação do Sistema de Gestão de Qualidade, envolvendo todos os colaboradores, através da comunicação dos objetivos a alcançar e das metas a alcançar, assegurando e promovendo a responsabilidade ambiental e o desenvolvimento da região.

No que diz respeito à identificação das competências centrais, na área da infância e juventude, a organização aposta em possuir estruturas para alojamento e para desenvolver o serviço prestado, sendo que também são apostas nestas respostas sociais a higienização dos espaços, ou seja, não subcontratando serviços para o efeito e a higienização dos indivíduos que tem a seu cuidado.

Tabela 1 - Competências Centrais das Respostas Sociais em Estudo

Resposta social	Competências centrais
Creche	Qualidade das infraestruturas; Higienização de espaços; Higienização pessoal; Realização de festas em épocas festivas para familiares e crianças.
Jardim-de-infância	Qualidade das infraestruturas; Higienização de espaços; Higienização pessoal; Realização de festas em épocas festivas para familiares e crianças.
ATL	Qualidade das infraestruturas.
CAT	Alojamento; Higienização de espaços; Higienização pessoal; Acompanhamento individual de cada cliente.
LIJ	Alojamento; Higienização de espaços; Higienização pessoal; Acompanhamento psicológico.

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, em relação aos fatores críticos de sucesso verificou-se essencialmente que a instituição apresenta uma grande aposta na qualidade das suas instalações, promovendo uma diversidade nas respostas sociais com preços competitivos para com as restantes instituições do concelho.

Para a identificação dos fatores críticos de sucesso é necessário definir anteriormente os fatores-chave de compra, que são os fatores que levam os clientes a comprar o bem/serviço da organização e os fatores de competição que se encontram ligados aos concorrentes da organização, ou seja, são os fatores de aposta dos concorrentes e pelos quais se tentam diferenciar. Após esta identificação é possível referir quais os fatores críticos de sucesso, ou seja, quais as políticas e medidas a adotar para obter o sucesso na organização.

Tabela 2 - Fatores Críticos de Sucesso

Fatores-chave de compra	Fatores de competição	Fatores críticos de sucesso	Resposta social
Preço	Preço	Política de preços	Creche, ATL e Jardim-de-Infância
Qualidade de infraestruturas	Boas instalações	Modernização de infraestruturas	Todas
Humanização do serviço	Qualificação de recursos humanos	Competências específicas nos recursos humanos – Política de humanização e valorização de pessoal	Todas
Diversidade de respostas sociais	Aposta em respostas sociais existentes	Inovação e maior leque de respostas sociais	Aposta no CAT e LIJ
Inovação tecnológica	Equipamento disponível dependendo das necessidades	Promoção do acesso a novas tecnologias	CAT e LIJ
Conforto nas instalações usufruídas	Equipamentos clássicos, padronizados	Adaptação das instalações ao gosto do cliente, promovendo um contexto familiar de conforto	Creche e Jardim-de-infância
Serviço de transporte nas instalações	Serviço de transporte subcontratado	Serviço de transporte interno	Afeto a todas as respostas sociais

Boa alimentação (recorrendo a alimentação típica)	Alimentação padronizada	Ementas diversificadas, recorrendo a produtos da região	Creche, ATL, Jardim-de-infância, CAT e LIJ
Atividades de colónias de férias	Atividades de lazer local	Protocolos com instituições para a realização de atividades fora do concelho e locais	CAT e LIJ

Fonte: Elaboração própria

Para a realização da Matriz TOWS foi necessário anteriormente a realização da análise SWOT, em que na análise interna da instituição as forças identificadas com mais relevância foram a existência de RH qualificados e boas instalações e localização, a existência de regulamentos internos, fontes de divulgação e vagas protocoladas com o ISS, para além disto a certificação pela qualidade, funcionando segundo a norma de Gestão da Qualidade ISO 9001/2015. No que concerne às fraquezas refere-se a existência de poucos RH e recursos financeiros. Em relação à análise externa, aquilo que não depende da instituição, surgem como oportunidades, a possibilidade de candidatura ao Portugal 2020 e aos protocolos com o ISS e as fontes de divulgação e como ameaças a diminuição da natalidade que influencia as respostas da área da infância e juventude, a concorrência direta e indireta e o aumento do desemprego que possibilita a que pais ou familiares possam ficar com as crianças em casa.

Desta análise, surge a Matriz TOWS onde se identificam ações que se podem realizar cruzando os eixos identificados antes. Assim, algumas destas possíveis ações são, a renegociação de acordos com o ISS; candidatura para formação contínua de RH; reformulação web site; candidatura ao Portugal 2020 para remodelação de infraestruturas.

Tabela 3 - Matriz TOWS

<u>OES “Y” (área da infância e juventude)</u>	<u>FORCAS</u> - Recursos humanos qualificados; - Boas instalações e boa localização; - Estabilidade nos recursos humanos; - Comunicação interna razoável; - Existência de parque de estacionamento próximo das respostas sociais da área da infância e juventude; - Existência de regulamentos internos; - Existência de <i>web site</i> e redes sociais; - Existência de vagas protocoladas (exceto ATL); - Funcionamento segundo a norma da qualidade ISO 9001/2015.	<u>FRAQUEZAS</u> - Poucos recursos financeiros; - Poucos recursos humanos; - Necessidade de remodelação de algumas infraestruturas (LIJ); - Estrutura interna hierarquizada.
<u>OPORTUNIDADES</u> - Portugal 2020; - Protocolos com o Instituto de Segurança Social, I.P.; - Divulgação pelas redes sociais.	Negociação com o ISS para aumento dos acordos; Candidatura para a formação continuada dos recursos humanos; Reformulação e atualização do <i>web site</i> .	Candidatura ao Portugal 2020 para a remodelação de algumas infraestruturas no LIJ (através do POISE); Renegociação com o ISS para aumento de protocolos na área da infância e juventude;
<u>AMEACAS</u> - Diminuição da natalidade; - Concorrência direta e indireta; - Baixos apoios sociais; - Aumento de desemprego. - Mercado competitivo (Creche, ATL, Jardim-de-infância)	Política de diferenciação (Criação de uma unidade de cuidados continuados para crianças e jovens)	- Renegociação dos acordos com o ISS; - Parceria com o IEFEP para a captação de recursos humanos.

Fonte: Elaboração própria

Após a realização da Matriz, com a identificação das principais linhas de orientação para atuação futura, surge o *Balanced Scorecard* que é o plano estratégico proposto para a instituição em análise, foram definidos 3 objetivos estratégicos, reabilitar parte do edifício do Hospital Antigo para a criação de uma Unidade de Cuidados Continuados de média duração e reabilitação especializada em crianças e jovens até 2021; Garantir a qualificação permanente dos recursos humanos da instituição; Garantir a viabilidade económico-financeira da nova resposta social, um ano após a sua abertura. Este plano

estratégico engloba quatro perspetivas, a do cliente, a dos processos internos, a de aprendizagem e crescimento e a financeira onde são propostas ações identificadas por objetivos, indicadores, metas, calendarização, iniciativas, responsável e documentação.

Tendo em conta a análise apresentada, entendemos que na OES em causa, deveriam ser definidos os seguintes objetivos estratégicos: Reabilitar parte do edifício do Hospital Antigo para a criação de uma Unidade de Cuidados Continuados de média duração e reabilitação especializada em crianças e jovens até finais de 2021; Garantir a qualificação permanente dos recursos humanos da instituição; Garantir a viabilidade económico-financeira da nova resposta social, dois anos após a sua abertura. De acordo com estes objetivos estratégicos, apresentamos o plano estratégico para o mesmo ser implementado.

Tabela 4 - Balanced Scorecard

	Objetivos	Indicadores	Metas	Calendarização	Iniciativas	Responsável	Documentação
Perspetiva Clientes	Atrair novos clientes	Tipo de divulgação	Redes sociais, <i>web site</i> , jornal	A partir de outubro de 2020	Manutenção das redes sociais e <i>web site</i> , divulgação das atividades	Chefe de recursos humanos	Material gráfico e promocional; <i>Dossier</i> de notícias da organização
	Criar e equipar a sala da UCC para crianças e jovens	Tipo de serviço inovador	1 Sala de estimulação cognitiva na UCC para crianças e jovens	Até março de 2021	Preparação do espaço; escolha e compra dos equipamentos	Diretor técnico	<i>Dossier</i> com processo de implementação da sala
	Garantir satisfação dos clientes	Tipo de serviço	Serviço personalizado	Durante todo o projeto	Elaboração do perfil do cliente e do plano de intervenção personalizado	Diretor técnico	Perfil do cliente e plano de intervenção
Perspetiva Processos Internos	Requalificar as infraestruturas do LIJ	Tipo de financiamento	1 Candidatura ao POISE, (artigo n.º 253)	Até dezembro de 2018	Elaboração da candidatura ao POISE e submissão	Direção	Processo de candidatura
	Capacitar as infraestruturas	Tipo de intervenção	Reconstrução das estruturas do LIJ	Até julho de 2019	Divulgação de concurso público Adjudicação da obra Acompanhamento da obra	Direção	Processo de adjudicação e construção
	Criar Unidade de Cuidados Continuados para Crianças e Jovens	Tipo de candidatura	Aprovação pelo ISS; 1 Candidatura ao POISE (artigo n.º 253)	Até dezembro de 2018	Elaboração e submissão da candidatura à ISS; Negociação dos acordos para as vagas protocoladas	Diretor técnico	Processo de candidatura
	Criar e equipar a Unidade de Cuidados Continuados para Crianças e Jovens	Tipo de intervenção	Construção da UCC para Crianças	Até dezembro de 2020	Divulgação de concurso público Adjudicação da obra Acompanhamento da obra	Direção	Processo de candidatura
	Equipar a UCC para Crianças e Jovens	Tipo de equipamentos	Cadeiras, mesas, camas, material hospitalar, luzes, material didático, cadeiras de rodas, canadianas	Até março de 2021	Pedido de orçamentos Compra e montagem dos equipamentos	Direção e chefe de recursos humanos	<i>Dossier</i> com o processo de compra e montagem dos equipamentos
	Equipar a sala de estimulação cognitiva para crianças	Tipo de equipamento	Luzes, bolas, aparelhagem de som, cadeiras, mesas, passadeiras lúdicas, material didático	Até março de 2021	Compra e montagem de equipamentos	Diretor técnico	<i>Dossier</i> com processo de implementação da sala
Perspetiva Pessoal	Contratar recursos humanos	Tipo de funções	1 Diretor técnico (assistente social); 1 Psicólogo; 8 enfermeiros, 1	A partir de janeiro de 2021	Divulgação das vagas; Processo de seleção e recrutamento	Direção e chefe de	Processo de seleção e recrutamento; Contrato de trabalho

			administrativo; 1 técnico de reabilitação motora; 2 médicos; 10 auxiliares			recursos humanos	
	Qualificar recursos humanos	Tipo de formação	Formação em cuidados continuados	A partir de fevereiro de 2021	Candidatura ao IEFP para formação em cuidados continuados; Gestão da formação	Diretor técnico	Processo de candidatura; <i>Dossier</i> técnico e pedagógico
Perspetiva Financeira	Conseguir capital	Tipo de fonte	72.000€ POISE 128.000€ POISE 60.000€ POCH 20.000€ Empréstimo bancário 10.000€ Receitas próprias 10.000€ Angariação de fundos 4.000€ Mecenato	Até junho de 2019 Até junho de 2019 Até março de 2019 Até dezembro de 2018 De imediato Durante todo o projeto De imediato	Elaboração candidatura à entidade financiadora Elaboração candidatura à entidade financiadora Elaboração candidatura à entidade financiadora Negociação com a entidade bancária Controlo contabilístico	Diretor técnico Diretor técnico Diretor técnico Direção	<i>Dossier</i> da candidatura <i>Dossier</i> da candidatura <i>Dossier</i> da candidatura Processo de negociação bancária Documento contabilístico

Fonte: Elaboração própria

Por último, é apresentado um plano de marketing (em apêndice) direcionado à instituição em análise: engloba três âmbitos, a análise do mercado, a estratégia da organização e a implementação / ações. Este plano bem organizado proporciona uma visão sistémica sobre onde os esforços devem estar focados, bem como deve-se observar e aproveitar as oportunidades e potencializar os pontos fortes. A elaboração do plano de marketing torna-se menos vulneráveis, pois os problemas podem ser previstos com antecedência (Pinto, 2009). Ou seja, o plano de marketing permite pensar na mudança social que se quer implementar, acrescentando valor à organização de modo a diferenciá-la no mercado.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da nossa investigação, verificou-se que do plano estratégico deriva uma vantagem competitiva para a própria organização, pois vai permitir que se encontre preparada para lutar por uma posição de diferenciação no mercado, sendo esta diferenciação uma mais-valia contra os concorrentes, ao mesmo tempo que se encontra também preparada para se adaptar e fazer frente às mudanças que surgem na sociedade, pois as estratégias desenvolvidas dependem do meio interno e do meio envolvente.

O plano estratégico apresentado engloba objetivos, metas, ações e previsões de resultados, sendo que apresenta como uma função a sustentabilidade financeira da própria organização, ou seja, não é o lucro que está em causa, mas sim a sobrevivência financeira tal como garantir a prestação de serviços de forma eficiente, eficaz e com qualidade.

Uma clara definição da visão e missão permite aos colaboradores da organização um melhor entendimento sobre a mesma e a sua razão de existir, mas também possibilita este melhor entendimento às pessoas da comunidade que podem ser eventuais, clientes, fornecedores ou parceiros. Também uma gestão de recursos eficaz permite um melhor envolvimento da organização, uma aposta nos seus colaboradores, na sua formação, a envolvimento dos mesmos nas ações e decisões da organização, a transparência e a comunicação são essenciais para estes se sentirem motivados e envolvidos na organização.

São os colaboradores as primeiras pessoas que têm contacto com o serviço da organização e eles devem ser vistos e tidos em conta como seres humanos com capacidades / conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser desenvolvidos pois cada um apresenta talentos inerentes e que podem vir a ser um fator positivo e de valor acrescentado para a própria organização, aumentando a sua vantagem competitiva. Desta forma, verifica-se que o planeamento estratégico é fundamental para a sustentabilidade financeira e bom funcionamento da organização, tal como uma boa gestão de recursos humanos pois estes acabam por ser o rosto da instituição.

Tal como foi dito anteriormente, esta análise recaiu apenas nas respostas sociais da área da infância e juventude da OES, nas quais as principais competências centrais são o alojamento, higienização de espaços e higienização dos indivíduos. Verificou-se que a instituição aposta principalmente na qualidade das infraestruturas e recursos humanos, preços competitivos e diversidade de respostas, sendo ainda de salientar que a OES “Y” se encontra certificada segundo a norma de Gestão da Qualidade ISO 9001/2015.

Como proposta no plano estratégico surgiu a construção de uma Unidade De Cuidados Continuados de Média Duração e Reabilitação na área da infância e juventude, pois como a instituição apresenta várias respostas nesta área, esta sugestão seria uma proposta de cariz inovador, pois em toda a região (concelhos limítrofes) não existe nenhum serviço similar.

No plano estratégico surge como proposta, mas a instituição tem ainda espaço para crescer na cidade, seja na área da infância e juventude, ou idosos, pois apresenta uma grande relevância no concelho. Em suma, é importante para qualquer organização não descurar o progresso, a inovação, a mudança da sociedade e das questões sociais, a eficácia, a eficiência e a qualidade, tendo por base um bom planeamento estratégico.

Podemos concluir que a sustentabilidade económica é, portanto, um grande desafio, pois a sua prática apresenta-se como um aglomerado de ações de âmbito económico, financeiro e administrativo que têm como principal objetivo o desenvolvimento económico das organizações sociais. No entanto, importa ainda adequar essa sustentabilidade a modelos de gestão que não esqueçam o cariz de promoção do bem-estar social, fundamental para o desenvolvimento sustentável da própria região onde cada organização social está inserida.

No futuro seria importante conseguir analisar o impacto efetivo da utilização das ferramentas de gestão na sustentabilidade da OES em estudo e das restantes do concelho, de forma a perceber se as direções das OES estão sensibilizados para sua importância e capacidade de melhorar a sua gestão.

REFERÊNCIAS

- Azeitão, J., & Roberto, J. (2009). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. Évora, Portugal. Obtido em 21 de dezembro de 2017, de http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2057/1/GM_2009_Azeit%ef%bf%bd%ef%bf%bdo%26Roberto_2009_05_19.pdf
- Barbieri, J. C., & Cajazeira, J. (2009). Responsabilidade e sensibilidade social. Obtido de <https://pt.scribd.com/document/326196719/49166336-Barbieri-Cajazeira-2009-pdf>
- Bolzan, J. (s.d.). Sustentabilidade nas organizações: uma questão de competitividade. *2º Congresso de Pesquisa Científica : Inovação, Ética e Sustentabilidade* (pp. 126-132). Brasil: s.n.
- Bose, M. (agosto de 2004). Gestão de Pessoas no Terceiro Setor. São Paulo, Brasil: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Obtido em 7 de dezembro de 2017, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02032005-000942/pt-br.php>
- Cardoso, C. M. (2013). Misericórdias - a sua sustentabilidade económica e financeira no Distrito de Setúbal. Universidade de Évora. Obtido em 1 de dezembro de 2017, de <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/16009>
- Cardoso, L. (2012). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. Eurocid. (8 de Março de 2013). *Economia Social na União Europeia*. Obtido em 11 de Outubro de 2017, de Impacto: http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=7655#impacto
- Fernandes, A., Pereira, C., Almada, C., & Zsembera, J. (setembro de 2015). Gestão de Recursos Humanos e Motivação: Glossário. Universidade Aberta. Obtido em 2 de dezembro de 2017, de https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/4488/1/GlossarioRH_set15_vf.pdf
- Gil, R. L. (setembro de 2009). *TIPOS DE PESQUISA*. Obtido em 28 de novembro de 2017, de <http://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>
- Instituto da Segurança Social. (22 de setembro de 2017). *Guia Prático - Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados*. Obtido de http://www.seg-social.pt/documents/10152/27195/N37_rede_nacional_cuidados_continuados_integrados_rncci/f2a042b4-d64f-44e8-8b68-b691c7b5010a
- Marinho, M., & Amaro, M. I. (s.d.). Intervenção Social. *Política Social Europeia*. s.n. Obtido em outubro de 2017
- Neves, S. C. (2014). Sustentabilidade financeira das IPSS: 3 casos de estudo utilizando metodologias de avaliação de empresas. Universidade de Aveiro. Obtido em 1 de dezembro de 2017, de <http://ria.ua.pt/handle/10773/15750>
- Oporto, A. C. (dezembro de 2014). Stakeholders e o seu impacto na gestão estratégica: um estudo em uma organização universitária. *XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU*. Florianópolis: Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Obtido em 21 de dezembro de 2017, de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131880/2014-231.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parente, T., Tiscoski, G., Rosolen, T., Silva, M., Campos, A., & Sakamoto, D. (2012). Gestão de Mudanças nas Organizações do Terceiro Setor: o Desafio da Sustentabilidade Financeira. *Gestão & Regionalidade*, 28, pp. 89-102. Obtido em 07 de dezembro de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133424908008>
- 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/>
- Portugal. (8 de Maio de 2013). Lei nº 30/2013, de 8 de Maio. *Lei de Bases da Economia Social*. Diário da República Eletrónico. Obtido de <https://dre.pt/application/conteudo/260892>
- Santos, P. M., & Carvalho, A. B. (2018). Sustentabilidade das Organizações Sociais - o impacto dos programas de financiamento. Em *Atas das XXVIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Guarda: IPG.
- Silva, S. d. (12 de janeiro de 2014). Estratégias de sustentabilidade financeira das IPSS. Universidade de Aveiro. Obtido em 1 de dezembro de 2017, de <http://ria.ua.pt/handle/10773/15620>
- Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (s.d.). A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social. *Relatório*. (POAT, Ed.) Obtido em setembro de 2017, de <http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/Diversos/ESTUDOS/Relatorio%20Final.pdf>
- União Europeia. (19 de Fevereiro de 2009). Resolução do PE sobre Economia Social. *Resolução do Parlamento Europeu, de 19 de Fevereiro de 2009, sobre a economia social*. Bruxelas: Jornal Oficial da União Europeia. Obtido em 11 de Outubro de 2017, de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:076E:0016:0023:PT:PDF>

APÊNDICE 1

RECOLHA DE DADOS - CHECKLIST

No âmbito da unidade curricular de “a” e “b”, do Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola “x”, pretende-se desenvolver pesquisa para um artigo científico, com o propósito de analisar o impacto das ferramentas de gestão na sustentabilidade de uma organização social.

Organização social escolhida: OES “Y”, na área da infância e juventude.

1. Quais são as respostas sociais existentes na OES “Y”, direcionadas à infância e juventude?
1 -
2 -
3 -

2. Qual o número de clientes existentes em cada uma dessas respostas? Quantos são abrangidos pelos Acordos com o Instituto de Segurança Social?			
RS	IDENTIFICAÇÃO	Nº de clientes atuais	Nº de vagas protocoladas com o ISS
1			
2			
3			

3. Como é assegurada a direção técnica de cada uma destas respostas sociais?			
RS	Diretor Técnico	Qualificações	% de afetação à RS?
1			
2			
3			

4. Que recursos humanos estão afetos a cada uma destas respostas sociais?				
RS	Função	Número de colaboradores nessa função	Qualificações	% de afetação à RS
1				
2				

5. Quais os concelhos abrangidos por estas respostas sociais?		
RS	IDENTIFICAÇÃO	Concelhos abrangidos

1		
2		
3		
4		

6. Para a criação e/ou melhoria do funcionamento da RS, foi já feita alguma candidatura a financiamentos públicos ou privados?				
RS	Sim	Não	Tipo de candidatura (entidade financiadora, ano de candidatura e objetivo da candidatura)	Foi aprovada? (se sim, qual % do valor financiado?)
1				
2				
3				
4				

7. Nos projetos / candidaturas aprovadas, a OES “Y” conseguiu ter apoio de outras entidades para colmatar a totalidade do financiamento?	
IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	ENTIDADE E TIPO DE PARCERIA / APOIO

8. Existe alguma candidatura em curso? Que melhorias são necessárias em cada RS?	
Tipo de candidatura submetida Tipo de melhoria necessária	Entidade à qual foi submetida a candidatura?

APÊNDICE 2 – PLANO DE MARKETING

Análise do mercado

A OES “Y” encontra-se num mercado consolidado, pois apesar de existirem outras ofertas no concelho de respostas sociais semelhantes, existe a necessidade de apostar e continuar a apostar nesses serviços. Através da proposta no plano estratégico da criação de uma nova resposta social, uma Unidade de Cuidados Continuados especializada na infância e juventude de média duração e reabilitação com 20 camas, esta seria a única existente do concelho aparecendo dentro da sua área num mercado emergente, sendo uma novidade no meio envolvente.

Existem concorrentes diretos às nossas respostas sociais em estudo, ou seja, existem mais creches, jardins-de-infância e ATL no concelho. Em relação ao CAT e LIJ estes são os únicos existentes no concelho, daí a aposta neste tipo de respostas ser muito importante, mas como o preenchimento das suas vagas está dependente de decisões superiores, como Tribunal, são situações diferentes. Após uma pesquisa é apresentada a seguinte tabela que contempla as instituições concorrentes da OES “Y” na área da infância e juventude. Apresentam-se apenas as que desempenham o seu serviço na freguesia de Lamego, pois é onde se encontram sediadas as respostas sociais da OES “Y”.

Tabela 5 - Concorrentes Diretos - Creche, Jardim-de-Infância e ATL

Instituição	Creche	Jardim-de-Infância	ATL
Jardim de Infância de Almacave nº1		X	
Scholarium – Centro de Formação e Apoio Educativo Lda		X	
Patronato São José	X	X	
Jardim de Infância de Souto Covo		X	
Centro de Bem-Estar Infantil “Mãe Admirável”	X	X	
Externato de Santo António de Fafel	X	X	
Associação pela Infância e Terceira Idade de Lamego		X	
Intelligent			X
Saber Mais – Centro de estudos e explicação			X
Centro escolar de Lamego (CEL 1 Almacave)			X
Centro escolar de Lamego (CEL 2 Desterro)			X
APITIL			X
UP – Centro de estudos e explicações			X
O teu desafio			X

Fonte: Elaboração própria

A nível de concorrentes indiretos, principalmente em relação à creche existem as amas e os familiares que continuam a ficar e cuidar das crianças que se verifica sobretudo até terem idade para entrarem no jardim-de-infância, isto porque encontramos-nos num concelho pequeno que possibilita o contacto mais fácil com a família.

A nível de concorrentes diretos para a UCCI no concelho de Lamego estes existem, mas existem UCCI para adultos em localidades próximas ao concelho que poderão ser considerados concorrentes indiretos da mesma.

Tabela 6 - Concorrentes Indiretos da UCCI

Instituição	Localidade	Nº de camas
UCC média duração e reabilitação	Alijó (Vila Real)	9
UCC unidade de longa duração e manutenção	Alijó (Vila Real)	22
UCC unidade de longa duração e manutenção	Peso da Régua (Vila Real)	26
UCC média duração e reabilitação	Sabrosa (Vila real)	20
UCC média duração e reabilitação	Vila Real	27
UCC unidade de longa duração e manutenção	Cinfães (Viseu)	25

UCC unidade de longa duração e manutenção	Resende (Viseu)	10
Unidade de Convalescença	Tarouca (Viseu)	15

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao consumidor e através das pesquisas realizadas no site PORDATA é possível referir que no concelho de Lamego a sua população sénior ainda é superior à população jovem, sendo que numa análise à população jovem verifica-se que nas classes dos 5 aos 9 anos, 10 aos 14 anos e dos 15 aos 19 anos existe um equilíbrio, os dados estão presentes nas tabelas seguintes:

Tabela 7 - População Residente no Concelho de Lamego

População Residente – Lamego				
	Total	0-14	15-64	65+
Censos 2011	26.691	3.718	17.572	5.401

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8 - Grupos Etários Específicos - Lamego

Grupos Etários – Lamego				
	0-4	5-9	10-14	15-19
Censos 2011	957	1246	1515	1507

Fonte: Elaboração própria

Mais propriamente a nível de capacidade do concelho verifica-se:

Tabela 9 - Taxa de Desemprego Total e Por Sexo

Taxa de Desemprego – Total e por sexo			
	Total	Masculino	Feminino
Censos 2011	14,5	12,5	16,9

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 10 - Taxa de Agregados Domésticos Privados com Acesso à Internet

Taxa de Agregados Domésticos Privados com Acesso à Internet			
	Com computador	Com ligação à internet em casa	Com ligação à internet através de banda larga
Censos 2011	62,8	55,1	53,3

Fonte: Elaboração própria

Pela análise das tabelas, constata-se que o desemprego atinge mais mulheres do que homens em Lamego, sendo ainda uma diferença significativa. Foi realizada uma pesquisa sobre a presença dos computadores e do acesso à internet, pois a instituição encontra-se presente nas redes sociais e pretendia-se entender se a população lamecense consegue ter acesso às mesmas no seu domicílio. Pela análise feita verifica-se que mais de metade da população tem acesso à internet no seu domicílio, tendo em conta que este é um dado retirado dos Censos de 2011, considera-se um dado positivo.

As respostas sociais em estudo, não são uma tendência de mercado, pois são preocupações sociais que já existem há bastante tempo, sendo que existe a possibilidade de aumento de vagas devido à capacidade das infraestruturas, mas neste momento isso não se verifica pois as vagas da creche, jardim-de-infância e ATL não se encontram totalmente preenchidas. No que concerne à nova resposta social prevista esta não será ainda uma tendência de mercado, pois o mesmo encontra-se mais voltado para a preocupação e serviços com a faixa adulta e sénior.

Relativamente à sazonalidade o CAT e o LIJ não sofrem de sazonalidade, mas a creche, o jardim-de-infância e o ATL sim, apresentam épocas baixas em que os seus serviços são menos procurados devido ao facto da existência de férias de verão, desta forma, o pagamento da mensalidade do mês

de agosto é apenas metade para salvaguardar este facto. Por outro lado, a UCC também não iria sofrer sazonalidade.

Estratégia da organização

A OES “Y” apresenta-se direcionada para as várias faixas etárias pois apresenta uma variedade de respostas sociais.

A ERPI que está direcionada para a terceira idade, ou seja, para indivíduos a partir dos 65 anos, sendo que pontualmente podem ser aceites indivíduos com idade inferior. Direcionada para indivíduos do sexo masculino e feminino com qualquer tipo de habilitações, não se encontrando especializada em nenhum tipo de demência. Apresenta vagas protocoladas com o ISS e não especifica também os seus clientes em relação à sua capacidade económica, pois a mensalidade deriva de cálculos em que são tidos em conta rendimentos do próprio e de familiares em linha direta, nem os especifica em termos de habilitações académicas. Os seus clientes são principalmente pessoas de zonas rurais e próximas ao concelho de Lamego, encontram-se também muitos clientes da zona lamecense.

O SAD principalmente direcionado para o apoio à terceira idade, pretende auxiliar indivíduos ou famílias no seu domicílio que por alguma razão não conseguem assegurar a satisfação das necessidades básicas de vida, não especificando os seus clientes em termos de capacidade financeira nem habilitações académicas, abrange o concelho de Lamego.

No âmbito da ação social encontram-se, a equipa do protocolo do RSI direcionada para o acompanhamento de indivíduos singulares ou famílias, tendo que ser o titular maior de 18 anos ou emancipado e encontrar-se numa situação de insuficiência económica sem outro tipo de recurso, é de salientar que esta medida é do âmbito da Segurança Social e assim os beneficiários são aprovados dependendo das regras estipuladas pelo Instituto. A equipa dá resposta a 5 freguesias do concelho de Lamego, a freguesia da cidade, Avões, Samodães, Ferreiros de Avões e Penajoia.

A RLIS/SAAS tem como o objetivo articular respostas de vários organismos adaptando as ações às necessidades sociais da população lamecense. Estando direcionado para pessoas singulares ou famílias que se encontrem em situação de vulnerabilidade social e de exclusão social, sendo também uma medida do âmbito da Segurança Social em que os beneficiários são aprovados dependendo das regras estipuladas pelo Instituto, dá resposta ao concelho de Lamego.

A creche encontra-se direcionada para crianças de ambos os géneros com idades compreendidas entre os 4 meses e os 36 meses de vida, apresenta vagas protocoladas com o ISS, não especificando características do agregado familiar, nem capacidade financeira do mesmo. Os seus clientes são praticamente todos do concelho de Lamego.

O jardim-de-infância tem o seu serviço direcionado para o acolhimento de crianças de ambos os géneros com idades compreendidas entre os 3 aos 5 anos, tendo também vagas protocoladas não especificando características do agregado familiar, nem capacidade financeira do mesmo, os seus clientes são praticamente todos do concelho de Lamego.

O ATL está direcionado para jovens de ambos os géneros que se encontrem principalmente no primeiro e segundo ciclo do ensino básico, sem vagas protocoladas, mas também não especifica características do agregado familiar, nem capacidade financeira do mesmo, aqui os clientes são todos da zona de Lamego.

O CAT tem uma capacidade para 20 crianças com idades compreendidas entre os zero anos de vida e os 12 anos, de ambos os géneros. A admissão das crianças é da competência do núcleo de apoio a menores em risco do centro distrital da segurança social de Viseu.

O LIJ está direcionado para jovens do sexo feminino com idades compreendidas entre os 12 anos de idade e os 18, sendo possível existir uma extensão por mais três anos. A admissão das jovens não é da competência da instituição.

A nova resposta social prevista em plano estratégico é uma Unidade de Cuidados Continuados de média duração e reabilitação especializada na infância e juventude, sem limitações de género. Prevê uma capacidade de 20 camas e uma equipa especializada nos cuidados necessários.

Os benefícios podem ser funcionais e emocionais. Os benefícios funcionais prendem-se com aquilo que os clientes usufruem do serviço prestado, como cuidados básicos de limpeza; alimentação; acolhimento/alojamento. Como benefícios emocionais prendem-se o bem-estar do ser humano, a promoção do seu crescimento cognitivo, a promoção do seu crescimento enquanto cidadão e o acompanhamento psicológico.

Relativamente ao posicionamento da OES “Y”, esta pretende posicionar-se como a melhor do concelho na área do acompanhamento e acolhimento de crianças/jovens e idosos, liderar esta posição com as respostas sociais que possui e com o surgimento da nova resposta social proposta no plano estratégico. Desempenhando as suas funções de forma eficaz, eficiente e com qualidade, ou seja, bem e de forma a satisfazer as necessidades do cliente, mesmo ao apresentar respostas sociais diferentes e únicas no concelho, manter a sua qualidade porque é um dever seu.

Desta forma, foi escolhido como SLOGAN para a OES “Y” o seguinte: “Cuidar é viver”

Implementação / ações

A OES “Y” apresenta várias respostas na área da infância e juventude, sendo que a nível de produto/serviço é possível referir:

- Creche – a creche apresenta 3 salas distintas para o acolhimento das crianças, favorecendo o acompanhamento e o crescimento entre idades próximas. Existindo qualidade nas infraestruturas, higienização do indivíduo e do espaço, tendo auxiliares distribuídas pelas respetivas salas, apresentando educadores de infância que trabalham com as crianças fomentando uma aprendizagem desde o início.
- Jardim-de-Infância – apresenta 3 salas distintas para possibilitar um melhor acompanhamento, aprendizagem e crescimento em idades próximas. Existindo qualidade nas infraestruturas, higienização do indivíduo e do espaço e auxiliares distribuídas pelas respetivas salas, sendo que se encontram educadores de infância a trabalhar com as crianças fomentam a aprendizagem e preparando-as para a entrada no ensino primário.
- ATL – existe qualidade nas infraestruturas e um acompanhamento por parte de um professor de primeiro ciclo, favorecendo este acompanhamento.
- CAT – as infraestruturas deste serviço apresentam qualidade, pois têm sofrido atualizações ao longo do tempo, a sua competência principal é alojamento, apresentando também a higienização do espaço, higienização pessoal e o acompanhamento individual de cada criança por profissionais da área da psicologia e do serviço social.
- LIJ – a competência principal deste serviço é o alojamento das jovens que acolhe, apresentando uma higienização do espaço, higienização pessoal e acompanhamento psicológico individual a cada jovem, sendo que a equipa multidisciplinar engloba também a área do serviço social.
- UCC – infraestruturas de qualidade, pois o edifício seria reabilitado especificamente para a abertura da resposta social, com material disponível recente. Como competência principal deste serviço encontra-se o acolhimento, acompanhamento e reabilitação de crianças e jovens, apresentando uma higienização adequada das infraestruturas e higienização pessoal.

Relativamente ao preço, ou seja, aquilo que o cliente paga, verifica-se o seguinte na creche, jardim-de-infância e ATL:

Tabela 11 - Mensalidades - Creche, Jardim-de-Infância, ATL

	Valor mínimo	Valor Máximo	Valor Fixo
Creche	68,71€	130,59€	-----

Jardim-de-Infância	59,16€	98,61€	-----
ATL	-----	-----	70,00€

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à resposta social prevista, pela pesquisa no site da Segurança Social encontrou-se o seguinte:

Se estiver internado numa Unidade de Convalescença ou numa Unidade de Cuidados Paliativos, integrada na Rede Nacional de Cuidados Paliativos não tem de pagar. Só paga quando estiver internado numa Unidade de Internamento de Média Duração e Reabilitação e ou de Longa Duração e Manutenção. Os custos referentes aos cuidados de saúde são pagos pelo Serviço Nacional de Saúde (Ministério da Saúde) ou por outros Subistemas de Saúde. O utente só paga os custos referentes ao apoio social, podendo uma parte desta despesa ser comparticipada pela Segurança Social. Neste caso, o valor a pagar vai depender dos rendimentos do agregado familiar, que é calculado pela Equipa de Coordenação Local. A parte comparticipada pela Segurança Social é transferida diretamente para a instituição onde está internado.

A Unidade só lhe pode cobrar, no que toca a cuidados e serviços de saúde e de apoio social, o valor diário apurado e que se comprometeu a pagar, quando assinou o Termo de Aceitação (TA). Todas as outras despesas, que não sejam parte dos cuidados e serviços acordados, são da exclusiva responsabilidade do utente quando por si solicitadas. Para além deste documento obrigatório, prevê-se ainda a celebração de um contrato de prestação de serviços no ato da admissão, entre o utente e a Unidade prestadora. O contrato de prestação de serviços reforça os compromissos subjacentes no TA e transpõe para escrito direitos e deveres, entre os quais a modalidade de pagamento e o eventual depósito de uma caução. A função da caução é assegurar o cumprimento de uma obrigação futura, pelo que findo o contrato e tendo sido cumprida a obrigação cujo cumprimento da caução visava assegurar, esta perderá razão de ser, havendo lugar à sua devolução. Quais os rendimentos que são considerados 1 - Os rendimentos do agregado familiar a considerar na determinação do valor a pagar pelo utente e para efeitos do cálculo da comparticipação da Segurança Social, são os seguintes: • Rendimentos de trabalho dependente; • Rendimentos de trabalho independente (empresariais e profissionais); • Rendimentos de capitais (ver ponto 2); • Rendimentos prediais (ver ponto 3); • Pensões (incluindo as pensões de alimentos); • Prestações Sociais (todas exceto as prestações por encargos familiares, por deficiência e por dependência); • Subsídios de renda de casa ou outros apoios públicos à habitação, com caráter regular. 2 - Se os elementos do agregado familiar tiverem património mobiliário (depósitos bancários, ações, certificados de aforro ou outros ativos financeiros), considera-se como rendimentos de capitais o maior dos seguintes valores: i) O valor dos rendimentos de capitais (juros de depósitos bancários, dividendos de ações ou rendimentos de outros ativos financeiros); ii) 5% do valor total do património mobiliário (créditos depositados em contas bancárias, ações, certificados de aforro ou outros ativos financeiros). 3 - Se os elementos do agregado familiar forem proprietários de imóveis, considera-se como rendimentos prediais, a soma dos seguintes valores: a) Habitação permanente (apenas se o valor patrimonial da habitação permanente for superior a 450 vezes o Indexante de Apoios Sociais, ou seja, € 189.594: i) 5% da diferença entre o valor patrimonial da habitação permanente e €189.594 (se a diferença for positiva). b) Restantes imóveis, excluindo a habitação permanente. Deve considerar-se o maior dos seguintes valores: i) O valor das rendas auferidas; ii) 5% do valor patrimonial de todos os imóveis (excluindo habitação permanente).

Condição de Acesso à Comparticipação da Segurança Social:

Apenas podem ter acesso à Comparticipação da Segurança Social os utentes que, isoladamente ou em conjunto com os restantes elementos do seu agregado familiar, tenham um património mobiliário (depósitos bancários, ações, certificados de aforro ou outros ativos financeiros) de valor inferior a € 101.16,80, no ano de 2017 (240 vezes o valor do Indexante de Apoios Sociais) - Para uma informação mais detalhada sobre a condição de recursos, consultar o Guia Prático 8000 – Condição de Recursos. Nota: O valor do Indexante de Apoios Sociais (IAS) no ano de 2017 é € 421,32. (Instituto da Segurança Social, 2017).

Como não foi possível saber os valores padrões das UCC, apresentamos a nossa proposta:

Tabela 12 - Proposta de mensalidade

	Valor mínimo	Valor Máximo
UCC de média duração e reabilitação infância e juventude	565,00€	1130,00€

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao posicionamento de cada resposta social estudada e também da nova prevista, encontra-se o seguinte:

- A OES “Y” pretende posicionar-se como sendo a melhor instituição da região no acompanhamento das crianças antes da sua entrada no jardim-de-infância, preparando-as de modo a que a transição seja realizada da melhor forma.
- A OES “Y” pretende posicionar-se como sendo a melhor instituição da região no acompanhamento das crianças antes da entrada no ensino primário, de forma, a que se encontrem preparadas cognitivamente e que a transição seja realizada da melhor forma possível.
- A OES “Y” pretende posicionar-se como sendo a melhor instituição da região no acompanhamento das crianças nas atividades de tempos livres.
- A OES “Y” pretende posicionar-se como sendo a melhor instituição da região no acompanhamento e acolhimento temporário das crianças institucionalizadas.
- A OES “Y” pretende posicionar-se como sendo a melhor instituição da região no acompanhamento e acolhimento de jovens do sexo feminino institucionalizadas.
- A OES “Y” pretende posicionar-se como sendo a melhor instituição da região no cuidado a crianças e jovens a nível da Unidade de Cuidados Continuados de média duração e reabilitação, proporcionando qualidade e transparência no seu serviço.

A divulgação das respostas sociais existentes e da nova resposta social proposta no plano estratégico será realizada através das seguintes técnicas de marketing, publicidade, marketing direto e merchandising.

Através da publicidade, iria explorar-se o lado bom das redes sociais como o web site e facebook que a organização já possui atualmente, prevendo-se a atualização dos mesmos, para que a comunidade possa acompanhar as atividades da instituição sempre que quiser e da enunciação dos serviços disponíveis na mesma, ou seja, divulgação da informação para a comunidade. A nova resposta social também se iria publicitar através das redes sociais, mas também pela colocação de pelo menos dois outdoors (cartazes publicitários), colocados na via pública na entrada e saídas da cidade publicitando a abertura da nova resposta social e mostrando aos cidadãos a presença no concelho da OES “Y”. Através da imprensa (jornal local e rádio) para o relembrar das respostas sociais existentes e seus serviços promovendo a captação de clientes e também da abertura da nova e serviços que estarão disponíveis.

Pela utilização do marketing direto, existia a necessidade da partilha de informação pelos órgãos mais altos da OES “Y” para os restantes colaboradores, de modo, a que estes possam publicitar a nova resposta social que se prevê abrir, de forma gratuita. Iria-se divulgar também através da comunicação para com os *stakeholders* da instituição e que podem publicitar a resposta social perante outros, ou seja, transmissão de informação. Divulgação perante os familiares ou agregados familiares dos clientes das respostas sociais existentes da abertura da nova resposta social. Possível divulgação através de *flyers*, onde se divulgariam as respostas sociais existentes e a abertura da nova, nos concelhos próximos também se previa uma divulgação do mesmo através do correio.

O merchandising iria permitir a proximidade da instituição aos cidadãos através da divulgação de alguns produtos, como por exemplo a distribuição de caixas para a colocação de medicamentos com o símbolo da instituição, sendo a caixa de cor branca; realização de pequenos blocos de notas, com a capa verde e com o símbolo da instituição; realização de guarda-chuvas de cor branca ou verde com o símbolo da OES “Y” para distribuição. Quantidades iniciais: 150 caixas, 100 blocos, 75 guarda-chuvas.

De modo a se envolverem as pessoas no processo de marketing, este será divulgado na instituição para que os seus colaboradores saibam o que se pretende fazer a nível da divulgação da nova resposta social principalmente, serão também englobados os *stakeholders* na divulgação, eles saberão o que se pretende abrir e poderão divulgar junto de outros possíveis *stakeholders*, tal como previsto anteriormente. O envolvimento de pessoas externas à instituição e dos seus próprios colaboradores iria permitir uma partilha de informação promovendo a transparência tanto da instituição em si como dos seus serviços para com a comunidade.