

PRÁTICAS DE GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSS) DO DISTRITO DE SANTARÉM: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

**Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Organizações de Economia Social**

Helena Isabel Coelho Do Val

Orientador:

Professor Doutor Sérgio Rosa

2020, fevereiro

AGRADECIMENTOS

A realização da presente dissertação não teria sido possível sem a colaboração, apoio, incentivo e persistência de algumas pessoas e entidades, que passo a listar (sem nenhuma ordem de relevância):

A todas as IPSS do distrito de Santarém, na pessoa dos seus Dirigentes/Gestores que colaboraram na realização deste estudo, sem os quais não teria sido possível a sua concretização.

À UDIPSS por toda a colaboração demonstrada ao longo do processo, tendo sido uma entidade parceira fundamental na obtenção das respostas aos inquéritos.

À Escola Superior de Educação de Santarém pela oportunidade concedida para a realização deste mestrado e por todo o apoio disponibilizado. Em particular um agradecimento à equipa do projeto do Departamento de Ciências Sociais, às Professoras Leonor Teixeira, Luísa Delgado, Perpétua Silva e Professor Francisco Silva pelos contributos, ensinamentos, estímulos e amizade.

Ao Professor Doutor Sérgio Rosa pelas suas orientações, conhecimentos, acompanhamento e disponibilidade para colaborar e auxiliar no desenvolvimento e realização da presente investigação.

Aos professores e colegas deste Mestrado por todos os ensinamentos e partilha de experiências que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

A todos os meus amigos, pais e irmãos (em especial à Bela), por acreditarem nas minhas capacidades e por todo o apoio, incentivo, motivação, persistência, paciência e, sobretudo, pelo respeito pelas ausências, demonstrados ao longo deste último ano.

RESUMO

As organizações de economia social, nomeadamente as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), assumem cada vez maior relevância e peso nas sociedades contemporâneas. O aumento progressivo destas instituições, bem como das respostas sociais que disponibilizam para responder aos problemas e necessidades sociais emergentes, coloca obstáculos e desafios aos seus gestores no alcance da missão, objetivos e desempenho organizacional.

Pretendeu-se, assim, através de um estudo exploratório, com recurso a uma metodologia quantitativa, conhecer como se organizam e são geridas as IPSS do distrito de Santarém, para caracterizar e compreender as suas práticas de gestão.

Globalmente, o estudo demonstrou que as IPSS inquiridas possuem práticas de gestão no âmbito da sustentabilidade e cooperação; comunicação e marketing; prestação de contas; avaliação e desempenho havendo, contudo, diferentes níveis de implementação destas práticas nas mesmas.

Palavras-chave: Economia Social; Instituições Particulares de Solidariedade Social; Gestão e Práticas de Gestão

ABSTRACT

Social economy organisations, namely Private Social Solidarity Institutions (IPSS), are becoming increasingly important and relevant in contemporary societies. The gradual increase of these institutions, as well as the social responses they make available to respond to emerging social problems and needs, poses obstacles and challenges for their managers in achieving the mission, objectives and organisational performance.

Thus, it was intended, through an exploratory study, using a quantitative methodology, to know how the IPSS in the district of Santarém are organised and managed, as well as to characterise and understand their management practices as comprehensively as possible.

Overall, the study showed that surveyed IPSS have management practices within the scope of sustainability and cooperation; communication and marketing; accountability; evaluation and performance, though with different levels of implementation of these practices.

Keywords: Social Economy; Private Social Solidarity Institutions; Management and Management Practices

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACFA - Associações com Fins Altruísticos

BSC – Balanced Scocard

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CESE – Comité Económico Europeu

CNES - Conselho Nacional para a Economia Social

CRP – Constituição da República Portuguesa

CSES - Conta Satélite da Economia Social

ES - Economia Social

ESES – Escola Superior de Educação de Santarém

GEP - Gabinete de Estratégia e Planeamento

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

LBES - Lei de Bases da Economia Social

MTSSS – Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

OES – Organizações de Economia Social

ONG - Organizações Não Governamentais

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

SGQ – Sistema de Garantia da Qualidade

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UDIPSS - União Distrital de IPSS de Santarém

VAB - Valor Acrescentado Bruto da Economia

ÍNDICE

índice de Quadros.....	7
Índice de Figuras	8
Índice de Gráficos.....	8
INTRODUÇÃO	9
PARTE I – PRÁTICAS DE GESTÃO EM IPSS: ENQUADRAMENTO TEÓRICO-EMPÍRICO DA PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO	12
1. Economia Social e Instituições Particulares de Solidariedade Social	12
1.1. Evolução e contextualização de perspetivas teóricas em torno da Economia Social	12
1.2. Desenvolvimento da Economia Social em Portugal.....	16
1.3. IPSS no contexto português: principais características e especificidades	22
2. Gestão e Planeamento Estratégico nas Organizações	26
2.1. Gestão: conceitos e funções	26
2.2. Planeamento Estratégico.....	28
2.2.1. Análise e Formulação da Estratégia.....	32
2.2.2. Implementação e avaliação do plano estratégico	37
3. Práticas de Gestão das Organizações de Economia Social (OES)	41
3.1. A gestão nas OES: tendências e desafios.....	41
3.2. Do planeamento estratégico ao desenvolvimento de práticas sustentáveis.....	46
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	50
4. Enquadramento Metodológico	50
4.1. Modelo de análise: questões e objetivos de investigação.....	50
4.2. Opções metodológicas e técnicas	51
4.3. Breve caracterização da população e do contexto do estudo	53
5. Apresentação e Discussão dos Resultados	57
5.1. Análise dos dados	57
5.1.1. Caracterização dos inquiridos	57
5.1.2. Caracterização geral das IPSS	62
5.1.3. Caracterização das práticas de gestão e planeamento das IPSS	71
5.2. Análise e discussão global dos dados: principais características, tendências e desafios à gestão e planeamento das IPSS do distrito de Santarém.....	78
PARTE III - CONCLUSÃO.....	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXO - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	100

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Instrumentos de análise do ambiente externo e interno das organizações.....	34
Quadro 2 – Governação e práticas de gestão nas ONG	44
Quadro 3 – População residente no distrito de Santarém em 2011	54
Quadro 4 – Capacidade das Respostas Sociais, em 2015, por Concelho.....	55
Quadro 5 – Inquiridos segundo o sexo e o grupo etário (%)	58
Quadro 6 – Nível de instrução (grau de escolaridade mais elevado completo), segundo o sexo (%).....	59
Quadro 7 – Área de formação do grau académico, segundo o sexo (%)	59
Quadro 8 – Realização de formação (especializada ou complementar) na área de gestão, segundo o sexo (%).....	60
Quadro 9 – Cargo/função atual dos inquiridos segundo o sexo (%).....	60
Quadro 10 – Remuneração e regime de trabalho no cargo/função atual, segundo o sexo (%).....	61
Quadro 11 – Antiguidade no cargo/função, segundo o sexo (%)	61
Quadro 12 – Situação profissional anterior, segundo o sexo (%).....	62
Quadro 13 – Situação perante o trabalho em outra atividade para além da exercida na IPSS, segundo o sexo (%).....	62
Quadro 14 – Tempo de funcionamento das IPSS	63
Quadro 15 – N.º de trabalhadores remunerados, segundo o sexo.....	66
Quadro 16 – Trabalhadores remunerados segundo o grupo etário	67
Quadro 17 – Trabalhadores remunerados segundo a escolaridade.....	67
Quadro 18 – N.º de trabalhadores remunerados segundo o regime de trabalho	68
Quadro 19 – Trabalhadores remunerados segundo o regime e vínculo profissional	68
Quadro 20 – N.º de trabalhadores voluntários segundo o sexo.....	69
Quadro 21 – Composição da Direção da IPSS	70
Quadro 22 – Período a que se reporta o plano orçamental das IPSS	72
Quadro 23 – Âmbito das parcerias das IPSS.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de planeamento	29
Figura 2 – Modelo típico do processo de planeamento estratégico.....	31
Figura 3 – Matriz análise SWOT	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – N.º de respostas sociais do distrito de Santarém em 2015	54
Gráfico 2 – Forma jurídica das IPSS do distrito de Santarém (%).....	55
Gráfico 3 – N.º de IPSS por Concelho	56
Gráfico 4 – Forma jurídica das IPSS inquiridas (%)	63
Gráfico 5 – Concelho de localização das IPSS inquiridas (%).....	63
Gráfico 6 – Áreas dos bens, serviços e ações disponibilizadas pelas IPSS (%).....	64
Gráfico 7 – Respostas sociais das IPSS (%).....	65
Gráfico 8 – N.º total de utentes/clientes que a instituição apoia por mês (%).....	65
Gráfico 9 – Dimensão dos recursos humanos das IPSS (%)	66
Gráfico 10 – Principais atividades desenvolvidas pelos voluntários nas IPSS (%)	69
Gráfico 11 – Importância atribuída, pelos inquiridos, ao trabalho desenvolvido pelos voluntários para as IPSS (%).....	70
Gráfico 12 – Fonte(s) de financiamento das IPSS (%).....	71
Gráfico 13 – Frequência de dificuldades na IPSS em relação à gestão financeira (%)	72
Gráfico 14 – Entidades parcerias das IPSS (%).....	73
Gráfico 15 – Objetivos para o estabelecimento de parcerias (%).....	74
Gráfico 16 – Comunicação entre a Direção estatutária da IPSS e a Direção/Coordenação técnica (%).....	75
Gráfico 17 – Periodicidade de realização de reuniões para a tomada de decisões de gestão (%).....	75
Gráfico 18 – Ações ou atividades de planeamento desenvolvidas pelas IPSS (%)	77
Gráfico 19 – Avaliação da eficiência do planeamento da IPSS no alcance da missão (%)... ..	77

INTRODUÇÃO

Nas sociedades contemporâneas tem-se assistido ao desenvolvimento e expansão do setor denominado de *economia social*, o qual assume funções e abrange segmentos da sociedade que o setor privado não consegue alcançar e aos quais o Estado não consegue dar resposta. Este setor tem vindo a assumir especial relevância pelo valor acrescentado que produz e pelas oportunidades geradas ao nível do emprego, inclusão social, luta contra a pobreza, aprendizagem ao longo da vida e disponibilização de serviços de qualidade para todos. As potencialidades do setor podem favorecer o crescimento sustentável, inteligente e inclusivo (Soares, Fialho, Chau, Gageiro e Pestana, 2012).

As organizações que integram este setor, também designadas de «organizações sem fins lucrativos», ou «organizações do terceiro setor», ou «setor não lucrativo», são distintas das empresas e das instituições públicas, desde logo pelo fim a que se destinam, uma vez que não visam o lucro, mas também pela natureza da sua missão (gerar valor social). Apresentam também outras particularidades que as diferenciam das restantes, nomeadamente pela sua composição heterogénea, que inclui diferentes formas organizacionais (fundações, associações, cooperativas, instituições particulares de solidariedade social, organizações de cariz religioso, entre outras), objetivos, áreas de intervenção, serviços que prestam e formas de gestão (Andrade e Franco, 2007; Almeida, 2010).

A função económica que estas organizações assumem é vital para a garantia da coesão social, na medida em que respondem aos problemas sociais locais numa perspetiva de proximidade e solidariedade e são sinal de confiança por originarem capital social e desenvolvimento económico e social pela via da criação de emprego e da formação de indivíduos mais habilitados e participativos (Fonseca, 2015).

Porém, a afirmação deste setor, cujas características o demarcam dos restantes, comporta consigo reptos e necessidades específicas por estar fortemente dependente dos contextos políticos e sociais em que se inscreve. O aumento progressivo do número de instituições de economia social, bem como das respostas sociais que disponibilizam para fazer face aos problemas e necessidades sociais que emergem na sociedade, em que o apoio do Estado é manifestamente insuficiente, coloca dificuldades e desafios aos seus gestores no alcance da missão, dos objetivos e do desempenho destas organizações.

Gerir estas entidades em prol de um bom desempenho, autonomia, prestação de serviços de qualidade e satisfação de colaboradores e utentes/clientes, compreende vários desafios em termos concetuais, de sustentabilidade financeira e motivacional, estilos de liderança e gestão estratégica. Trata-se, de um setor que necessita ainda de um esforço de maior clarificação do seu âmbito e potencialidades, assim como um maior conhecimento da sua caracterização conceptual e estatística (adequada e atualizada) (Soares et al., 2012).

Desta forma, e partindo destes pressupostos, pretende-se com este estudo, no âmbito do mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social da Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém, conhecer como se organizam e são geridas as organizações de economia social, nomeadamente as Instituições Particulares de Solidariedade Social (adiante designadas por IPSS) do distrito de Santarém, bem como caracterizar e compreender as suas práticas de gestão. Os propósitos da investigação podem ser traduzidos através da seguinte questão de investigação: *“Como se caracterizam e diferenciam as práticas de gestão das Instituições Particulares de Solidariedade Social do distrito de Santarém?”*

Desta questão de investigação resultam os seguintes objetivos específicos do estudo:

- identificar o perfil dos gestores/dirigentes das IPSS do distrito de Santarém e determinar a influência de variáveis sociobiográficas nas suas práticas de gestão;
- identificar, descrever e compreender o tipo de práticas de gestão dos titulares de cargos de gestão/direção destas IPSS;
- reconhecer a relação entre as práticas e a visão estratégica de gestão dessas IPSS.

Consideramos que a atualidade da temática da gestão bem como o impacto que tem nas organizações, com ou sem fins lucrativos, conferem pertinência ao estudo, e que os contributos deste trabalho para a compreensão do fenómeno nas IPSS do distrito de Santarém poderão constituir a sua mais-valia. A escassez de estudos acerca desta temática específica, as lacunas ao nível de um sistema estatístico, atualizado, organizado e completo, no domínio público da economia social e das IPSS em Portugal, bem como a necessidade de produzir conhecimento empírico útil e com aplicabilidade futura para estas organizações, para as instituições académicas que formam os trabalhadores diferenciados que as integram e para as entidades externas, parceiras, conferem, na nossa perspetiva, pertinência à realização da presente investigação.

O trabalho de dissertação que aqui se apresenta adota uma metodologia que se enquadra no estudo exploratório de caracterização e diagnóstico com recurso a dados de natureza quantitativa, sendo que se pretende que os resultados apresentados e respetiva análise possibilitem efetuar um retrato da realidade das práticas de gestão das IPSS do distrito de Santarém. A recolha de informação foi feita através de um inquérito por questionário e complementada com análise documental de informação estatística secundária disponível, publicamente, nas páginas eletrónicas da Carta Social, Conta Satélite e Segurança Social.

As motivações pessoais e profissionais que estiveram na origem da escolha da temática prenderam-se, primeiramente, com o facto de a investigadora possuir formação de base em Educação Social, na qual desenvolveu um especial interesse pela área do envelhecimento, perspetivando, a longo prazo, investir nessa área profissional. Embora não esteja a exercer atividade profissional na área de formação, tem procurado manter-se atualizada e atenta a

estas questões, sendo que a frequência do mestrado na área da gestão de organizações de economia social se assume como um primeiro passo na concretização desse objetivo, constituindo-se o momento de escolha da área de investigação uma oportunidade para conhecer de perto o funcionamento de organizações de economia social, nomeadamente a componente de práticas de gestão. Considera-se, ainda, que a experiência e conhecimentos adquiridos através do presente estudo terão aplicabilidade em qualquer organização onde exerça atividade profissional, contribuindo certamente para uma melhoria do desempenho profissional, pela via de uma melhor compreensão das dinâmicas funcionais das mesmas. Finalmente, para a escolha do campo empírico da pesquisa, constituiu critério o facto de residir e trabalhar no distrito de Santarém e de ter condições de acessibilidade a algumas instituições, sendo por isso esta a área geográfica selecionada.

De referir, ainda, que no âmbito da atividade profissional desenvolvida na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém (ESES) surgiu, no decorrer do presente estudo, a possibilidade de integrar um projeto de investigação em parceria com a União Distrital das IPSS de Santarém (UDIPSS) que pretende analisar e estudar estas mesmas entidades do setor. Assim, definiu-se que o inquérito por questionário construído no âmbito da presente dissertação iria recolher dados para, simultaneamente, responder aos nossos objetivos da investigação e a parte dos objetivos do projeto.

O trabalho que apresentamos encontra-se estruturado em três partes fundamentais. Na primeira parte, efetua-se a revisão da literatura que incide sobre a problemática das práticas de gestão, focalizando as questões e dimensões de análise relativas à economia social, em particular no contexto português e nas IPSS, e ao desenvolvimento de tipos de gestão e de planeamento estratégico em organizações de economia social. Na segunda parte, apresenta-se o estudo empírico aplicado às IPSS do distrito de Santarém, identificando-se primeiramente os seus objetivos e questões de investigação. De seguida, explicita-se a metodologia de análise adotada na presente investigação, identificando-se a tipologia do estudo, as técnicas e o procedimento de recolha e análise de dados. Posteriormente, faz-se uma breve caracterização da população do estudo e do contexto do mesmo – o distrito de Santarém. Finaliza-se esta parte com a apresentação, discussão e análise dos dados quantitativos de acordo com a categorização das dimensões de análise propostas. A terceira e última parte é dedicada às conclusões do estudo, efetuando-se uma reflexão crítica sobre o trabalho desenvolvido, enfatizando-se os aspetos significativos e a viabilidade da proposta de investigação concretizada, as suas limitações e fazendo-se o levantamento de possíveis sugestões de investigação futuras.

PARTE I – PRÁTICAS DE GESTÃO EM IPSS: ENQUADRAMENTO TEÓRICO-EMPÍRICO DA PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO

Considerando que o propósito desta investigação consiste na caracterização e compreensão das práticas de gestão das organizações de economia social, em particular as Instituições Particulares de Solidariedade Social, apresentaremos neste ponto as principais perspetivas teóricas acerca desta problemática das práticas de gestão, focalizando as questões e dimensões de análise relativas à contextualização da economia social, nomeadamente no contexto português e das IPSS, e ao planeamento e tipos de gestão das organizações de economia social.

1. ECONOMIA SOCIAL E INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

1.1. Evolução e contextualização de perspetivas teóricas em torno da Economia Social

A economia social (ES) está sujeita a abordagens teóricas distintas, consistindo num conceito muito vasto e controverso, que tem vindo a assumir diferentes designações consoante os contextos sociopolíticos em que emerge e decorrente de interpretações acerca do modo de relacionamento que as organizações que integram este setor devem ter com o Estado e com o mercado.

De acordo com a literatura, este conceito tem sido, nos últimos anos, amplamente discutido pelas próprias instituições que o integram e pela comunidade académica, não havendo uma definição única e não existindo consenso sobre o significado de vários termos que são utilizados. *Terceiro setor*, *setor não lucrativo* ou de *organizações sem fins lucrativos* (*non-profit organizations*) e *economia solidária* são as designações mais relevantes do conceito para referir o mesmo conjunto de organizações que o integram (Andrade e Franco, 2007), que não sendo públicas, visam objetivos sociais e que, sendo privadas, não assumem fins lucrativos. Esta diversidade de designações traduz não só a variedade de formas que podem assumir consoante os contextos históricos e sociais, como as posições adotadas pelos diferentes atores e grupos sociais abrangidos (Almeida, 2010).

A designação de *economia social* é amplamente utilizada em diversos países da Europa (*social economy* em Inglaterra e *économie sociale* em França), estando historicamente relacionada com as atividades desenvolvidas pelas associações e cooperativas populares cujos valores e princípios de conduta originaram o atual conceito de economia social, estruturado de acordo com três grandes grupos de organizações: as cooperativas populares, as mutualidades e as associações, às quais se juntaram as fundações. A característica comum a todas estas organizações consiste na resposta a grupos sociais mais vulneráveis e

indefesos, resultado do desenvolvimento do capitalismo industrial nos séculos XVIII e XIX (Comité Económico e Social Europeu [CESE], 2007). De acordo com Roque Amaro (citado por Santos, 2005, in Andrade e Franco, 2007).

A economia social nasceu no século XIX na ressaca das injustiças sociais da revolução industrial, quando os trabalhadores mais desfavorecidos tentaram encontrar formas de reagir ao mercado, criando uma economia da entreajuda e da cooperação. É quando surgem as cooperativas, as mutualidades e as associações. [...] O renascimento do conceito de economia social dá-se no princípio dos anos 80, com a globalização e o agravamento dos problemas sociais. (p.16)

Mais recentemente, a Comissão Europeia definiu economia social como as

(...) empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão diretamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles, ou, em qualquer caso, são realizadas através de processos decisórios democráticos e participativos. A economia social também inclui empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de «não mercado» a agregados familiares e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam. (CESE, 2017, p.7)

Esta definição está em linha com o definido na *Carta de Princípios da Economia Social* estabelecida pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações. Os princípios estabelecidos são: primazia das pessoas e do fim social sobre o capital; satisfação das necessidades e interesses dos seus membros e/ou a busca do interesse geral; independência relativamente aos poderes políticos; gestão autónoma e transparente, democrática e participativa, com ou sem objetivo do lucro; aplicação dos excedentes ou de grande parte dos mesmos no objeto social das entidades e nos seus sócios; compromisso com o desenvolvimento local, a coesão social e a sustentabilidade;

promoção da solidariedade interna e com a sociedade (CESE, 2007).

Estas organizações possuem recursos humanos que desenvolvem atividades com o intuito de satisfazerem as necessidades dos sujeitos, e não em troca de remuneração ou de lucro para os investidores capitalistas (CESE, 2007). Segundo Namorado (2017), a economia social representa um espaço socioeconómico, que compreende um conjunto de organizações com práticas que o incorporam de acordo com a sua própria natureza.

Na ótica de Mendes (2011) e em jeito de síntese, as organizações de economia social (abordagem europeia) têm que apresentar as seguintes características principais:

- ser privadas (criadas por iniciativas de particulares não pertencendo à administração pública);
- ter uma organização formal (apresentar uma organização interna; objetivos, estrutura e atividades; delimitar das suas fronteiras e regras de pertença à organização);
- ter autonomia de decisão/formas de autogovernação;
- ser de livre adesão pelos seus membros, aceitando contribuições voluntárias (pelos seus membros ou por outras entidades);
- não distribuidoras de resultados/lucros pelos seus membros;
- governação assente no princípio democrático (“cada membro um voto”);
- ter como destinatários principais dos bens e serviços que produzem indivíduos, famílias, empresas em nome próprio e outras entidades do setor.

A designação de *terceiro setor* tem origem anglo-saxónica e considera a sociedade civil dividida em três setores - primeiro, segundo e terceiro. O primeiro setor é formado pelo Governo, o segundo setor é formado pelas empresas privadas e o terceiro setor são as associações sem fins lucrativos. A sua abordagem inscreve-se na ideia de filantropia, sendo composto pelas organizações que não podem distribuir benefícios pelos seus membros (CESE, 2007). Salamon e Anheier (1997, referido por Cabral, 2011) numa tentativa de definir o setor, identificaram cinco características estruturais-operacionais destas organizações: formais/estruturais; privadas; não distribuidoras de lucros; autónomas e voluntárias. Acresce que para Andrade e Franco (2007), esta denominação de *terceiro setor* não releva a sua importância, por parecer que posiciona o setor no último lugar.

A perspetiva do *setor não lucrativo* ou de *organizações sem fins lucrativos* (OSFL) ganhou expressão nos EUA e no Reino Unido e compreende, essencialmente, o setor do voluntariado sem fins lucrativos, ou seja, organizações não distribuidoras de lucro, autogovernadas e assentes no voluntariado (CESE, 2007). Esta designação aponta para as organizações que não visam o lucro e que têm uma “missão cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, filantrópica, de defesa dos direitos humanos, de defesa de causas ambientais, entre outras possíveis” (Andrade e Franco, 2007, p.15).

A nível Europeu tem prevalecido o conceito de economia social, contudo, nos últimos anos, a perspetiva francófona, aponta para uma opção que agrega a economia social e a economia solidária, passando a utilizar-se a expressão *economia social e solidária* (Namorado, 2017). Para além de França, este conceito expandiu-se no último quartel do século XX em alguns países da América Latina e dimensiona-se em torno de três polos: mercado, Estado e reciprocidade. Enfatiza sobretudo os laços sociais e locais e valoriza o ser humano e não o capital, sendo caracterizado pelo princípio de igualdade (CESE, 2007). Para Roque Amaro (referido por Andrade e Franco, 2007), este conceito incita à atualização da «velha economia social», aludindo a uma nova corrente de solidariedade, relacionada com a luta contra a pobreza e a exclusão social. De acordo com o investigador, este conceito consiste num subsector inovador do terceiro setor e pode definir-se como:

A economia solidária é, antes de mais, uma actividade económica, abrange um conjunto de actividades produtivas, cria postos de trabalho, gera rendimentos, satisfaz necessidades. É promotora de coesão social, contribui para o combate ao desemprego, a luta contra a pobreza e a exclusão social, promove a igualdade de oportunidades. Respeita e valoriza a diversidade cultural. Ou seja, como economia não visa a destruição das culturas em nome de uma globalização ou uniformização cultural; pelo contrário, procura valorizar as culturas locais. Respeita e valoriza a diversidade ambiental; como economia não contribui para a destruição da natureza e do ambiente, mas encontrar formas económicas de reabilitar e valorizar o ambiente. E ainda: é baseada numa gestão eficiente, ou seja, procura ter em conta os critérios da boa gestão e da eficiência; deve ser ancorada territorialmente, ou seja, deve ter uma base comunitária, e ser promotora do desenvolvimento local. Por último, deve corresponder a um processo de aprendizagem que lhe permita constantemente rever-se a avaliar-se. (p.16)

Embora esta nova designação aparente ser agregadora, na ótica de Namorado (2017) torna-se ambígua por permitir, no plano jurídico, a abertura a uma difusão da privatização da economia social, isto é, a integração neste meio de certas sociedades comerciais.

Perante este contexto, Fonseca (2015) considera que as inúmeras denominações que o setor em referência assume resultam da variedade de organizações que a integram e da multiplicidade de formas e áreas de atuação. Andrade e Franco (2007) evidenciam o facto de estas organizações sem fins lucrativos apresentarem grandes diferenças comparativamente

com as empresas e restantes instituições públicas, desde logo pelo fim a que se destinam, uma vez que não visam o lucro, mas também pela natureza da sua missão (proporcionar benefícios para a comunidade). Acresce, ainda, o facto de dependerem fortemente do voluntariado e de possuírem desafios adicionais à gestão dos serviços que prestam face às problemáticas nas quais se inserem.

À semelhança das restantes entidades, estas organizações têm os recursos humanos, financeiros e materiais como os seus *inputs* que necessitam de gerir. Relativamente aos recursos humanos, as organizações sociais apresentam, tendencialmente, a seguinte estrutura: voluntários com funções de governação ou com funções executivas, profissionais qualificados remunerados (licenciados que desempenham funções de gestão intermédia e funções técnicas) e trabalhadores sem licenciatura, nomeadamente, ajudantes, zeladores, balconistas, cozinheiros, motoristas, entre outros. Note-se que cerca de 40% da força de trabalho do setor social é formada por trabalhadores voluntários com motivações distintas dos trabalhadores remunerados (Lopes, 2008, referido por Oliveira, 2012). A maior parte dos colaboradores remunerados deste setor, ou não tem opção de trabalho ou possui também motivações não económicas (estes trabalhadores, tendencialmente, auferem vencimentos inferiores aos trabalhadores dos outros setores) associadas à missão da instituição, à informalidade, à restrita hierarquia e à autonomia na realização das tarefas. Importa, pois, que os gestores destas organizações tenham em consideração as diferentes motivações que movem os voluntários e os trabalhadores. Quanto aos recursos financeiros e materiais, caracterizam-se por uma forte dependência de fundos públicos e de apoios externos de financiadores e doadores. Para que estes se mantenham, importa que haja uma gestão de confiança, baseada na transparência e na prestação de contas (*accountability*) (Andrade e Franco, 2007).

1.2. Desenvolvimento da Economia Social em Portugal

Em Portugal, os primeiros passos realizados no âmbito da economia social remontam, à semelhança dos países europeus, há vários séculos atrás, consubstanciando-se numa primeira fase num conjunto de experiências. A criação de uma Bolsa de Comércio em 1293 e a criação de confrarias no século XIV, com vista ao “socorro mútuo” em caso de pobreza e grave carência social (Namorado, 2007, referido por Oliveira, 2012), podem ser consideradas as primeiras experiências de Economia Social. Outras referências importantes foram: o aparecimento das primeiras Misericórdias, no século XV, que resultaram da junção das confrarias com outras organizações de apoio aos mais pobres; a perda da exclusividade da Igreja enquanto única impulsionadora da economia social; e a realização dos primeiros congressos reivindicativos de direitos sociais e laborais (séc. XIX) (Oliveira, 2012). Com a vigência do Estado Novo (1933-1974), regime autoritário, cuja atuação assentava sobretudo

na vigilância e defesa, Portugal apresentava-se como um país subdesenvolvido, com elevada pobreza, inexistência de representação política ou sindical da classe operária e classe média, e com sistemas públicos de educação, saúde e proteção social primitivos tendo várias instituições solidárias de carácter religioso assumido um papel mais importante na sociedade (Capucha, 2016).

As transformações ocorridas no país, em virtude da Revolução de 25 de abril de 1974, resultaram na instauração da democracia e proporcionaram a institucionalização do Estado-providência nacional. Este período pós-revolução é caracterizado pela reestruturação de políticas sociais, nomeadamente as relacionadas com a estrutura da proteção social, levando ao “desmantelamento das estruturas administrativas do anterior regime (a organização corporativa) e à reorganização da assistência ao nível dos cuidados medicamentosos – um primeiro momento da criação do Serviço Nacional de Saúde” (Rodrigues et al., 1999, citado por Alves, 2012, p.4) e à criação do Sistema Integrado de Segurança Social (Lei-Quadro da Segurança Social, 28/84 de 14 de agosto). Com a Constituição da República Portuguesa (CRP), em 1976, são identificados novos direitos dos cidadãos, como o direito à segurança social, à proteção social e o direito das associações sindicais e outras organizações representativas das classes dos trabalhadores participarem na implementação das medidas de segurança social, com ênfase no papel das instituições privadas de solidariedade social não lucrativas, regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado (Alves, 2012). É com esta Constituição, que o setor cooperativo é reconhecido juridicamente, a par do setor público e do setor privado. Em 1989, a CRP foi revista tendo-lhe sido adicionada a perspetiva social com uma dimensão comunitária e autogestionária e em 1997 passou a integrar uma vertente solidária (Namorado, 2017).

Nos anos 80, Portugal apresenta-se já com alguma estabilidade política dando continuidade às reformas político-institucionais, com enfoque nas áreas laborais, salariais e de proteção social dos trabalhadores. Exemplo disso são a criação de vários ministérios como o da Saúde e o do Trabalho e Segurança Social, a criação do Conselho de Concertação Social (Alves, 2012) e a criação das bases institucionais das políticas sociais, ainda em vigor atualmente, como as Leis de Bases da Segurança Social, da Saúde e da Educação (Capucha, 2016).

Face a esta conjuntura, nos finais do século XX surge a necessidade de afirmação da identidade da economia social, considerando-se que:

(...) terá de corresponder à consciência segura e proclamada, de que ela é já uma realidade e de que (guiados pelos mesmos Grandes Princípios, pela mesma ética, pelo mesmo ideal básico da solidariedade como alma e motor da economia) pertencemos todos (mutualistas, cooperativistas e associativos) à mesma família,

constituindo um verdadeiro sector, ao lado e em convergência com o público e o privado: um sector, vivo e atuante, em que, unidos na diferença, consubstanciamos a unidade de “um por todos, todos por um”. (Melícias, 1989, citado por Andrade e Franco, 2007, p.13).

Desta forma, e mais recentemente, foi aprovada pela Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, a Lei de Bases da Economia Social (LBES), que estabelece no seguimento do disposto na Constituição relativamente ao setor cooperativo e social, as bases jurídico-legais da expressão de economia social (designação que prevaleceu no contexto português), assim como as medidas de incentivo à sua atividade de acordo com os seus princípios e fins.

Na presente lei, a economia social é definida como um conjunto das atividades económico-sociais, livremente desenvolvidas pelas seguintes entidades (artigos 2.º e 4.º, Lei n.º 30/2013 de 8 de maio):

- cooperativas;
- associações mutualistas;
- misericórdias;
- fundações;
- IPSS não compreendidas pelas entidades anteriores;
- associações com fins altruísticos que intervenham ao nível cultural, recreativo, desportivo e do desenvolvimento local;
- entidades incluídas pelos subsectores comunitário e autogestionário, inseridas de acordo com a CRP no setor cooperativo e social;
- outras entidades com personalidade jurídica, que se coadunem com os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da lei em referência e que constem da base de dados da economia social¹.

Estas entidades são autónomas e regem a sua atividade de acordo com os seguintes princípios orientadores:

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais; b) A adesão e participação livre e voluntária; c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da

¹ Importa salientar que todas estas entidades estão enquadradas e se regem por diplomas legais. Contudo, face aos objetivos do presente estudo apenas iremos apresentar, no ponto seguinte, o enquadramento legal das IPSS.

responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade; f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social; g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada. (art.º 5.º, Lei n.º 30/2013 de 8 de maio)

Na perspetiva de Oliveira (2012), em Portugal não houve a tentativa de consagrar a economia social como um terceiro setor, havendo a especificação neste setor da vertente cooperativa, aliada às vertentes social e solidária. Para o autor, a economia social no caso português (correspondendo ao setor cooperativo e social), inclui todas as cooperativas, entidades do setor comunitário, unidades de produção que abrangem o subsector autogestionário; mutualidades; misericórdias; fundações, associações e outras entidades que visem a solidariedade social.

Este setor da economia social tem, progressivamente, vindo a afirmar o seu cariz diferenciador, por meio das relações que desencadeia para a concretização das políticas sociais, pela “facilidade” que revela na conciliação entre a oferta e a procura em situações de risco social, e pelo carácter estratégico e inovador da sua intervenção que, ultrapassa a instrumentalização da atuação. Este setor é cada vez mais reconhecido pela sua «integridade solidária» devido às relações que fomenta, alicerçadas na confiança, e às expectativas que satisfaz, as quais se inscrevem na missão e princípios das organizações de economia social desprovidas de finalidades lucrativas, interesses económicos e de comportamentos oportunistas (Luz, 2016). Segundo Graefe (2004, citado por Luz, 2016) “um dos vetores centrais à reforma das sociedades contemporâneas reside na redefinição das relações entre o Estado e a economia social, visto que os serviços de cuidado estão a sair da alçada do Estado e a ser cada vez mais confinados às organizações de economia social, num registo de serviços definidos autonomamente” (p.76).

Em Portugal, a cooperação entre o Estado e as entidades do setor social e solidário² rege-se por princípios orientadores e regras específicas definidas no Decreto-Lei n.º 120/2015, de 30 de junho (Meneses, 2016). De acordo com a Lei de Bases da Economia Social, compete ao Estado o papel de criar, publicar e atualizar em sítio próprio a base de dados das entidades

² O «setor social e solidário» é definido no Decreto-Lei n.º 120/2015, de 30 de junho, como o conjunto das instituições particulares de solidariedade social, ou legalmente equiparadas, definidas no artigo 1.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.os 9/85, de 9 de janeiro, 89/85, de 1 de abril, 402/85, de 11 de outubro, 29/86, de 19 de fevereiro, e 172-A/2014, de 14 de novembro.

da economia social e a conta satélite incrementada ao nível do sistema estatístico nacional (art.º 6.º, Lei n.º 30/2013 de 8 de maio).

A articulação das entidades de economia social com o Estado é efetuada através de dois organismos, a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES)³ e o Conselho Nacional para a Economia Social (CNES). A primeira, criada em 2008, assume a forma jurídica de cooperativa de interesse público, destinada a todas as entidades de economia social, visando promover o fortalecimento do setor. O CNES⁴, criado em 2011, é um órgão consultivo do Governo, por intermédio do Primeiro-Ministro, que o preside, podendo delegar esta atribuição no membro do Governo responsável pela área da economia social (Namorado, 2017). Este órgão efetua a avaliação e o acompanhamento das estratégias e das propostas políticas nas questões ligadas à dinamização e ao crescimento da economia social em Portugal (CNES, 2019).

Para além destes dois organismos, é possível identificar em Portugal quatro grandes organizações coletivas da Economia Social, a saber: Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade; Federação Nacional das Cooperativas de Solidariedade Social; União das Mutualidades Portuguesas e União das Misericórdias Portuguesas (Andrade e Franco, 2007).

Dimensão atual da Economia Social Portuguesa

Em termos estatísticos, os últimos dados da Conta Satélite da Economia Social (CSES), referentes a 2016, publicados em julho de 2019⁵, demonstram que a economia social portuguesa tem vindo, nos últimos anos, a ganhar expressão. É composta por 71 885 mil entidades (aumentando 17,3% face a 2013) e emprega 236 288 pessoas, sendo responsável por 6,1% do emprego remunerado nacional, bem como por 3,0% do valor acrescentado bruto da economia (VAB⁶). Estes dados revelam que este setor tem vindo a assumir especial relevo na economia a par de outros setores tradicionais. As remunerações e o emprego total da Economia Social constituíram 5,3%, correspondendo a remuneração média neste setor a

³ A CASES vem substituir, em 2008, o Instituto António Sérgio para o Setor Cooperativo (INSCOOP), criado em 1976 como instituto público de apoio às Cooperativas. Integram a CASES as seguintes entidades: Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local (ANIMAR); Confederação Cooperativa Portuguesa (CCRL-CONFECOOP); Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (CCRL-CONFAGRI); Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS); União das Misericórdias Portuguesas (UMP) e União das Mutualidades Portuguesas (UMP) (Namorado, 2017).

⁴ O CNES é constituído por: a) Primeiro-Ministro, que preside, podendo delegar no membro do Governo responsável pela área da economia social; b) membro do Governo responsável pela área da economia social; c) Um representante do Governo da Região Autónoma dos Açores e da Região Autónoma da Madeira; d) Um representante da Associação Nacional de Municípios Portugueses; e) Um representante da Associação Nacional de Freguesias; f) Um representante da ANIMAR; g) Um representante da CCRL-CONFAGRI; h) Um representante da CCRL-CONFECOOP; i) Um representante da CNIS; j) Um representante do Centro Português de Fundações; k) Um representante da UMP; l) Um representante da UMP; m) Um representante da Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto (CPCCRD); n) Cinco personalidades de reconhecido mérito e experiência no setor da economia social, a indicar pelo membro do Governo responsável pela área da economia social; o) Presidente da CASES, que secretaria, sem direito a voto (Namorado, 2017).

⁵ Estes dados foram da responsabilidade do Instituto Nacional de Estatística (INE) em parceria com a CASES.

⁶ O VAB consiste no "resultado líquido da produção avaliada a preços de base e diminuída do consumo intermédio avaliado a preços de aquisição. O valor acrescentado é registado a preços de base" (INE, 2013, p.91).

86,3% da remuneração média no conjunto da Economia (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2019a).

As cerca de 72 mil entidades estão distribuídas por um conjunto diversificado de atividades (de acordo com a classificação internacional de organizações sem fins lucrativos e do terceiro setor), de entre as quais se destacam a Saúde e os Serviços Sociais como as mais relevantes em termos de VAB e emprego. Assim, em 2016, a Saúde e os Serviços Sociais geraram, respetivamente, 24,6% e 24,3% do VAB e 32,1% e 29,8% do emprego remunerado da ES (INE, 2019a).

Em termos de unidades da ES, as organizações da cultura, comunicação e atividades de recreio congregam cerca de 47% do total das unidades constituindo, apenas, 5,0% do total do emprego remunerado e do VAB da economia social. Verifica-se, também, que as entidades da religião e dos serviços sociais têm um peso significativo no conjunto das unidades, representando 11,9% e 9,7% das mesmas (INE, 2019a).

A forma jurídica da maioria das cerca de 72 mil organizações consideradas consiste em Associações com Fins Altruísticos (ACFA) (92,9%), responsáveis por 60,1% do VAB, 64,6% do emprego remunerado e 61,9% das remunerações. Seguem-se as Cooperativas como o segundo grupo de entidades com maior peso relativo ao número de unidades (3,3%), de VAB e remunerações; os Subsetores Comunitário e Autogestionário (2,3%); as Fundações (0,9%); as Misericórdias (0,5%) e as Associações Mutualistas (0,1%). Em termos de emprego remunerado, as Misericórdias são o segundo grupo com maior peso e as Associações Mutualistas (incluindo as entidades financeira do setor) as que geraram o VAB (por ETC) e a remuneração média mais elevados, com valores superiores aos da média nacional (INE, 2019a).

Em termos de distribuição territorial (NUTS II), verifica-se que 32,6% das entidades registadas em 2016 na Economia Social pertencem à região Norte; 25,2% ao Centro e 23,1% à Área Metropolitana de Lisboa. Quanto à análise por NUTS III, verifica-se maior concentração destas unidades de ES na Área Metropolitana de Lisboa (23,1%) e na Área Metropolitana do Porto (11,8%) (INE, 2019a).

De acordo com os dados da última Carta Social assiste-se, entre 1998 e 2018, a um aumento de utilizadores das respostas sociais⁷ oferecidas pelas entidades de ES, sendo que, se regista um crescimento de cerca de 110% do universo de respostas sociais enquadradas na Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES), especialmente as respostas destinadas ao apoio a crianças e jovens e às pessoas idosas. Em 2018, as respostas dirigidas às Crianças

⁷ Respostas sociais são consideradas o “conjunto de atividades e/ou serviços desenvolvidas em equipamentos sociais, ou a partir destes, vocacionadas ao apoio a pessoas e famílias. As respostas sociais enquadradas na RSES dirigem-se a toda a população numa perspetiva de adequação às diferentes necessidades sociais. Todavia, existem serviços e equipamentos específicos dirigidos a grupos alvo enquadrados em quatro grandes áreas: (1) Crianças e Jovens; (2) Crianças, Jovens e Adultos com Deficiência ou Incapacidade; (3) Pessoas Idosas e (4) Pessoas com outras problemáticas, no âmbito da Família e Comunidade” (Gabinete de Estratégia e Planeamento e Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social [GEP/MTSSS], 2019, p.18).

e Jovens constituíam 49% do universo de respostas sociais e as respostas que visam o apoio às Pessoas Idosas representavam 41%. As respostas para Crianças, Jovens e Adultos com Deficiência duplicaram entre 1998 e 2018, registando o maior aumento (116%) e abrangendo em 2018 cerca de um milhão de respostas (GEP/MTSSS, 2019).

1.3. IPSS no contexto português: principais características e especificidades

Dentro das várias organizações que integram o setor de economia social em Portugal, encontram-se as IPSS, pessoas coletivas, constituídas sem finalidade lucrativa por iniciativa de particulares, com o objetivo de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, com vista a alcançar os direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público (Andrade e Franco, 2007).

Estes objetivos concretizam-se através da cedência de bens e prestação de serviços e de outras ações de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades nas seguintes áreas:

- a) Apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo; b) Apoio à família; c) Apoio às pessoas idosas; d) Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade; e) Apoio à integração social e comunitária; f) Proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; g) Prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa; h) Educação e formação profissional dos cidadãos; i) Resolução dos problemas habitacionais das populações; j) Outras respostas sociais não incluídas nas alíneas anteriores, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos. (art.º 1.ºA, Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro)

As IPSS podem prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos compatíveis com os anteriores e podem “desenvolver atividades de natureza instrumental relativamente aos fins não lucrativos, ainda que desenvolvidos por outras entidades por elas criadas, mesmo que em parceria e cujos resultados económicos contribuam exclusivamente para o financiamento da concretização daqueles fins” (art.º 1.ºB do supramencionado Decreto-Lei).

Estas instituições regem-se pela Lei nº 76/2015, de 28 de julho, que procedeu à primeira alteração ao Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro, que altera o Estatuto das IPSS, aprovado em anexo ao Decreto -Lei nº 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Lei nº 9/85, de 9 de janeiro, 89/85, de 1 de abril, 402/85, de 11 de outubro e 29/86, de 19 de fevereiro. As IPSS, para além do previsto nos seus Estatutos, regem-se pelos princípios orientadores da economia social, definidos na Lei nº 30/2013, de 8 de maio.

As IPSS revestem-se de várias formas jurídicas, nomeadamente, Associações de Solidariedade Social; Cooperativas de Solidariedade Social; Associações Mutualistas ou de Socorros Mútuos; Fundações de Solidariedade Social; Irmandades da Misericórdia; Institutos de Organizações ou Instituições da Igreja Católica, designadamente Centros Sociais Paroquiais e Caritas Diocesanas e Paroquiais (art.º 2.º da Lei nº 76/2015, de 28 de julho). Podem ainda agrupar-se em Uniões, Federações ou Confederações. Estas instituições regem-se por estatutos próprios, livremente elaborados, em conformidade com as disposições do Estatuto das IPSS e restante legislação aplicável (n.º 4 do art.º 2.º e art.º 10.º do Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro).

O seu registo na Direção-Geral da Segurança Social é condição obrigatória para a aquisição automática do estatuto de utilidade pública, conferindo-lhe alguns benefícios, tais como isenções fiscais (nomeadamente ao nível dos impostos⁸), redução de taxas em alguns serviços públicos (como eletricidade e água) e possibilidade de celebrar acordos de cooperação com o Estado (Segurança Social) com a finalidade de obtenção de subsídios. Para além dos benefícios, estas entidades têm como obrigações a divulgação dos dados financeiros, a cooperação com a administração pública e a prossecução de regras próprias executadas pelo Ministério do Trabalho (Silva et al., 2014).

As IPSS assumem elevada importância, preenchendo as lacunas do Estado no âmbito das respostas sociais à população, revelando-se fundamentais para o equilíbrio social (Soares et al, 2012, referido por Silva et al., 2014). Estas organizações subsistem financeiramente, sobretudo, através de dois tipos de financiamento: o financiamento público que decorre dos apoios dos organismos do Estado (Centros Distritais de Segurança Social; Ministério da solidariedade e Segurança Social; autarquias locais – municípios e freguesias; Instituto de Emprego e Formação Profissional; Ministério da Saúde e Fundos Comunitários) e o financiamento privado, que inclui, por um lado as receitas internas (resultantes da própria atividade) e externas (que não são produzidas pela instituição), e por outro lado, dos empréstimos (concedidos por instituições bancárias ou por entidades particulares). Recebem, pontualmente, donativos de particulares (empresas ou outros grupos da comunidade) que

⁸ Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC); Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA); Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas de Imóveis (IMT); Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI); Imposto Sobre Veículos (ISV); Imposto Único de Circulação (IUC) e Imposto de Selo (IS) (Silva, Santos, Mota e Martín, 2014).

lhes reconhecem relevância e valorizaram o esforço de apoio ou prestação de cuidados concretizados (Silva et al., 2014).

De acordo com os seus estatutos, os corpos sociais das IPSS são eleitos pela Assembleia Geral, constituída por associados, que pagam quotas mensais ou anuais (e, por vezes, pagam uma joia de inscrição). Em termos de organização estas instituições têm, pelo menos, um órgão colegial, de administração e outro com funções de fiscalização (ambos compostos por um número ímpar de titulares, dos quais um é o presidente; nas instituições de forma associativa existe uma assembleia geral de associados), sendo que compete ao primeiro órgão gerir a instituição e representá-la, e ao segundo cabe efetuar o controlo e fiscalização da instituição, podendo emitir aos restantes órgãos recomendações que considere pertinentes para o cumprimento da lei (Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro).

A competência do órgão de administração de representar a instituição assenta em:

- a) Garantir a efetivação dos direitos dos beneficiários;
- b) Elaborar anualmente e submeter ao parecer do órgão de fiscalização o relatório e contas de gerência, bem como o orçamento e programa de ação para o ano seguinte;
- c) Assegurar a organização e o funcionamento dos serviços e equipamentos, nomeadamente elaborando os regulamentos internos que se mostrem adequados e promovendo a organização e elaboração da contabilidade, nos termos da lei;
- d) Organizar o quadro do pessoal e contratar e gerir o pessoal da instituição;
- e) Representar a instituição em juízo ou fora dele;
- f) Zelar pelo cumprimento da lei, dos estatutos e das deliberações dos órgãos da instituição. (art.º 13.º, Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro)

Estas funções de representação podem ser delegadas, de acordo com os estatutos, a outro órgão ou a algum dos seus titulares. Este órgão pode ainda delegar alguns dos seus atos, ou categoria de atos, em outro qualquer membro, profissional qualificado que exerça funções na instituição, ou em mandatários.

Especificamente ao órgão de fiscalização compete: a) fiscalizar o órgão de administração; b) atribuir parecer acerca do relatório e contas do exercício, programa de ação e orçamento para o ano seguinte; c) atribuir parecer sobre matérias que outros órgãos submetam à sua apreciação; d) apurar o cumprimento da lei, dos estatutos e dos regulamentos (n.º 1 do art.º 14.º, Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro).

O cargo nos corpos gerentes das IPSS é gratuito, mas pode justificar o pagamento de despesas dele derivadas (Decreto-Lei n.º nº 172-A/2014 de 14 de novembro).

Os dados estatísticos demonstram que estas instituições têm vindo a assumir um importante papel na sociedade portuguesa, assistindo-se a um acréscimo gradual das mesmas ao nível de todo o território nacional. De acordo com os últimos dados da Conta Satélite da Economia Social do universo das mais de 71 mil organizações de ES, existiam em 2016, 5 622 mil (7,8%) que detinham o estatuto de IPSS ou equiparado (registando-se um aumento de 0,7% face a 2013), representando 44,2% do VAB, 51,5% das remunerações, 31,2% dos outros subsídios à produção e 63,1% do emprego remunerado da Economia Social (INE, 2019a).

Do total de entidades da ES que detinham o estatuto de IPSS ou equiparado, a maioria são ACFA (84,0%), seguindo-se as Misericórdias (6,9%), as Fundações (4,6%), as Cooperativas (2,8%) e as Associações Mutualistas (1,7%). Estas IPSS desenvolvem, sobretudo, a sua atividade (de acordo com o número de unidades existentes) nas áreas dos serviços sociais (56,3%), saúde (26,3%) e educação (6,5%) (INE, 2019a).

Em termos de VAB e remunerações destas IPSS, observa-se uma ligeira alteração face ao número de unidades, sendo que a atividade principal que concentra na área da saúde (52,9% e 47,2% respetivamente), seguindo-se os serviços sociais (39,3% e 40,4% respetivamente) e a educação (ambos representam 9,2%) (INE, 2019a).

Uma vez conhecido o contexto das organizações da economia social e das IPSS e de refletir em torno das suas características e especificidades, tendo em conta o principal objetivo da nossa investigação – *caracterizar e compreender as práticas de gestão das IPSS do distrito de Santarém* – consideramos necessário efetuar, de seguida, a compreensão da dimensão da gestão e planeamento nas organizações.

2. GESTÃO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

A escassez de perspetivas teóricas acerca da temática da gestão e do planeamento estratégico aplicado às organizações do setor de economia social impõe que seja efetuado o enquadramento geral destes conceitos no âmbito das organizações com fins lucrativos, bem como a transposição possível para a realidade da economia social.

Desta forma, neste capítulo começa por explicitar-se o conceito de gestão e respetivas funções e o papel do gestor nas organizações (funções, níveis, competências/habilidades). De seguida, efetua-se a caracterização do planeamento estratégico, descrevendo as várias etapas que o constituem.

2.1. Gestão: conceitos e funções

Apesar de não se verificar a existência de consenso entre os autores relativamente ao conceito de gestão, denota-se uma perceção comum, e que é possível transpor para as organizações de economia social, de que se trata de um processo através do qual se obtém resultados (bens ou serviços), com o empenho de todos os recursos da organização. A gestão comporta um conjunto de tarefas com vista à obtenção de um bom desempenho organizacional que, conseqüentemente, permite atingir os objetivos previamente definidos. Para o alcance desses objetivos é necessário que haja uma adequada coordenação de todos os recursos, de modo a conduzir à satisfação do interesse de todos os envolvidos (Reis e Silva, 2012).

Para alguns autores, a gestão é o processo que visa alcançar os objetivos e as metas previamente definidas pelas organizações, de forma eficiente e eficaz, através de quatro funções fundamentais ou princípios básicos, interdependentes e que se influenciam mutuamente: o *planeamento*, a *organização*, a *direção* e o *controlo de gestão*. Assim, o *planeamento* consiste em definir a estratégia para cumprir os objetivos programados, ou seja, trata-se do “processo de determinar previamente o que deve ser feito, como fazê-lo, quando, por quem e com que meios” (Reis e Silva, 2012, p.24). A *organização* reside no desenvolvimento de relações entre os vários departamentos da organização com vista ao alcance dos objetivos pré-definidos. Nesta função há a definição das tarefas a desenvolver, as (inter)relações entre pessoas e grupos e a delimitação de a quem pertence tomar decisões. A função de *direção* diz respeito ao processo de influenciar o comportamento dos outros através da motivação, liderança, comunicação e negociação. Por fim, a função de *controlo de gestão* visa avaliar e controlar os resultados obtidos em relação aos objetivos propostos e introduzir ações corretivas para que não se volte a repetir o erro (Reis, 2018; Reis e Silva, 2012).

Carvalho (2011) refere que vários autores identificam não quatro, mas cinco funções sendo que à função de direção está associada a de *coordenação*. Contudo, na perspetiva do autor, a gestão moderna comporta ainda outras duas importantes funções – a *conceção* e o *desenvolvimento*. A função de *conceção* é anterior ao planeamento e consiste na criação da ideia de base, a qual pressupõe que se estude a viabilidade da proposta apresentada. Por sua vez, a função de *desenvolvimento* é a última etapa e aponta para a necessidade da organização se conhecer e se repensar, colocando questões relacionadas com os problemas ambientais, com a qualidade dos produtos e processos, de práticas de gestão de recursos humanos, financeiros e de estratégias comerciais.

De acordo com Madureira (1990), nas organizações os sujeitos (atores ou participantes) assumem diferentes funções ou tarefas que podem ser classificadas em *funções operacionais* e *funções de gestão*. As primeiras são desenvolvidas pelos indivíduos da organização que executam e as segundas pelos designados gestores que desempenham um papel preponderante nas organizações, competindo-lhes concretizar os objetivos organizacionais por via das pessoas da organização (os operacionais). Cabe-lhes gerir os recursos da organização, “estabelecer objetivos, organizar, motivar, comunicar, avaliar os resultados, desenvolver as restantes pessoas da organização e desenvolverem-se a si próprios” (Madureira, 1990, p.27).

Para Reis e Silva (2012) podem ser considerados gestores aqueles que, utilizando as funções anteriormente descritas, conseguem que os outros desenvolvam trabalho. Os gestores podem ocupar três diferentes níveis, de acordo com as funções que desempenham: *estratégico*, *tático* e *operacional*. No nível de *gestão estratégica* encontram-se os gestores de topo da organização (diretores/administradores) cabendo-lhes, essencialmente, determinar os objetivos da organização, tomar as decisões estratégicas e de planeamento a médio e longo prazo e avaliar a evolução e crescimento global da organização. Estes gestores fazem a ligação entre a organização e o ambiente envolvente, cumprindo a missão da mesma. No nível de *gestão tática*, situam-se os gestores de níveis intermédios que fazem a ligação entre a gestão de topo e os gestores de base (1.^a linha). Os gestores deste nível têm como atribuições coordenar os gestores de 1.^a linha, tomar decisões de âmbito médio (objetivos e atividades específicas) e efetuar planos a curto prazo. No nível *operacional*, localizam-se os gestores de base que têm como principal função efetuar o planeamento operacional de atividades diárias, tomando decisões rotineiras e executando tarefas e operações de caráter imediato. Estes gestores dirigem os técnicos que estão responsáveis pela produção e criação de produtos da organização.

O contexto da globalização e as constantes mudanças sociopolíticas nas sociedades impõem às organizações e aos seus gestores a necessidade de reinventarem as suas formas de gestão, exigindo-lhes novas competências, habilidades e atitudes. Na ótica de Katz (referido

por Reis e Silva, 2012), o sucesso do gestor está relacionado com o seu desempenho e não tanto com características de personalidade, sendo que esse desempenho é o resultado de competências básicas que possui - técnicas, humanas e concetuais. Assim, a *competência técnica* está relacionada com a execução e entende-se como a capacidade de “utilizar conhecimentos especializados, recursos ou técnicas relacionados com o trabalho e com os procedimentos de realização” (Reis, 2018, p.24). Esta habilidade obtém-se através de formação e de experiência profissional. As *competências humanas* reportam-se às competências de relacionamento interpessoal e em grupo e compreendem a “capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais” com vista ao alcance dos objetivos (Reis, 2018, p.25). As *competências concetuais* correspondem às capacidades cognitivas do gestor que possibilitam que planeie o futuro e desenvolva a visão da organização através da relação entre ideias, teorias e conceitos. Estas habilidades permitem perceber a complexidade da organização na sua plenitude, verificar como se relaciona com o seu ambiente e como as mudanças em determinada área afetam as restantes (Reis e Silva, 2012).

Da abordagem aos principais conceitos de gestão e respetivas funções/princípios básicos e da compreensão do papel dos gestores nas organizações (funções e níveis, competências/habilidades) sobressai a importância que o processo de gestão tem na dinâmica do funcionamento das organizações, bem como o papel de relevo que os sujeitos responsáveis pela sua gestão assumem na harmonização de todos os recursos com vista ao alcance de um bom desempenho e respetiva concretização da missão e objetivos delineados.

Neste âmbito, e no atual contexto de competitividade em que as organizações se situam, a função de gestão relativa ao *planeamento* tornou-se uma ferramenta essencial para a diferenciação das organizações e alcance dos objetivos propostos, a qual nos propomos analisar e descrever.

2.2. Planeamento Estratégico

O planeamento pode ser definido como um “esforço sistemático e formal que visa estabelecer a direção a tomar para o alcance de uma situação desejada da maneira mais eficiente, eficaz e efetiva, com a melhor concentração de esforços e utilização de recursos” (Reis, 2018, p.55). Consiste numa ferramenta de formação e de utilização de decisões estratégicas, assente num método, que se concretiza no tempo e no espaço, de acordo com um programa pré-estabelecido, terminando em opções estratégicas e em planos de ação que pretendem executar essas opções (Reis, 2018).

O planeamento deverá ser entendido como uma parte da tarefa quotidiana do executivo, que envolve a participação de vários atores desde os administradores de topo, os executivos, aos

colaboradores e aos vários *stakeholders* (partes interessadas)⁹ com vista ao alcance da missão, visão e objetivos estratégicos definidos para a organização¹⁰. Desta forma, a ação, ou o conjunto de ações, que a organização desenvolve com o intuito de atingir os objetivos propostos e a criação de valor para os clientes consistem na *estratégia* de uma organização (Serra, Ferreira, Torres, M. e Torres, A., 2012). Por sua vez, para a criação de valor torna-se necessário deter um amplo conhecimento da envolvente externa da organização, identificando-se as oportunidades e ameaças, e do ambiente interno da mesma reconhecendo-se as forças e as fraquezas da organização. O conhecimento destas duas dimensões, externa e interna, deverá permitir a identificação de tendências futuras que possam vir a ter impacto na organização, sendo basilares para a sua diferenciação e sucesso (Meneses, 2016).

De acordo com Reis (2018), as organizações podem determinar a extensão do período de planeamento de acordo com as suas atividades existindo, assim, três níveis de planeamento: *operacional*, *tático* e *estratégico* (cf. figura 1).

Figura 1 – Níveis de planeamento



Fonte: Reis, 2018, p.59

No *planeamento operacional* os objetivos são a curto prazo e a ação está centrada nos trabalhadores não administrativos. Neste nível de planeamento, após a organização da informação proveniente do nível superior, procede-se à distribuição dos recursos do sistema de produção de acordo com as atividades da organização. O *planeamento tático* visa gerir o sistema de produção a médio prazo e pretende alocar de forma eficaz os recursos disponíveis, consoante a procura e as necessidades tecnológicas. Utiliza-se este nível quando se pretende transpor os objetivos gerais e as estratégias da direção em objetivos/atividades mais específicos. Relativamente ao *planeamento estratégico*, este tem por objetivo enquadrar, a

⁹ Os *stakeholders* são constituídos por diferentes grupos que se relacionam com a organização em diferentes níveis de acordo com as necessidades, interesses, preocupações e potencialidades (ex.: clientes, concorrentes, fornecedores, comunicação social, instituições financeiras e outros). De referir que nas organizações sem fins lucrativos os *stakeholders* que apresentam maior impacto positivo e negativo para o seu desempenho são os utentes/clientes, concorrentes, fornecedores e a comunidade (Meneses, 2016).

¹⁰ Sinteticamente, a missão da organização consiste na razão da sua existência. No seu enunciado deve estar explícito o seu propósito e as suas responsabilidades para com os clientes. A missão deve responder ao que a organização pretende fazer e para quem tenciona fazer. A visão traduz o futuro que se intenta alcançar para a organização, devendo ser prática, realista e visível (deve contemplar a aspiração e inspiração). Os objetivos são os resultados (quantitativos e qualitativos) que a organização pretende alcançar, num dado prazo, com vista a cumprir a sua missão (Reis, 2018).

longo prazo, o sistema de produção da organização face às tendências do mercado. Este nível compreende a organização como um todo e envolve a participação de todos os gestores, responsáveis pela definição dos objetivos e planos da organização (Reis, 2018).

Considera-se, assim, que o planeamento estratégico de uma organização é um processo de gestão em que o gestor define uma direção para a organização, a qual está dependente do ambiente externo e das capacidades da própria organização (Serra et al., 2012). Este processo de gestão implica a definição de objetivos, a seleção e concretização de programas de ação com vista ao alcance dos mesmos e à construção, por parte dos gestores, de uma visão de futuro da organização. Esta visão é executada por meio da definição de estratégias, as quais são implementadas através de operações e projetos (Reis e Silva, 2012).

Para J. Bryson (2011, citado por Meneses, 2016) a “*gestão estratégica* é uma abordagem integrada à gestão da organização, baseada no planeamento estratégico, que inclui todo o ciclo de formulação estratégica, implementação e avaliação”, por sua vez, o planeamento estratégico é “um processo sistemático através do qual a organização chega a acordo e constrói consenso com os seus principais *stakeholders*, relativamente aquelas que deverão ser as suas prioridades, dada a sua missão e o seu contexto” (p.296).

Com a finalidade de organizar e formular a estratégia, os gestores suportam-se em vários instrumentos e modelos de análise e planeamento que se transpõem em planos estratégicos para as organizações (Serra et al., 2012). Inicialmente, o planeamento estratégico apresentava apenas uma componente financeira, que se traduzia na elaboração por parte do gestor de topo e de um colaborador com conhecimentos contabilísticos de um instrumento de controlo – o orçamento anual. Gradualmente, foram-se introduzindo modelos e simulações informáticas que possibilitam a realização de projeções a longo prazo, bem como o desenvolvimento da componente de *marketing* na gestão (Carvalho, 2011).

Na perspetiva de Cardeal (2014) o plano estratégico é o documento físico que suporta a estratégia, concebido para o médio ou a longo prazo, e inclui os seguintes *inputs*: informação total da análise estratégica (análise da envolvente externa e interna e ligação da envolvente à organização); opções estratégicas que a organização deve desenvolver; objetivos que pretende atingir; planos de ação e projeções económicas e financeiras (inclui os orçamentos).

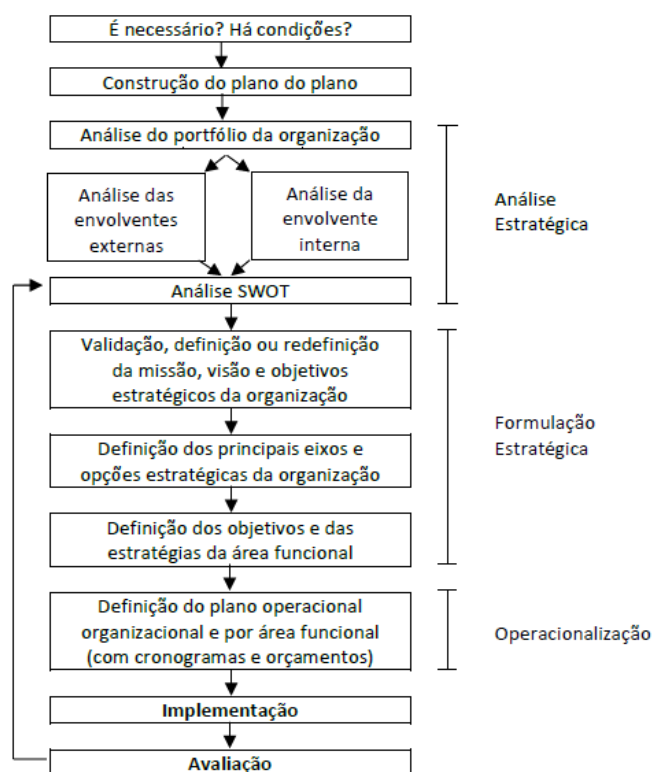
De acordo com Reis (2018), o processo de planeamento estratégico de uma organização deve obedecer às seguintes etapas:

1. Definição da sua missão (finalidade da organização);
2. Formulação dos seus objetivos (expressam a missão da organização);
3. Análise interna (pontos fortes e fracos) e externa dos seus recursos (desafios e oportunidades);
4. Reconhecimento dos fatores que a influenciam (políticos, sociais, económicos e do mercado);
5. Formulação de previsões;
6. Identificação de oportunidades e ameaças;

7. Reconhecimento e avaliação de estratégias alternativas;
8. Seleção e execução das estratégias e introdução das mesmas na atividade diária da organização.

Na figura seguinte, apresenta-se o modelo típico do processo de planeamento estratégico proposto por Meneses (2016), que incorpora as etapas anteriormente apresentadas por Reis (2018), e que iremos adotar para a compreensão deste processo.

Figura 2 - Modelo típico do processo de planeamento estratégico



Fonte: Meneses, 2016, p.297

De acordo com o modelo proposto, a primeira etapa do planeamento estratégico consiste na verificação das condições da organização e da necessária construção do mesmo, dado tratar-se de um processo muito complexo, prolongado e dispendioso. Esta fase pressupõe a adequação do instrumento - plano estratégico - ao tipo de dificuldades e desafios da organização; o envolvimento de toda a equipa durante todo o processo; a realização, se necessário, de formação para os envolvidos; a identificação dos recursos necessários; a receptividade para a mudança e para a realização de uma análise aprofundada da organização, na qual se identificam as fragilidades e se questiona o *status quo* da organização e a existência de consenso quanto às razões/objetivos do plano estratégico. Uma vez asseguradas as condições anteriores, parte-se para a segunda etapa do processo que reside na construção do “plano do plano”, no qual são definidos os seguintes aspetos: reconhecimento das principais questões a ser respondidas pelo plano; identificação da equipa que irá conceber o plano; definição da metodologia a adotar e do modelo de governo do plano; definição do cronograma do plano; seleção da informação indispensável para a análise do

ambiente externo e interno da organização e identificação de fontes de informação já existentes (ex.: relatórios e contas, planos de atividades e orçamentos, regulamentos, planos estratégicos anteriores, organigrama, resultados de inquéritos aos clientes, e outros); deteção das principais objeções à conceção do plano; e identificação das estratégias para a resolução das mesmas (Meneses, 2016).

As etapas seguintes do processo de planeamento estratégico, conforme o modelo em referência, correspondem à análise e formulação estratégica e respetiva operacionalização, implementação e avaliação. Tendo em conta a dimensão e especificidades destas etapas optou-se por efetuar a sua descrição, discriminadamente, nos pontos seguintes.

2.2.1. Análise e Formulação da Estratégia

No planeamento estratégico e, de acordo com o modelo apresentado por Meneses (2016), a etapa respeitante à *análise estratégica* inclui a análise do portefólio da organização que se traduz na análise aprofundada de todos os serviços, produtos e/ou projetos da organização (de modo evitar perder tempo com ofertas que serão descontinuadas ou eliminadas); a análise das envolventes externas e interna da organização, e a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

Quanto à *formulação da estratégia* esta pressupõe a validação, (re)definição da missão, visão e objetivos estratégicos da organização; identificação dos principais eixos e opções estratégicas da mesma e definição dos objetivos e das estratégias por área funcional.

Retomando a análise estratégica, efetuamos de seguida, a análise do ambiente externo e interno.

Análise do ambiente externo e interno

A compreensão da envolvente externa torna-se essencial para a formulação da estratégia de uma organização, na medida em que, do ambiente provêm oportunidades e ameaças que colocam em causa a sustentabilidade e o desenvolvimento das organizações. As organizações não atuam de forma isolada, relacionam-se com diversos agentes que se influenciam mutuamente, sendo ainda influenciadas pelos fatores do ambiente externo (Serra et al., 2012).

Neste sentido, na análise da envolvente externa importa identificar as *indústrias* e os *mercados* em que a organização atua ou tenciona atuar, de forma a conseguir traçar-se o *perímetro concorrencial da organização*. A concorrência varia entre produtos semelhantes ou quase semelhantes com marcas opcionais (concorrência direta) e produtos distintos mas que satisfazem as mesmas necessidades (concorrência indireta). As indústrias correspondem aos setores, âmbitos de atividade ou classes de produto em que se atua ou tenciona atuar e o

mercado consiste no “local” onde se incrementa ou pretende incrementar o produto ou serviço, ou onde se fomenta ou tenciona fomentar projetos de intervenção social, ambiental ou cultural. Particularmente, na situação dos projetos de intervenção social, a indústria reporta-se ao *setor de atividade* e o mercado ao *local* ou *comunidade* alvo de intervenção (Meneses, 2016). Após a definição correta das indústrias e mercados, pode efetuar-se a análise das envolventes externas – imediata ou transacional¹¹ e mediata ou contextual¹². A análise da envolvente ambiental, seja contextual ou transacional, não se esgota no momento em que é finalizada, sendo que, face às constantes mutações do ambiente, os dados deverão ser constantemente atualizados e reavaliados (Carvalho e Filipe, 2014).

Para além da necessidade de se possuir um conhecimento aprofundado da envolvente externa da organização, torna-se fundamental para um gestor conhecer as forças e fraquezas da organização e avaliar os recursos¹³ e competências/capacidades que a mesma dispõe e quais necessita desenvolver com vista à criação de valor. Neste sentido, através da análise do ambiente interno da organização conseguem identificar-se as áreas com maior competência e forças e as áreas com maiores fraquezas, levando igualmente à avaliação dos recursos com vista à competitividade no setor (Serra et al., 2012).

Segundo Meneses (2016), a análise interna da organização permite reconhecer setores ou aspetos da mesma que requerem melhoria. Para resolver os problemas ou fraquezas organizacionais identificados existe uma multiplicidade de ferramentas que tornarão a organização mais sólida e capaz de gerar mais valor, a saber:

- Planos estratégicos, de marketing, de operações, de gestão de pessoas, financeiros, etc.,
 - Sistemas de melhoria e certificação da qualidade;
 - Definição de rotinas/procedimentos administrativos ou reengenharia de processos;
 - Implementação de mecanismos de controlo de gestão e avaliação de desempenho;
 - Implementação de sistemas de comunicação, informação e gestão do conhecimento,
 - Implementação de mecanismos de *customer relationship management*;
 - Adoção de um *balanced scorecard*;
 - *Rebranding* da organização ou da sua oferta;
 - Implementação de rotinas, iniciativas ou unidades orgânicas para I&D e inovação.
- (Meneses, 2016, p.290)

¹¹ Envolvente imediata ou transacional “inclui todos os fatores exógenos relativos a organizações, grupos, pessoas e outros elementos relevantes que interagem diretamente com a empresa” (Carvalho e Filipe, 2014, p.143).

¹² Envolvente mediata ou contextual “diz respeito à parte da envolvente que afeta a empresa, embora não esteja diretamente relacionada com ela. Inclui todos os fatores exógenos que, não sendo específicos da indústria a que a empresa pertence, têm impacto sobre ela” (Carvalho e Filipe, 2014, p.143).

¹³ Entende-se os recursos como a fonte da competência distintiva da organização e como os meios que a organização possui para trabalhar, ou seja, são os *inputs* no processo produtivo da organização. Os recursos estratégicos são fundamentais para a definição da estratégia e vantagem competitiva da organização podendo ser classificados em humanos, físicos, financeiros e organizacionais. Podem, ainda, ser distinguidos entre os tangíveis e os intangíveis. Os recursos tangíveis são os mais facilmente observáveis e geralmente integram os físicos e humanos e os recursos intangíveis são os mais difíceis de identificar e quantificar, correspondendo ao conhecimento da organização e aos recursos financeiros (Ferreira, Santos, Reis e Marques, 2010).

Para a análise das envolventes externa e interna das organizações foram desenvolvidos vários instrumentos/ferramentas, consideradas alternativas e complementares à análise da estratégia, com vantagens e limitações, das quais identificamos as mais utilizadas, nomeadamente nas organizações de economia social, e que apresentamos de forma sucinta no quadro seguinte. Este levantamento tem como referências fundamentais as propostas de Carvalho e Filipe (2014), Ferreira et al., (2010), Meneses (2016) e Reis e Silva (2012).

Quadro 1 – Instrumentos de análise do ambiente externo e interno das organizações

AMBIENTE EXTERNO	AMBIENTE INTERNO
<p>Modelo PEST ou PESTEL – ferramenta utilizada frequentemente para efetuar a análise da envolvente contextual da organização baseando-se na análise dos seguintes fatores externos que envolvem direta ou indiretamente a dinâmica da instituição: Político-legais, Económicos e demográficos, Socioculturais e Tecnológicos (Carvalho e Filipe, 2014).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Político-legais: situação/estabilidade política e influência das políticas desenvolvidas por determinados governos; - Económicos: variáveis que determinam o sentido da economia no presente e no futuro; - Socioculturais: fatores sociais que geram mudança na organização como valores pessoais, crenças, atitudes, experiências e estilo de vida e a demografia; - Tecnológicos: novas descobertas e desenvolvimento tecnológico que poderão influenciar o desenvolvimento da organização, inclui a as políticas públicas e privadas de I&D, a disponibilidade das infraestruturas tecnológicas, a qualidade da internet e outras (Meneses, 2016) <p>Análise da paisagem organizacional e Sociograma de atores - instrumentos que visam analisar o conjunto de entidades, que direta ou indiretamente, possuem relação com a organização ou projeto. Demonstra quem comunica e quem troca informação com quem, quem oferece/recebe recursos de quem e o tipo de relações de poder e influência que existe entre os atores que constituem a paisagem organizacional (Meneses, 2016).</p> <p>Modelo Arco-íris - método simples de mapear as partes abrangidas relativamente a determinada questão ou problema, pela via do agrupamento dos vários atores consoante a proximidade ao mesmo (Meneses, 2016).</p> <p>Grelha de Mapeamento dos Atores Envolvidos - instrumento desenvolvido por G. Johnson, K. Scholes e R. Whittingham (2008) de apoio à identificação dos vários atores/<i>stakeholders</i> que interagem com a organização. Esta grelha permite uma análise do possível impacto que os <i>stakeholders</i> possam vir a ter sobre a mesma e possibilita a sua categorização de acordo com o nível de interesse que possuem para a organização e o grau de poder que exercem sobre a mesma (Meneses, 2016).</p> <p>Modelo dos 10Cs – modelo desenvolvido por R. Carter (1995), para avaliação dos fornecedores. Consiste numa <i>checklist</i> (parâmetros) através da qual a organização analisa as suas necessidades e identifica os fornecedores que as poderão satisfazer. Os dez parâmetros do modelo são: competência; capacidade; compromisso; controlo; saúde financeira; custo; consistência; cultura; sustentabilidade e comunicação (Meneses, 2016).</p> <p>Modelo das Cinco Forças - modelo desenvolvido por Michael Porter (1980) que visa (re)avaliar a atratividade da indústria onde a organização atua. Este modelo analisa cinco forças que delimitam a intensidade competitiva da organização e, conseqüentemente, a rentabilidade da indústria e o seu potencial de lucro, a saber: ameaça de entrada de novos concorrentes; ameaça de produtos substitutos; poder negocial dos compradores/clientes; poder negocial dos fornecedores; rivalidade entre os atuais concorrentes. Quanto mais baixa for a intensidade das cinco forças, mais atrativa será a indústria, e por conseguinte mais lucrativa e rentável (Meneses, 2016; Reis e Silva, 2012).</p>	<p>Modelo dos 7S – ferramenta desenvolvida por R. Waterman, T. Peters e J. Philips (1980), que aponta sete aspetos da organização (inter-relacionados) que têm que estar alinhados com vista ao seu sucesso. Estes aspetos subdividem-se em elementos “hard” (estratégia, estrutura ou organigrama, sistemas ou processos de decisão, informação e gestão do conhecimento) e “soft” (estilo ou cultura organizacional, valores e competências da organização e competências e motivação dos colaboradores) (Meneses, 2016).</p> <p>OCAT – Organizational Capacity Assessment Tool – ferramenta de diagnóstico organizacional desenvolvida pela consultora McKinsey e Company (2001), a partir do modelo dos 7S, que permite identificar os pontos fortes e fracos das organizações em particular as sem fins lucrativos. A OCAT é uma grelha de avaliação constituída por 123 questões, que permitirão avaliar o estado da organização. Estas questões estão organizadas de acordo com nove dimensões: “aspirações; estratégias; competências e capacidades organizacionais; motivação e competências; sistemas de gestão, processos e infraestruturas; estrutura organizacional; cultura” (Meneses, 2016, p.263).</p> <p>Evaluation Thinking Assessment Tool - instrumento de diagnóstico desenvolvida por Bruner Foundation (2005) que analisa, de acordo com o grau de concordância e discordância e o nível de prioridade, as seguintes dimensões da organização: “missão; planeamento estratégico; governo; finanças; liderança; angariação de fundos; avaliação; relação com os clientes; desenvolvimento de programas e projetos; marketing e comunicação; recursos humanos; aquisição de tecnologia; formação e desenvolvimento dos colaboradores; alianças e parcerias; desenvolvimento de novos negócios sociais” (Meneses, 2016, p.264).</p> <p>VRIO - modelo concebido pelos autores Barney e Hesterly (2005) que propõe a identificação de vantagens competitivas da organização com base na análise dos recursos e capacidades que dispõe de acordo com quatro qualidades: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (Carvalho e Filipe, 2014). Os recursos valiosos permitem explorar oportunidades e criar valor para os clientes; os raros não são suficientes para a concorrência e não são exclusivos de uma entidade. Os recursos difíceis de imitar significa que a concorrência não os consegue duplicar, ou dificilmente o faz e os recursos organizacionais significa que a organização está estruturada para assegurar o suporte dos restantes recursos (Ferreira et al., 2010).</p> <p>Diagnóstico da Iniciativa de Empreendedorismo Social – ferramenta desenvolvida em Portugal, por Carlos Azevedo (2013), que visa apoiar o diagnóstico de iniciativas de empreendedorismo social. Trata-se de inquérito, constituído por 78 questões, organizadas de acordo com quatro principais dimensões: estratégia; modelo de governo; modelo de gestão e modelo de negócio (Meneses, 2016).</p>

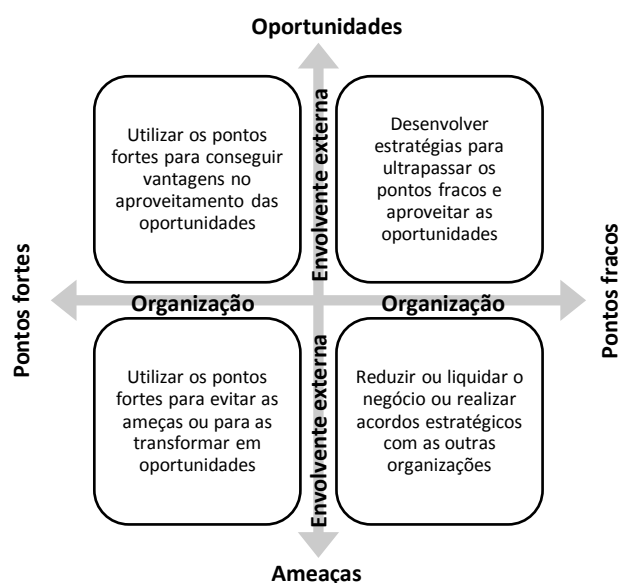
Fonte: síntese elaborada pela autora com base em Carvalho e Filipe, 2014; Ferreira et al., 2010; Meneses, 2016; Reis e Silva, 2012

Análise SWOT

Partindo da análise das envolventes externa e interna da organização, e como forma de apoiar a definição de estratégias ou de ajudar a melhorar a estratégia da organização, prossegue-se para a fase de avaliação da posição competitiva da organização no mercado pela via da identificação das principais forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da organização segundo a técnica desenvolvida por dois professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen (1963) – a análise SWOT (Reis e Silva, 2012).

Esta técnica é composta por uma matriz de dois eixos, sendo cada um constituído por duas variáveis (cf. figura 3). Um eixo possui os pontos fortes e fracos que dizem respeito a aspetos da dimensão interna da organização (controlados por si), podendo ser tendências e não exclusivamente factos presentes. O outro eixo corresponde às oportunidades e ameaças que resultam da análise das características das envolventes externas à organização - contextual e transaccional. Embora não controle o mercado, a organização deve conhecê-lo, de forma a aproveitar as oportunidades e a evitar as ameaças (ou pelo menos tentar minimizar os seus efeitos) (Meneses, 2016).

Figura 3 - Matriz análise SWOT



Fonte: Reis e Silva, 2012, p.75

De acordo com Reis e Silva (2012), o objetivo principal da análise SWOT consiste no conhecimento das interligações entre os pontos fortes e fracos da organização com as tendências do meio envolvente. Para as autoras, esta matriz permite a concretização da análise interna e externa da organização que, por conseguinte, permite definir prioridades de intervenção; a definição de opções estratégicas face aos problemas e riscos detetados e às vantagens e oportunidades a promover e a realização de previsões de vendas de acordo com as potencialidades do mercado analisado e das capacidades da organização. Esta análise “constitui uma síntese analítica da análise das envolventes externa e interna, e tem o intuito

de ajudar a identificar de forma clara as oportunidades e ameaças que a organização enfrenta bem como as suas forças e fraquezas” (Meneses, 2016, p.286). Pode efetuar-se a toda a organização ou apenas a uma secção de negócio, produto, serviço ou projeto de intervenção social.

Após a análise das envolventes externas e interna e da posterior reflexão estratégica, segue-se a fase da formulação da estratégia que passaremos a explicitar.

Formulação da estratégia

No que diz respeito à formulação da estratégia, esta compreende a definição de soluções macro com vista a alcançar a criação de valor, seja pela via da estratégia de aperfeiçoar ou aumentar o que existe, seja pela estratégia de conceber algo novo. Nesta etapa do planeamento estratégico efetua-se, primeiramente, a validação, definição ou redefinição da missão e visão da organização, bem como dos seus objetivos gerais ou estratégicos. Uma vez (re)definida a direção da organização passa-se para a identificação dos seus principais eixos de atuação e opções estratégicas organizacionais com vista a cumprir a sua missão e visão (recomenda-se o recurso a ferramentas de apoio à tomada de decisão). Existe uma grande diversidade de opções estratégicas, variando de acordo com a natureza da organização, sendo que no contexto tradicional das empresas a generalidade dos autores identifica três níveis de estratégia: a estratégia corporativa, de negócio ou funcional (Meneses, 2016). No contexto das organizações sem fins lucrativos são identificadas as seguintes dimensões estratégicas: estratégias organizacionais; programáticas e operacionais (D. La Piana, 2008, referido por Meneses, 2016).

A última fase da formulação da estratégia consiste na definição dos objetivos e estratégias da organização por áreas funcionais (marketing, finanças, gestão de pessoas, processos e outras) e por áreas geográficas de atuação (de mercados) (Meneses, 2016).

Uma vez, formulada a estratégia parte-se para a sua operacionalização pela via da elaboração do plano operacional, por área funcional e respetiva comunicação. O plano operacional traduz a estratégia em planos de ação onde são identificadas, discriminadamente, todas as ações e atividades a desenvolver (para todas as áreas funcionais/setores, mercados, serviços, produtos e projetos sociais), suportadas em cronogramas, orçamentos e indicadores de avaliação. Terminado o plano estratégico procede-se à sua comunicação a toda a organização e respetivos *stakeholders*¹⁴. Recomenda-se, ainda, a realização prévia de planos de contingência que identificam os principais fatores de insucesso do plano estratégico e apontam estratégias alternativas (Meneses, 2016). A etapa seguinte consiste na implementação e avaliação do plano estratégico, cuja análise passaremos a apresentar.

¹⁴ De forma a simplificar a comunicação do plano estratégico é recomendada a realização de uma versão sintética do mesmo (ex.: grelha-resumo do plano estratégico) (Meneses, 2016).

2.2.2. Implementação e avaliação do plano estratégico

A implementação do plano estratégico pressupõe a monitorização constante do desempenho da organização e do seu portefólio de produtos, serviços e/ou projetos sociais com vista à criação de valor. Esta monitorização passa pelo frequente questionamento e análise do que já se alcançou e do que falta alcançar; os motivos para não se ter alcançado determinada meta; as formas de recuperar o atraso; as mudanças operadas nas envolventes externas e internas e a necessidade ou não de se proceder a alterações no plano estratégico (Meneses, 2016).

Quanto à implementação da estratégia e à verificação do desempenho das organizações, estes são efetivados através de métodos formais denominados *sistemas de gestão estratégica* ou *sistemas de medição de desempenho* que definem indicadores de desempenho ou de medida da organização (Serra et al., 2012).

Nas empresas, a avaliação do seu desempenho é concretizada através de indicadores de natureza económico-financeira, de base contabilística, e de indicadores relativos à sua atividade, tendencialmente de natureza quantitativa. No contexto das organizações da economia social, e tendo em conta a sua missão de criação de valor social, a avaliação do seu desempenho é mais complexa, subjetiva e qualitativa, não fazendo sentido efetuar uma avaliação assente em indicadores de rentabilidade. Esta é uma questão que preocupa, atualmente, o setor e que está a ser estudada (Meneses, 2016).

Uma das ferramentas de gestão estratégica existentes e mais utilizadas para a avaliação de desempenho e resultados das organizações é o *Balanced Scorecard* (BSC), cuja utilização também começa a ser efetuada por parte das organizações de economia social e que apresentaremos de seguida.

Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo inovador de avaliação de desempenho das empresas, desenvolvido, em 1992, por Robert Kaplan e David Norton, que recorre a novos indicadores de desempenho (em detrimento dos tradicionais modelos que assentavam, exclusivamente, em indicadores financeiros de base contabilística), cuja análise contempla o futuro da organização e os procedimentos necessários para a criação de valor. Consiste num modelo de “gestão estratégica e controlo de gestão que parte da visão e da estratégia da organização e as traduz, através de quatro perspetivas, em objetivos, metas e indicadores, que funcionam de forma integrada, conjugando indicadores financeiros e não financeiros, de curto e longo prazo” (Meneses (2016, p.327). As perspetivas mencionadas são as seguintes:

- **Perspetiva Financeira** – objetivos relacionados com o lucro, produtividade e rentabilidade. Numa empresa esta é a perspetiva mais importante uma vez que indica se a estratégia da organização e sua implementação influenciam os seus resultados financeiros. É colocada no

topo do BSC, retratando o desempenho integrado das restantes perspetivas (relação causa-efeito).

- **Perspetiva do Cliente** – através da perceção dos desejos, necessidades e criação de valor dos clientes, consegue-se satisfazer as suas necessidades e aumentar os resultados financeiros da empresa. Existem quatro principais fatores críticos que avaliam o desempenho de uma organização na perspetiva dos clientes: a rentabilidade; a satisfação; a captação de novos clientes e a fidelização dos atuais.
- **Perspetiva dos Processos Internos** – a identificação dos processos críticos na elaboração da proposta de valor, permite alcançar a excelência, garantindo a satisfação das necessidades dos clientes. A organização tem de perceber onde atingir a excelência para que o cliente tenha interesse em adquirir o produto.
- **Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento** – nesta perspetiva estima-se o desempenho da organização e a sua capacidade (determinada através de três fontes: pessoas, sistemas e procedimentos) relativa à criação de condições que potenciem um crescimento a longo prazo favorecendo a obtenção de competências que são consideradas fundamentais para a execução dos objetivos estratégicos definidos. O cumprimento destes objetivos permite assegurar a concretização dos objetivos referentes aos processos internos, de clientes e financeiros verificando-se assim uma relação de causa-efeito entre as quatro perspetivas e os seus objetivos. (Meneses, 2016)

A definição das diferentes perspetivas permitirá a identificação dos objetivos prioritários alinhados com a missão e eixos estratégicos da organização. De acordo com os autores do modelo, os objetivos deverão ser claros, específicos e precisos, podendo ser facilmente medidos por indicadores perceptíveis e por metas alcançáveis que levam ao sucesso e competitividade da organização (Kaplan e Norton, 2000, referido por Almeida, 2013).

O desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* deve ser concretizado tendo em conta a missão, os valores, a visão e a estratégia definidas, sempre alinhado com a estratégia adotada pela organização através de objetivos, metas e indicadores (medidas/parâmetros para ações preventivas ou corretivas), de acordo com as quatro perspetivas, constituindo assim um mapa estratégico. Desta forma, um mapa estratégico trata-se de um esquema no qual se representam graficamente os objetivos fundamentais de desempenho de acordo com as quatro perspetivas interligando os objetivos, metas e indicadores (Gaspar, 2009). Para organizar o mapa estratégico, é essencial compreender quais são os recursos humanos que deverão integrar a equipa de implementação do BSC, qual o equipamento imprescindível para o decorrer das reuniões e qual a informação fundamental a ser concedida. Todos os membros da equipa devem estar informados acerca da visão e da estratégia adotada pela organização (Almeida, 2013). Na primeira sessão do mapeamento da estratégia, é recomendável a realização de uma análise SWOT da organização (conforme explicitado no ponto anterior) de modo a definirem-se, convenientemente, os objetivos estratégicos, com vista à melhoria contínua (Níven, 2003; Bovaird e Löffler, 2003, referido por Almeida, 2013).

A implementação do BSC pressupõe a definição de um conjunto de relações de causa-efeito relacionando cada uma das perspetivas, os objetivos e os indicadores de desempenho dos mesmos (Jordan et al, 2007, referido por Gaspar, 2009). A determinação de um conjunto de

relações de causa-efeito é considerada fundamental no que diz respeito ao desenrolar do modelo de gestão estratégica. Desta forma, o estabelecimento das relações de causa-efeito possibilita a avaliação do BSC, permitindo perceber se vai ao encontro da estratégia da organização e detetar algumas imperfeições ou erros que possam surgir, a tempo de serem corrigidos (Pinto, 2007, referido por Gaspar, 2009).

Os autores do modelo identificaram cinco princípios transversais nas organizações que obtiveram sucesso ao utilizarem o BSC e que estão focadas na estratégia, a saber: 1) descrever a estratégia operacionalmente (através de um mapa estratégico); 2) focar/alinhar toda a organização com a estratégia (setores, departamentos e unidades de negócio); 3) converter a estratégia numa tarefa quotidiana de todos; 4) tornar a estratégia num procedimento contínuo; 5) induzir a mudança pela via de uma liderança executiva (Cabral, 2011).

Este modelo de gestão estratégica, ao relacionar os objetivos e indicadores com a estratégia da organização, possibilita o alinhamento das várias ações desencadeadas nas diversas secções/áreas da organização. Esta relação, por sua vez, permite avaliar a estratégia da organização e, conseqüentemente, alterá-la e atualizá-la. Considera-se que, quando bem elaboradas, as medidas do BSC conduzem à motivação dos colaboradores na concretização da estratégia da organização. O modelo, ao transpor a estratégia da organização em objetivos, fornece à gestão uma visão do desempenho global da organização (Oliveira, 2009).

O *Balanced Scorecard* é um instrumento que simplifica a implementação da estratégia contudo, não é o responsável pelo seu sucesso, uma vez que depende da capacidade de conceção da mesma, da respetiva análise e do dinamismo dos gestores em inovar. Por sua vez, o “processo de implementação desse instrumento é difícil, pois requer um conhecimento profundo da organização e do seu funcionamento. O desafio para as organizações é torná-lo num instrumento de gestão útil que vá de encontro às suas necessidades” (Oliveira, 2009, p.56).

Ainda que constitua uma importante ferramenta de gestão estratégica, o BSC apresenta algumas limitações que se relacionam principalmente com a sua implementação, nomeadamente, ao nível do elevado investimento, tempo, recursos financeiros, resultados pouco precisos e incalculáveis, o que em algumas situações poderá desmotivar a sua utilização (Mooraj, Oyon e Hostetther, 1999, referido por Gaspar, 2009).

Tendo em conta as particularidades do setor não lucrativo, os autores do modelo colocam a ênfase em duas diferenças essenciais que se relacionam com a missão da organização, que passa a ocupar a posição de topo na estrutura BSC, assim como os objetivos e atividades têm que estar de acordo com essa missão definida, procurando a criação de valor social. Como temos reforçado, nestas organizações está subentendida uma missão social (razão da sua existência), que representa a prestação de contas para a sociedade, e em que a

satisfação das necessidades dos utentes/clientes tem primazia quando comparada com os resultados financeiros que não demonstram se a organização está ou não a cumprir a sua missão. Destes últimos, só se pretende a sua viabilidade e sustentabilidade e não a obtenção do máximo lucro. A segunda diferença diz respeito ao facto da perspectiva do utente/cliente ocupar o lugar de maior relevância, sendo que a maior preocupação destas organizações são os seus utentes/clientes, pretendendo-se uma maior e melhor qualidade relativamente à prestação de serviços (Cabral, 2011; Meneses, 2016).

Por fim, importa referir que embora o processo de planeamento estratégico apresente algumas fragilidades e críticas possui as seguintes vantagens: efetivação de uma análise crítica global por parte da organização das suas envolventes externas e interna; reflexão em torno da missão da organização, teoria da mudança e questionamento acerca de aspetos essenciais; trata-se de uma metodologia de suporte à tomada de decisões racionais, impossibilitando o inesperado ou intuição; apoio na obtenção de consensos e no entendimento da missão, visão, objetivos e desafios estratégicos da organização; e quando bem implementado pode auxiliar a organização a ser mais eficiente, a ter maior eficácia e impacto social (Meneses, 2016).

Conforme foi possível verificar ao longo deste capítulo, para que a gestão de uma organização e respetivos recursos potencie o seu bom desempenho organizacional, produtividade, eficácia, satisfação de todos os atores envolvidos e respetiva sustentabilidade, torna-se fundamental que seja desenvolvido um planeamento estratégico organizado, estruturado e articulado. Como vimos, o planeamento estratégico constitui uma importante ferramenta de gestão estratégica que deve estar inerente ao quotidiano de todos os que integram a organização, permitindo alcançar de forma mais eficiente e eficaz a missão, visão e objetivos estratégicos definidos para a organização.

Neste sentido, e considerando as particularidades das organizações que integram a economia social, nomeadamente as IPSS, e em conformidade com o objetivo da nossa pesquisa, interessa de seguida compreender se existem diferenças na gestão e planeamento destas organizações, cujo fim não é lucrativo, e quais as singularidades das práticas de gestão neste setor.

3. PRÁTICAS DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL (OES)

Neste terceiro e último capítulo, depois de uma primeira transposição de conceitos e princípios fundamentais, aprofundaremos os principais enfoques teóricos em torno das dimensões da gestão e respetivas práticas e planeamento estratégico no âmbito das organizações de economia social.

3.1. A gestão nas OES: tendências e desafios

Embora existam poucos estudos acerca desta temática específica da gestão das organizações de economia social, a visão dominante é a de que os princípios-base de gestão se mantêm – *planear, organizar, liderar e controlar* – havendo aspetos específicos que impõem diferenças nas práticas de gestão a adotar por estas organizações, atendendo à natureza da sua missão social e aos propósitos destas organizações sem fins lucrativos. Este desígnio assenta no facto destas instituições possuírem, cada vez mais, clientes/utentes mais exigentes, em conformidade com os contextos de mercado e de concorrência onde se inserem. Os produtos e serviços que disponibilizam competem, cada vez mais, com alternativas de mercado e com concorrentes privados que disputam a preferência dos clientes/utentes. Para além disso, estas organizações concorrem entre si na obtenção de fundos externos para o financiamento das suas atividades, fundos tendencialmente facultados pelo Estado (sob a forma de subsídios) e por doadores privados que reconhecem o valor dos projetos e encontram neste financiamento uma forma de exercer responsabilidade social (Lisboa, Coelho, A., Coelho, F. e Almeida, 2007).

Acresce que nas organizações de economia social, o centro da gestão reside na necessidade de coordenar e conciliar da forma mais viável a captação de fundos (materiais ou imateriais - designadamente tempo e trabalho), com a definição da missão, identificação de objetivos operacionais e seleção das atividades recetoras desses fundos (Lisboa et al., 2007). Para Fonseca (2015), a gestão destas organizações deve seguir uma configuração diferente do cariz informal com o qual são caracterizadas. Tendo em conta a sua complexidade devem adotar uma gestão que potencie a sua sustentabilidade em paralelo com a concretização da sua missão de cariz social no universo onde se inserem. Também Abraham (2003, referido por Silva et al., 2014), alerta que um dos principais desafios para as organizações sem fins lucrativos é o da conciliação entre a resposta à natureza social da sua missão e o exercício sustentável (embora não vise o lucro) da sua responsabilidade financeira, face às exigências e capacidades que é necessário considerar e mobilizar, quer para as necessidades internas de controlo, quer para as externas de financiamento.

Estas organizações para se tornarem mais competitivas em termos de eficiência e eficácia devem, contudo, observar alguns critérios económicos. A eficiência alcança-se através da

rentabilização dos recursos humanos, financeiros e materiais e a eficácia pela via da capacidade da IPSS em concretizar os seus objetivos, mantendo a sua missão de cariz social (Silva et al., 2014).

Compreende-se, assim, que um dos principais desafios destas organizações consista na sua sustentabilidade, que está dependente da incerteza dos financiamentos estatais, da inconstância dos donativos e da crescente competitividade dentro do próprio setor. Acresce, também, o facto de muitas destas instituições apresentarem uma reduzida dimensão e fraca profissionalização, apresentando necessidades ao nível da introdução de metodologias e ferramentas de apoio à gestão estratégica e operacional (Sá, 2019).

Neste âmbito, estas organizações admitem a “necessidade, para sobreviverem, de se organizar, adoptar práticas de gestão eficazes e eficientes e utilizar as novas tecnologias e as modernas formas de comunicação”, aliadas ainda ao *marketing* como forma de divulgação de imagem e de captação de novos financiadores (Lisboa et al., 2007, p.681).

As organizações sem fins lucrativos apresentam também particularidades ao nível da gestão dos recursos humanos, começando pela natureza dos recursos que dispõe (grande percentagem de voluntários) e pelo quadro legal em que estão abrangidas e que coloca restrições nas práticas a implementar na gestão de pessoas. Neste âmbito, as principais limitações dizem respeito aos instrumentos disponíveis para motivar/recompensar ou punir os colaboradores pelo bom ou fraco desempenho/*performance*, e às normas formais restritivas no âmbito da progressão da carreira e da avaliação de desempenho associadas à estrutura burocrática destas organizações. A dimensão da importância e valorização do trabalho efetuado em muitas instituições por voluntários, muitos com qualificações e conhecimentos úteis, cuja recompensa não é monetária, traduzindo-se no sentimento de realização e de cumprimento de um fim comunitário e social, impõe-se como um desafio aos gestores no sentido da ampliação e aproveitamento do seu potencial (Lisboa et al., 2007).

Tendo em vista a sustentabilidade económica e a natureza dos recursos de que estas organizações dispõem impõe-se, assim, que sejam geridas por responsáveis com conhecimentos na área da gestão. Na perspetiva de Meneses (2012, citado por Silva et al., 2014) a gestão relaciona-se com o “assegurar a eficiência e a eficácia, com planear, organizar os recursos e monitorizar o desempenho da organização” (p.14).

Neste sentido, na ótica de Fonseca (2015) para que as organizações sem fins lucrativos possam continuar a responder de forma inovadora aos problemas sociais emergentes têm que se modernizar e profissionalizar, defrontando-se com três grandes desafios: (1) dependência excessiva do financiamento público, subvalorizando-se as funções de origem; (2) desatualização dos modelos de gestão e de negócio e défice de profissionalismo; (3) autocentração dos modelos de governo e falta de preparação para responder às imposições dos vários *stakeholders* formais ou informais.

A este respeito, um estudo efetuado por Soares et al., (2012) sobre a *economia social e a sua sustentabilidade como fator de inclusão social*, identificou um conjunto de obstáculos às IPSS que constituem oportunidades de mudança e, simultaneamente, contribuem para uma melhor resposta às necessidades de apoio social:

- falta de conhecimentos de gestão, em particular ao nível de Direção, associada à ausência de profissionalização dos quadros de dirigentes deste setor constituindo-se, conseqüentemente, um obstáculo à sustentabilidade;
- insuficiente transparência das atividades das IPSS, estando fechadas em si próprias (difícil conhecimento e acesso aos dados da atividade) e desprezando a importância que o trabalho em parceria e em rede pode ter no equilíbrio financeiro e orçamento da instituição;
- necessidade de reconhecimento da importância da participação da sociedade civil no setor social, nomeadamente pela valorização do voluntariado e pela inversão da resistência à mudança;
- ausência de um sistema de monitorização simples e regular de satisfação dos colaboradores e dos utentes/clientes com vista à garantia da qualidade dos serviços prestados;
- dificuldades de natureza financeira relacionadas com a falta de diversificação das fontes de financiamento.

Ainda neste âmbito, Júnior, Faria e Silveira (2009, referido por Berner, 2016), face à natureza das organizações de economia social, identificaram os seguintes desafios da gestão destas organizações, a saber:

- **Legitimidade** - formalização legal que permite deixar a “ilegalidade” e divulgar as atividades à sociedade;
- **Sustentabilidade** – captação de recursos, interação com a sociedade e implementação uma política de gestão ambiental de suporte às estruturas de gestão;
- **Capacidade de articulação** - a articulação com o poder público e a iniciativa privada (sem interesses próprios) torna-se fundamental com vista a tornar-se mais participativo e parceiro.
- **Recurso a indicadores de desempenho** – medir/avaliar as práticas de gestão adotadas com vista à melhoria contínua e a quantificar e apresentar os resultados;
- **Transformar doadores em contribuintes** - criar uma atitude de independência para com os doadores, para a aquisição de recursos (sair da dependência dos mesmos);
- **Conceber objetivos e identidades comuns** - contribuir para a modificação dos cidadãos em indivíduos atuantes e ativos na causa social em que estão envolvidos;
- **Difundir ações sociais** - disseminar as técnicas de gestão em outras áreas/regiões com o intuito de promover as práticas de interesse comum;
- **Accountability** - transparência e prestação de contas às partes interessadas e com legitimidade;
- **Qualidade dos serviços** - utilizar de forma eficiente os recursos e efetuar uma avaliação adequada dos mesmos, de acordo a sua disponibilidade e com as necessidades do público e das opções existentes.

Estas considerações e desafios parecem ter implicações sobre as práticas de gestão a desenvolver. A este respeito, um estudo efetuado pela Universidade Católica Portuguesa, em 2014, sobre a *governança e práticas de gestão* das Organizações Não Governamentais

(ONG), cujo objetivo consistiu em realizar um diagnóstico conciso e atualizado destas organizações em Portugal, nas quais as IPSS estão integradas, apurou os dados que se destacam no quadro abaixo:

Quadro 2 – Governação e práticas de gestão nas ONG

CARACTERÍSTICAS DO GESTORES/ÓRGÃOS SOCIAIS	PRÁTICAS DE GESTÃO
<ul style="list-style-type: none"> - lideradas por voluntários, maioritariamente do sexo masculino, de meia-idade e com habilitações literárias superiores; - lideranças voluntárias que desempenham funções de direção de forma interessada e devota, com dificuldade em fazer-se substituir; - dificuldade em encontrar pessoas motivadas e disponíveis para o desempenho de funções de Direção nos órgãos sociais; - existência de algumas entidades ainda com estruturas informais onde a Direção executa várias funções e papéis; - deficitária profissionalização da gestão e/ou desconhecimento da distinção de funções de governação que devem executar e funções de gestão que devem atribuir às direções técnicas; - direções estatutárias atribuem às direções técnicas deliberações de gestão corrente, embora estejam ainda um pouco fechadas à participação e à avaliação externas, demonstram sinais de que a participação interna está a começar a surgir; - forte autonomia de decisão da direção técnica; - comunicação e boa articulação entre a Direção técnica e a Direção estatutária promovendo o sucesso das organizações, concretizadas através das seguintes “boas-práticas” impulsionadoras da fluidez na transmissão da informação (no sentido <i>top-down</i> e no sentido <i>bottom-up</i>): existência de elementos da estrutura executiva na Direção; execução de reuniões sistemáticas entre a Direção e as equipas no terreno; conhecimento do dia-a-dia da organização por parte da Direção através de uma figura intermédia (secretário-geral); e existência de uma estrutura diretiva com a representação dos diversos departamentos; - mesas da Assembleia Geral e Conselhos Fiscais pouco proactivas na sua função, desempenhando apenas funções formais. 	<ul style="list-style-type: none"> - implementação de práticas de gestão bem sucedidas resulta da eficácia dos órgãos sociais e, em particular, da Direção sendo que o sucesso deve-se à adoção de <i>metodologias mais participativas e flexíveis</i>, isto é, ao envolvimento de todos os que participam na vida da instituição, num processo de delegação de competências, de responsabilização e de autonomização de todos os intervenientes; - investimento gradual no <i>desenvolvimento de atividades de marketing</i>, reconhecendo-se a sua importância na promoção da imagem das organizações pela comunidade como via de angariação de fundos e de sustentabilidade. Evidencia-se pouca experiência na angariação de fundos junto de particulares e a presença online, embora exista, ainda se encontra desatualizada e pouco atrativa; - execução de <i>planos estratégicos</i> que inclui monitorização e avaliação da execução - reconhecimento de que a execução de um planeamento estratégico, a longo prazo e que vai para além dos mandatos dos órgãos sociais, permite obter estabilidade na estratégia da organização, contudo ainda não existe a participação ativa e mínima das direções estatutárias que possuem a responsabilidade de definir as linhas estratégicas de trabalho da organização; - realização de <i>planos de atividades e orçamentos</i>, embora existam dúvidas quanto à aplicabilidade destes instrumentos na gestão eficaz e eficiente da organização, havendo falta de mecanismos adequados de prestação de contas à sociedade, associados e colaboradores; - implementação gradual de <i>sistemas de gestão de qualidade</i>, havendo o reconhecimento de que os processos de certificação e qualidade são favoráveis à diferenciação e evolução ao nível da qualidade da gestão; - investimento na <i>participação dos associados</i> nos processos de tomada de decisão.

Fonte: síntese elaborada pela autora com base em Franco, 2015

Da análise do quadro, e conforme apresentado também no próprio estudo, sobressaem as seguintes recomendações práticas para uma boa governação e gestão de organizações: formação e capacitação de dirigentes e de colaboradores; incentivo à implementação de processos de certificação da qualidade; ajuste das políticas públicas, com a indicação de estratégias integradas por área; variação de fontes de financiamento e contratualização do mesmo na esfera pública; fomento da importância das organizações de nível superior (ex: federação, confederação); estímulo ao envolvimento da sociedade civil e produção de informação para a melhoria do conhecimento sobre o setor (Franco, 2015).

Ainda a este propósito Marques (2014), considera que a maioria das organizações sem fins lucrativos apresenta “défices de gestão e liderança, o que significa que se não existir a utilização de ferramentas de gestão com base numa estratégia ou num planeamento definido, numa avaliação com indicadores económicos e não económicos (...) estas podem comprometer o sucesso da sua missão e, conseqüentemente, a sua sustentabilidade” (p.2).

Gestão da qualidade das OES

A gestão da qualidade assume-se como um campo, inicialmente vocacionado para o setor empresarial, que tem vindo a adotar, ao longo dos tempos, uma importância crescente nas instituições de economia social. Os modelos e instrumentos de gestão da qualidade incitam a instituição a “ouvir” as suas partes interessadas (utentes/clientes, parceiros, fornecedores, financiadores, reguladores, etc.), e a integrarem o *feedback* obtido no desempenho dos serviços e produtos. A gestão da qualidade, ao potenciar a avaliação das atividades e dos processos, pode conduzir à prestação de contas, pela via do fornecimento de informação útil às partes interessadas, e ao estar relacionada com mecanismos de garantia da qualidade¹⁵ pode, também, gerar confiança da instituição. Em termos genéricos a gestão da qualidade assenta na ideia de que a adoção de práticas e princípios, através da implementação de referenciais de qualidade¹⁶, estão na base de um desempenho institucional mais elevado. A principal vantagem destes referenciais consiste na forma como a instituição é percebida pelas partes interessadas (Sá, 2019).

Sumariamente, e na perspetiva de Sá (2019), a gestão da qualidade apresenta os seguintes contributos (internos ou externos) para as organizações de economia social:

- promoção da organização interna, da eficiência e da eficácia;
- apoio à avaliação (e melhoria) do desempenho organizacional;
- satisfação e atribuição de confiança aos utentes/clientes (incluindo os mais vulneráveis);

¹⁵ A garantia da qualidade reporta-se à prevenção de problemas na instituição, pela via do desenvolvimento de atividades regulares de planeamento e documentação. É composto por várias fases, nomeadamente conceção e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), avaliação, auditoria e revisão (Sá, 2019).

¹⁶ Os referenciais de qualidade aplicados às instituições/respostas sociais adotados em Portugal são: normas ISO (International Organization for Standardization); modelo EQUASS (European Quality in Social Services); Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management) e Manuais da Segurança Social, que sinteticamente passaremos a apresentar: - As normas ISO visam melhorar a qualidade dos produtos e serviços das organizações. As principais normas da família ISO 9000 são a 9000, 9001, 9004, que são utilizadas em qualquer organização que ambiciona possuir um SGQ certificado por esta norma. Especificamente a Norma EN ISO 9001:2008 promove a adoção de uma abordagem por processos que consiste numa metodologia para desenvolver, implementar e melhorar a eficácia de um sistema de gestão da qualidade, em prol do aumento da satisfação do cliente. Trata-se de um sistema dinâmico, interligado, cujos processos e o próprio sistema podem ser geridos como um todo utilizando o Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) que permite planear, executar, verificar e atuar com vista à melhoria contínua (IPQ, 2008). A gestão da qualidade através da ISO baseia-se nos seguintes princípios: foco no cliente; liderança; comprometimento das pessoas; abordagem por processos; melhoria; tomada de decisão baseada em evidências e gestão das relações (IPQ, 2015).

- O modelo EQUASS é uma iniciativa da Plataforma Europeia de Reabilitação que promove programas de qualificação e certificação da qualidade nos serviços sociais, através dos quais, permite às organizações que proporcionam estes serviços, a possibilidade de se envolver em processos de avaliação externa a nível europeu, provando assim, a qualidade dos seus serviços. O EQUASS dispõe de um conjunto de domínios, condições e princípios, bem como uma série de critérios-chave que influenciam a qualidade dos serviços sociais. O programa baseia-se numa estrutura de dez princípios de qualidade e cinquenta critérios implícitos de modo a concretizar três níveis diferentes de qualidade, sendo estes: o EQUASS Assurance, o EQUASS Excellence e o EQUASS Award (EQUASS, 2017).

- O Modelo de Excelência da EFQM é uma ferramenta de gestão utilizada como suporte para a autoavaliação de uma determinada organização, sendo avaliada tendo em conta um conjunto de nove critérios pormenorizados, que estão consolidados nos oito conceitos fundamentais da excelência, sendo eles: 1) acrescentar valor para os clientes; 2) construir um futuro sustentável; 3) desenvolver a capacidade organizacional; 4) Aproveitar a criatividade e a inovação; 5) Liderar com visão, inspiração e integridade; 6) Gerir com agilidade; 7) Ter êxito através do talento das pessoas; 8). Sustentar resultados notáveis (APQ, 2015).

- Os Manuais da Segurança Social reúnem “princípios e conceitos de excelência que estabelecem os padrões de desempenho e os necessários critérios quantificáveis, que implementados de forma gradual, permitem avaliar todo o trabalho realizado, medindo a satisfação e percepção dos clientes, colaboradores e parceiros de uma determinada resposta social” (Instituto da Segurança Social [ISS], 2014, p.4). Estes Manuais são referenciais normativos adequados a oito tipos de respostas sociais, a saber: 1) Centro de Acolhimento Temporário; 2) Centro de Atividades Ocupacionais; 3) Centro de Dia; 4) Creche; 5) Lar de Infância e Juventude; 6) Lar Residencial; 7) Estrutura Residencial para Idosos; 8) Serviço de Apoio Domiciliário. Foram determinados três níveis de exigências no que concerne aos requisitos para a certificação do SGQ de acordo com os manuais, sendo eles o C, B e A, possibilitando assim uma melhoria contínua na qualidade e nos serviços concedidos (ISS, 2014).

- apoio na prestação de contas e promoção da confiança com quem se relaciona;
- desenvolvimento de bases para modelos de supervisão direta.

A necessidade das organizações de economia social avaliarem periodicamente o seu desempenho de forma a serem sustentáveis é amplamente reconhecida, contudo, verifica-se a tendência para a existência de lacunas a este nível, relacionadas com a dificuldade em conseguirem medir o seu desempenho no que respeita à quantificação de metas e de resultados não económicos e comerciais. Esta dificuldade justifica-se pela diversidade de objetivos definidos, multiplicidade de *stakeholders* e complexidade das relações entre meios e fins a alcançar e *inputs* e resultados. Neste tipo de organização a avaliação tende a centrar-se na criação do equilíbrio orçamental e no controlo de recursos ao invés de recair sobre os resultados (Lisboa et al., 2007). A medição e avaliação de desempenho destas instituições são consideradas importantes instrumentos para angariar doações/subsídios e obter o apoio da sociedade. Cada vez mais as instituições sem fins lucrativos são pressionadas para que definam e executem indicadores de desempenho que permitam avaliar o êxito conseguido ao nível da rentabilização dos recursos; eficiência e eficácia dos colaboradores no desempenho das suas tarefas/funções e, principalmente, ao nível de concretização da missão e dos objetivos propostos (Sawhill e Williamson, 2001, referido por Lisboa et al., 2007).

A este propósito vários autores sugerem a adoção de instrumentos de medição do desempenho das organizações de economia social, como via de apoio à gestão de topo na tomada de decisões, apontando-se o *Balanced Scorecard* como a ferramenta adequada e adaptada a estas instituições, tal como vimos no ponto 2.2.2. deste documento.

3.2. Do planeamento estratégico ao desenvolvimento de práticas sustentáveis

Para vários autores, o planeamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão estratégica das organizações sem fins lucrativos, indispensável para a sua sobrevivência, permitindo torná-las mais eficazes e, conseqüentemente, aumentar o seu desempenho organizacional (Carvalho, 2005; Thibodeaux e Favilla, 1996, referido por Rodrigues, 2011).

Na perspetiva de Lisboa et al. (2007), a concretização de planeamento estratégico nestas organizações é essencial para demonstrar que possuem uma missão definida e que utilizam de forma correta e eficaz os recursos com vista ao alcance da mesma. Porém, verifica-se que embora sejam definidos objetivos, delineados planos e afetos os recursos às atividades, o planeamento estratégico formal e sistemático nem sempre está presente nestas organizações, e quando está tende a responder a objetivos destinados a angariação de fundos, não havendo uma visão a médio ou a longo prazo. Segundo os autores, os condicionalismos associados à formulação da estratégia estão, sobretudo, relacionados com a estrutura adotada; o estilo de liderança; a diminuta autonomia destas instituições, em virtude dos seus estatutos, na definição da sua missão e dos seus desígnios; a dificuldade em definir

prioridades tendo em conta a variedade de objetivos e de conflito de interesses dos vários *stakeholders* e a dimensão mais abrangente do meio ambiente, sendo que estas organizações são mais vulneráveis às influências. Importa que a estratégia deixe de estar focada na aquisição de recursos e relações de financiamento e se centre nos propósitos da organização e que as necessidades dos utentes/clientes também sejam observadas (através da implementação de instrumentos de auscultação e feedback).

Em termos operacionais e, de acordo com Meneses (2016), o planeamento estratégico nas organizações sem fins lucrativos e nos negócios/projetos sociais pode obedecer às etapas do planeamento das organizações tradicionais, descritas no ponto 2.2. do presente estudo, contudo, impõe a introdução de uma nova etapa que consiste na construção da designada *Teoria da Mudança* e do *Modelo Lógico*. Esta etapa fundamenta-se pela missão destas organizações – criação de valor social (razão da sua existência) - e necessária fundamentação das opções estratégicas e formas de as executar. A *Teoria da Mudança* potencia a sólida ligação entre a missão (que se encontra no centro da estrutura) e as estratégias prosseguidas. A teoria supramencionada explicita a forma como a estratégia e as atividades definidas irão dar origem aos resultados pretendidos e, conseqüentemente, se alcance a missão proposta. Por conseguinte, é esta teoria que sustenta o conjunto de relações causa-efeito que formam o Modelo Lógico da organização, ou seja, a relação entre recursos, atividades, resultados e impactos sociais pretendidos.

Na análise de Beggy (2002, referido por Marques, 2014), o planeamento estratégico nestas instituições deve comportar os seguintes aspetos: missão exequível; adequação do programa ao mercado/público-alvo; gestão financeira apropriada aos recursos que a instituição possui; aplicação na íntegra do lucro obtido; redução dos riscos (com recurso a técnicas e procedimentos alternativos); e avaliação dos resultados com indicadores apropriados. De acordo com o autor, a dimensão das organizações influencia a utilização do planeamento estratégico nas organizações, sendo que é mais frequente a sua utilização em instituições de maior dimensão. As organizações sem fins lucrativos que adotam o planeamento estratégico em comparação com as que não adotam, apresentam maior capacidade para solucionar os seus problemas.

Em síntese, o desenvolvimento do planeamento estratégico conduz à adoção de práticas sustentáveis, para tal Soares et al., (2012) recomendam a implementação nas organizações sem fins lucrativos e respetivas respostas sociais, dos seguintes aspetos com vista à garantia da sustentabilidade:

- aperfeiçoar a gestão no sentido de evitar défices financeiros com a realização de um planeamento criterioso das atividades com antevisão dos resultados positivos, acautelando as flutuações dos custos dos inputs;
- profissionalizar os quadros dirigentes;

- adotar práticas regulares de prestação de contas em conformidade com os princípios da transparência financeira e de responsabilidade social;
- fomentar práticas de cooperação – desenvolvimento de sinergias, economias de escala e cooperação entre as próprias entidades de economia social, articulação com grupos de trabalho (inter pares, locais, nacionais e internacionais) ou centros de investigação;
- diversificar as fontes de financiamento ao nível de angariação de fundos, adoção de marketing nas instituições, melhor gestão dos recursos e criação de novos serviços;
- aumentar as receitas próprias como forma de diminuição da dependência de fundos públicos – através da melhoria da transparência das organizações; prestação de serviços remunerados à comunidade; desenvolvimento de atividades produtivas e comerciais de venda de determinados produtos; promoção do trabalho dos utentes/clientes; incremento de práticas de marketing social como forma de modernização da imagem e valorização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) ao nível da gestão das instituições, comunicação e novos serviços;
- abertura das instituições para adotar estratégias e atividades inovadoras para concorrer com o privado – exemplo alargar a intervenção das Misericórdias e outras IPSS à área da saúde como forma de gerarem receitas e aumentarem a sua sustentabilidade;
- elevar a produtividade pela via da garantia da satisfação dos recursos humanos (cuja avaliação deve ser efetuada de forma regular), da criação de oportunidades de formação e racionalização dos mesmos; da adoção das tecnologias e processos de eficiência energética;
- diminuir custos face à estrutura de financiamento – através, por exemplo, do voluntariado (devidamente reconhecido, com definição de funções, objetivos e envolvimento nas organizações); da adoção das TIC e equipamentos de ambiente; da criação de centrais de compras e da articulação em rede com outras entidades do setor para partilha de recursos e boas práticas;
- acautelar resultados nulos (operacionais ou líquidos) que promovem a forte dependência destas organizações aos ciclos políticos e orientações governamentais em prejuízo da sua independência e cumprimento da sua missão social;
- reconhecer os ativos que integram o património da instituição como forma de potenciar a sua rentabilidade económica e financeira.

No que diz respeito a estudos específicos sobre o planeamento estratégico, verifica-se que uma investigação realizada por Rodrigues (2011) junto de duzentas e vinte instituições de serviço social portuguesas revelou que diferentes níveis de planeamento estratégico (influenciados pela forma jurídica, dimensão das instituições e pela maior ou menor sensibilidade dos dirigentes para as práticas de gestão) fomentam distintos graus de eficácia organizacional, e que a adoção do planeamento estratégico influencia positivamente a eficácia organizacional. O estudo sugere que a implementação do planeamento estratégico nas organizações do setor de economia social pode valorizá-las, apoiando-as na definição da sua missão, de forma mais sustentável, e permite alcançar um desempenho mais eficaz.

Estes resultados encontram coerência com outros estudos referidos pelo autor, ainda que no contexto anglo-saxónico. Durst e Newell (2001), num estudo com oitenta e sete organizações sem fins lucrativos, com o objetivo de analisar a forma como estas organizações responderam às transformações do ambiente onde estavam inseridas, demonstrou que mais de 80% das organizações tinham como prática a realização do planeamento estratégico; 65% utilizavam as novas tecnologias para aumentar a eficácia e eficiência da organização e 50% tinham uma boa gestão dos recursos humanos, nomeadamente através de incentivos aos colaboradores.

Este estudo revelou, ainda, que o planeamento foi a técnica que mais contribuiu para o sucesso destas instituições, sendo que foi por intermédio dos gestores, governo, financiamento e concorrência que se adotaram novas técnicas como o planeamento.

Uma outra investigação realizada nos Estados Unidos da América, com o intuito de identificar as técnicas de gestão mais vantajosas para o setor de economia social, revelou que o planeamento estratégico e o marketing foram as técnicas mais apontadas. Segundo o estudo, a adoção do planeamento permite uma maior abertura à mudança e análise organizacional. Embora, menos utilizado o marketing pode assumir um papel fundamental na organização aliado ao plano estratégico (Alexander, 2000, referido por Rodrigues, 2011).

Sumariamente, da revisão da literatura ressalta o dinamismo e a importância crescente que as organizações de economia social têm vindo a assumir na sociedade atual, e em particular as IPSS. Estas organizações revestem-se de diferentes formas jurídicas, disponibilizando uma grande variedade de bens e serviços e ações de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades. A natureza da sua missão (criar valor social) e dos recursos que possuem (humanos, financeiros e materiais) coloca grandes dificuldades e desafios à gestão destas organizações, que deverá recorrer ao planeamento estratégico que se suporta de ferramentas/práticas de gestão estratégica, como via de obtenção de um desempenho organizacional mais eficaz e, conseqüentemente, mais sustentável.

Relativamente às principais ferramentas/práticas para o planeamento estratégico, foi possível constatar alguma diversidade de perspetivas e contributos que, por sua vez, salientam diferentes aspetos. Nesse sentido, uma análise cruzada desses modelos teóricos permitiu-nos propor a identificação de quatro eixos significativos, relativos às práticas de gestão implementadas neste tipo de organização, que adotaremos na análise e discussão dos nossos resultados: sustentabilidade e práticas de cooperação; comunicação e marketing; prestação de contas; e avaliação e desempenho.

Reconhece-se que o desenvolvimento do planeamento estratégico nas organizações pressupõe a instituição como um todo, havendo o envolvimento e a participação de todos os setores e sujeitos da organização, com vista ao alcance da missão, visão e objetivos estratégicos definidos para a organização (criação de valor) permitindo alcançar um desempenho organizacional mais eficiente e eficaz.

Neste sentido, conjugando a atualidade da temática das práticas de gestão das IPSS e a escassez de estudos nessa área específica, o foco desta pesquisa consiste na *caracterização e compreensão das práticas de gestão das IPSS do distrito de Santarém*, cuja análise será apresentada nos pontos seguintes.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

Após a revisão da literatura explicitamos na primeira parte deste capítulo o processo de desenvolvimento da investigação, começando por recuperar o nosso objeto de estudo a partir da construção de um modelo de análise de questões e objetivos de investigação. De seguida, efetuamos a descrição da metodologia de pesquisa adotada, apresentando o tipo de estudo, as técnicas e procedimentos de recolha e de análise de dados. Finalizamos este ponto com uma breve caracterização da população e do contexto do estudo.

A segunda parte deste capítulo é dedicada à apresentação, análise e discussão dos resultados da investigação através da categorização das dimensões de análise identificadas.

4. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

4.1. Modelo de análise: questões e objetivos de investigação

De acordo com os pressupostos anteriormente expostos, e como já foi referido, o presente estudo tem como principal objetivo *“caracterizar e compreender as práticas de gestão das IPSS do distrito de Santarém”*. Assim, os propósitos da investigação podem ser traduzidos através da seguinte questão de investigação: *“Como se caracterizam e diferenciam as práticas de gestão das Instituições Particulares de Solidariedade Social do distrito de Santarém?”*

A partir desta questão focalizaram-se as seguintes subquestões de investigação:

- “As práticas de gestão dos titulares de cargos de gestão/direção das IPSS do distrito de Santarém estão relacionadas com fatores sociobiográficos?”
- “Que tipos de práticas de gestão (processos e ferramentas) predominam nestas IPSS?”
- “Em que medida essas práticas contribuem para a gestão estratégica e para a sustentabilidade das instituições?”

Da compreensão do objetivo geral e da questão de investigação definiram-se os seguintes objetivos específicos do estudo:

- identificar o perfil dos gestores/dirigentes das IPSS do distrito de Santarém e determinar a influência de variáveis sociobiográficas nas suas práticas de gestão;
- identificar, descrever e compreender o tipo de práticas de gestão dos titulares de cargos de gestão/direção destas IPSS;
- reconhecer a relação entre as práticas e a visão estratégica de gestão dessas IPSS.

4.2. Opções metodológicas e técnicas

Considerando que a presente investigação tem como principal objetivo “*caracterizar e compreender as práticas de gestão das IPSS do distrito de Santarém*”, que os dados disponíveis acerca destas entidades são insuficientes e dispersos e tendo em conta a dimensão da população que nos propomos analisar, optou-se por realizar um estudo exploratório com recurso a uma metodologia quantitativa. Este trabalho situa-se numa lógica exploratória de caracterização e diagnóstico, sendo que se pretende que os resultados apresentados e respetiva análise possibilitem efetuar um retrato da realidade das práticas de gestão nestas instituições do distrito de Santarém podendo, ainda, contribuir para um maior conhecimento acerca desta temática cuja produção científica em Portugal ainda é reduzida.

Segundo diversos autores, a investigação em ciências sociais pode adotar duas derivações metodológicas: a perspetiva quantitativa e a qualitativa. A primeira perspetiva baseia-se num método hipotético-dedutivo, partindo da premissa de que os problemas sociais têm soluções objetivas, que passarão pelo recurso a métodos científicos. Deste modo, apenas são considerados objetos de estudo os “fenómenos observáveis, quantificáveis, medíveis” (Carr e Kemmis, 1988, citado por Coutinho, 2016, p.26). Nesta perspetiva, o investigador assume uma postura científica neutra e distanciada com vista a provar estatisticamente a teoria e as hipóteses colocadas e a demonstrar a relação causal do processo-produto (Coutinho, 2016). Os estudos de natureza quantitativa baseiam-se em amostras de grande dimensão, sendo que os resultados obtidos visam efetuar generalizações de modo a aumentar o conhecimento e a “prever, explicar e controlar fenómenos”, pelo que para a obtenção dos dados se utilizam técnicas estatísticas e probabilísticas (Coutinho, 2016, p.28).

Assim, e face à natureza dos dados pretendidos para a presente investigação e à dimensão da população em estudo - todas as IPSS do distrito de Santarém (275 IPSS - universo de estudo) - considerou-se que a estratégia de recolha dos dados quantitativos mais viável seria através de um inquérito por questionário online, construído de origem para o efeito, dirigido ao Gestor/Dirigente máximo da IPSS, por se considerar à partida a pessoa mais bem posicionada para caracterizar a instituição e descrever as práticas de gestão incrementadas.

O inquérito por questionário é uma técnica de recolha de dados marcadamente quantitativa, em que o “investigador e os inquiridos não interagem em situação presencial” podendo ser administrada a distância (Carmo e Ferreira, 2008, p.137). Este tipo de instrumento define-se pelo carácter muito preciso e formal da sua construção e da sua aplicação prática permitindo a sistematização de informação e quantificação de “uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação” (Quivy e Campenhoud, 2005, p.189).

Relativamente a este instrumento de recolha de dados, importa referir que a conceção do mesmo resultou de uma parceria, no âmbito da atividade profissional da investigadora

enquanto membro do Observatório de Avaliação da ESES, com o Departamento das Ciências Sociais desta mesma escola e a UDIPSS. O facto de integrar um projeto de investigação que está a efetuar um estudo junto destas mesmas entidades, com recurso também a um inquérito por questionário, levou a que a conceção do instrumento da presente investigação respondesse, simultaneamente, aos nossos objetivos e a parte dos objetivos do projeto.

O processo de construção do questionário partiu da análise do enfoque teórico da problemática em questão e de questionários utilizados em estudos similares, procurando responder aos objetivos da investigação definidos, tendo sido validado pela equipa do projeto anteriormente referida e pelo orientador da presente dissertação. O instrumento foi também alvo de pré-teste e validação junto de três IPSS. Quanto ao conteúdo, o questionário é composto por trinta e nove questões (com subquestões) organizadas em torno de seis blocos de questões: caracterização do Gestor/Dirigente máximo da instituição; caracterização global da IPSS; caracterização dos recursos humanos; caracterização dos recursos financeiros; cooperação interinstitucional/parcerias e gestão e planeamento (vide anexo).

No que diz respeito à forma de aplicação do questionário, de entre as várias plataformas *online* disponíveis, optou-se pela aplicação editor de formulários do *Google Docs*. O questionário esteve disponível para preenchimento de 15 agosto a 15 de novembro de 2019, tendo sido enviado às 275 IPSS do distrito de Santarém registadas na base de dados disponibilizada no sítio *online* da Segurança Social, datada de 2 de agosto de 2019. Este método de contacto, embora apresente limitações ao nível da eficácia relacionadas com o caráter não permanente de muitos endereços, permitiu, ainda assim, obter uma taxa de respostas ao inquérito (110 IPSS).

Refira-se que para a obtenção desta taxa de resposta contribuiu a parceria com a UDIPSS, no âmbito do projeto mencionado, pela via do envio do questionário às IPSS suas associadas (187 IPSS das 275) e o contacto telefónico efetuado, durante o mês de outubro de 2019, junto de todas as instituições que não tinham ainda respondido ao questionário, no sentido reforçar o pedido de preenchimento do mesmo e de sensibilizar para a importância dos estudos em questão. De notar, que a taxa de resposta das IPSS não associadas da UDIPSS corresponde a 7,9%.

O tratamento estatístico dos dados, após codificação de todas as variáveis, foi realizado com recurso ao software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), utilizando-se técnicas estatísticas adequadas, designadamente a estatística descritiva para caracterização dos casos e indutiva para análise das diferenças e relações entre as variáveis.

Paralelamente, a informação recolhida através desta forma direta de obtenção de informação foi complementada com a recolha e análise documental de informação estatística secundária disponível, publicamente, nas páginas eletrónicas da Carta Social, Conta Satélite e Segurança Social.

4.3. Breve caracterização da população e do contexto do estudo

A população alvo deste estudo são todas as IPSS do distrito de Santarém pela via dos seus gestores/dirigentes máximos. Todavia, antes de procedermos a uma breve caracterização destas IPSS, consideramos importante efetuar um pequeno enquadramento do contexto do estudo – o distrito de Santarém.

O distrito de Santarém fica situado no centro de Portugal, integrando a região histórica do Ribatejo, incluindo também concelhos pertencentes à Beira Baixa (Mação) e Beira Litoral (Ourém). Está limitado a norte pelos distritos de Leiria e Castelo Branco; a leste pelo Distrito de Portalegre; a sul pelos distritos de Évora e Setúbal e a oeste pelos distritos de Lisboa e Leiria. A sua sede do distrito é a própria cidade que lhe dá o nome (INE, 2019b).

É o terceiro maior distrito português, ocupando uma área de 6.747 km², encontrando-se subdividido em 21 municípios e 141 freguesias. Parte do seu território está incluído na região estatística NUT II do Alentejo, sub-região da Lezíria do Tejo, e na região estatística NUTS II do Centro, sub-região do Médio Tejo. Com a atual divisão do país após a reformulação e renomeação da região de Lisboa e Vale do Tejo, o distrito passou a integrar as regiões Centro e Alentejo. Na Região Centro fazem parte as sub-regiões do Médio Tejo (Abrantes, Alcanena, Constância, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Ourém, Sardoal, Tomar, Torres Nova e Vila Nova da Barquinha) e Pinhal Interior Sul (Mação), e na região do Alentejo inclui a sub-região da Lezíria do Tejo (Almeirim, Alpiarça, Benavente, Cartaxo, Chamusca, Coruche, Golegã, Rio Maior, Salvaterra de Magos e Santarém) (INE, 2019b).

Possui uma população residente de 453 638 habitantes (70 hab./km²) dos quais 216 823 pertencem ao sexo masculino e 236 815 ao sexo feminino (INE, 2012a, 2012b). No quadro 3 é possível observar a distribuição da população por município.

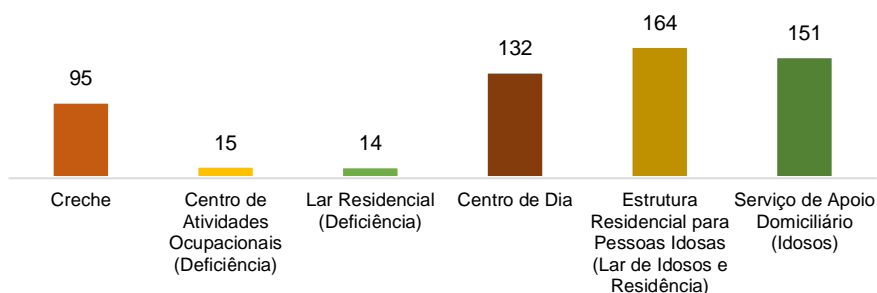
Quadro 3 - População residente no distrito de Santarém em 2011

Municípios de residência habitual em 21/03/2011	Homens	Mulheres	Total
Médio Tejo			
Abrantes	18 950	20 375	39 325
Alcanena	6 686	7 182	13 868
Constância	1 946	2 110	4 056
Entroncamento	9 629	10 577	20 206
Ferreira do Zêzere	4 098	4 521	8 619
Ourém	21 657	24 275	45 932
Sardoal	1 916	2 023	3 939
Tomar	19 271	21 406	40 677
Torres Novas	17 511	19 206	36 717
Vila Nova da Barquinha	3 555	3 767	7 322
Pinhal Interior Sul			
Mação	3 487	3 851	7 338
Lezíria do Tejo			
Almeirim	11 100	12 276	23 376
Alpiarça	3 699	4 003	7 702
Benavente	14 166	14 853	29 019
Cartaxo	11 844	12 618	24 462
Chamusca	4 878	5 242	10 120
Coruche	9 523	10 421	19 944
Golegã	2 560	2 905	5 465
Rio Maior	10 255	10 937	21 192
Salvaterra de Magos	10 645	11 514	22 159
Santarém	29 447	32 753	62 200
TOTAL	216 823	236 815	453 638

Fonte: INE, 2012a, 2012b

De acordo com os dados da última *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos – Relatório 2018*, o distrito de Santarém, em 2018, disponibilizou 5,3% de equipamentos sociais, sendo um dos distritos que registou maior número de novas respostas sociais nesse ano (GEP/MTSSS, 2019). Os dados públicos relativos ao número específico de respostas sociais do distrito reporta a 2015, demonstrando a existência de um total de 571 respostas sociais distribuídas pelas áreas de intervenção da infância e juventude e população adulta, com forte predomínio das respostas de apoio a este último grupo (cf. gráfico 1).

Gráfico 1 - N.º de respostas sociais do distrito de Santarém em 2015



Fonte: GEP/MTSSS, 2019

No quadro abaixo apresenta-se a relação entre a capacidade das respostas sociais por área de intervenção, por concelho, à data de 2015.

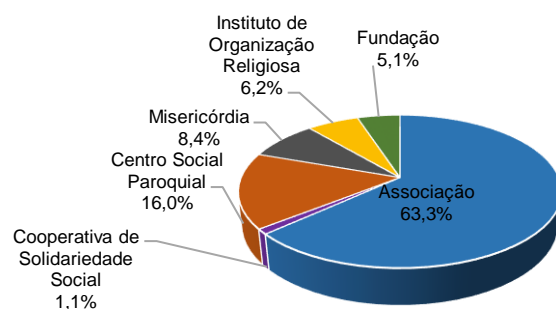
Quadro 4 - Capacidade das respostas sociais, em 2015, por Concelho

Concelhos	Creche	Centro de Atividades Ocupacionais	Lar Residencial	Centro de Dia	Estrutura Residencial para Pessoas Idosas	Serviço de Apoio Domiciliário	Total
Abrantes	312	61	20	492	363	686	1934
Alcanena	142	0	0	103	205	110	560
Almeirim	362	45	21	115	159	152	854
Alpiarça	68	0	0	77	124	115	384
Benavente	374	71	24	128	162	180	939
Cartaxo	370	0	12	244	253	338	1217
Chamusca	45	0	0	197	133	204	579
Constância	73	0	0	20	94	60	247
Coruche	184	40	0	173	219	280	896
Entroncamento	151	64	22	60	200	126	623
Ferreira do Zêzere	108	60	14	135	192	272	781
Golegã	35	0	0	70	108	170	383
Mação	35	0	0	209	287	277	808
Ourem	439	210	306	600	1 333	578	3466
Rio Maior	112	76	24	186	180	210	788
Salvaterra de Magos	296	0	0	220	247	163	926
Santarém	658	140	79	443	862	660	2842
Sardoal	35	0	0	113	55	115	318
Tomar	136	90	14	275	535	482	1532
Torres Novas	325	90	23	478	469	475	1860
Vila Nova da Barquinha	101	0	0	49	127	79	356
TOTAL	4 361	947	559	4 387	6 307	5 732	22 293

Fonte: GEP/MTSSS, 2019

Relativamente às IPSS do distrito, de acordo com a informação pública obtida no sítio *online* da Segurança Social, encontravam-se registadas à data de 2 de agosto de 2019, um total de 275 instituições (universo do estudo), das quais 174 são Associações, 44 são Centros Sociais Paroquiais, 23 são Misericórdias, 17 são Institutos de Organização Religiosa, 14 são Fundações e 3 são Cooperativas de Solidariedade Social (cf. gráfico 2).

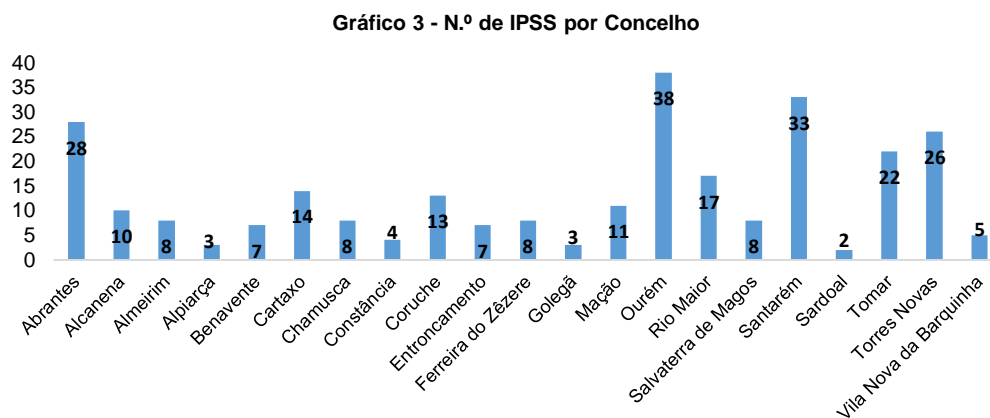
Gráfico 2 - Forma Jurídica das IPSS do distrito de Santarém (%)



Fonte: Segurança Social, 2019

Em termos de distribuição por concelhos verifica-se um maior número de IPSS nos municípios de Ourém (38), Santarém (33), Abrantes (28), Torres Novas (26) e Tomar (22). Nos concelhos

de Rio Maior (17), Cartaxo (14), Coruche (13) e Mação (11) também se verifica um considerável número de instituições. Os concelhos com menor número de instituições registadas são o Sardoal (2), Alpiarça (3), Golegã (3), Constância (4) e Vila Nova da Barquinha (5).



Fonte: Segurança Social, 2019

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, tendo em conta os objetivos da investigação e a tipologia de estudo que nos propusemos efetuar - estudo exploratório de caracterização e diagnóstico - e de forma a obter uma visão global das IPSS do distrito de Santarém, e dos respetivos recursos e práticas ao nível da gestão e planeamento, efetuamos primeiramente a apresentação e análise dos resultados obtidos no inquérito por questionário de acordo com três principais dimensões de análise, a saber: I) caracterização dos inquiridos; II) caracterização geral das IPSS; III) caracterização das práticas de gestão e planeamento das IPSS.

Na segunda parte do capítulo, desenvolvemos uma análise e discussão global dos dados, tendo em conta os pressupostos teóricos expressos na primeira parte do documento, para enunciar e compreender as principais características e tendências, relativamente ao foco da nossa investigação: as práticas de gestão e planeamento evidenciadas nas IPSS do distrito de Santarém.

5.1. Análise dos dados

5.1.1. Caracterização dos inquiridos

Considerando que as características inerentes ao perfil do gestor de uma qualquer organização podem ter influência direta no sucesso e desempenho da mesma e dada a natureza das organizações em estudo, propusemo-nos efetuar, primeiramente, a caracterização do gestor/dirigente máximo das IPSS do distrito de Santarém quanto a variáveis sociodemográficas e relativas à sua formação e situação profissional. Os indicadores contemplados foram o sexo, idade, escolaridade, formação académica e complementar, cargo/função desempenhada na instituição e remuneração, regime e tempo de trabalho, situação na profissão e desempenho de funções anteriores na IPSS e na área de gestão.

Conforme já referido anteriormente, colaboraram no estudo um total de 110 IPSS do distrito de Santarém, pela via do seu gestor/dirigente máximo, do universo de estudo de 275 instituições, que corresponde a uma taxa de resposta de 40%.

Importa referir que, embora o questionário fosse direcionado para o gestor/dirigente máximo da IPSS, verificou-se que o mesmo foi também respondido por outros colaboradores da instituição (9,1% da amostra). Assim efetuamos, em simultâneo, a caracterização de todos os inquiridos e a caracterização específica dos gestores/dirigentes respondentes¹⁷.

¹⁷ Como gestores/dirigentes máximos considerámos, de acordo com a tipologia proposta por Reis e Silva (2012) apresentada no ponto 2.1, os inquiridos que assumem os cargos/funções das Direções estatutárias e Direções/coordenações técnicas, a saber: Presidente do Conselho de Administração; Presidente e Vice-Presidente da Direção; Provedor; Diretor Geral; Diretor Técnica; Diretor/Coordenador ou Chefe de serviços; Assessor de gestão e Coordenador Técnica. Excluimos apenas os dez inquiridos que desempenham funções administrativas, de técnico superior e outra (cf. quadro 9).

De relembrar que os gestores desempenham um papel fundamental nas organizações, cabendo-lhes através das suas funções de gestão, atingir os objetivos organizacionais através dos sujeitos que desempenham as designadas funções operacionais, competindo-lhes sobretudo gerir os recursos da organização, definir os objetivos, organizar, motivar, comunicar e avaliar os resultados (Madureira, 1990).

Através da análise dos dados verificamos que estamos perante uma amostra constituída por 66 mulheres (60,0%) e 44 homens (40%), não se evidenciando diferenças significativas especificamente ao nível dos gestores/dirigentes (58 e 42 respetivamente). A distribuição dos inquiridos por sexo e grupo etário pode ser visualizada no quadro 5.

Trata-se de uma população adulta cuja média das idades se situa nos 53 anos para todos os inquiridos e nos 54 para os gestores/dirigentes máximos, sendo que a moda são os 42 anos em ambos os casos. A idade de todos os inquiridos varia entre os 21 anos e os 82 anos e os 27 anos e 82 anos no caso dos gestores/dirigentes.

Observa-se a predominância de inquiridos com idades compreendidas entre os 46 e os 65 anos (41%), seguido dos grupos etários que compreendem as idades entre os 26 e os 45 anos (35,5%). Com idades acima dos 65 anos encontramos 21,8% da amostra e ainda 1,8% com idades inferiores aos 25 anos. Relativamente aos gestores/dirigentes a análise, na sua globalidade, é idêntica e proporcional, ainda que não se verificou nenhum gestor/dirigente com idade inferior aos 26 anos.

É possível aferir, também, que a maioria dos inquiridos que possui idades acima dos 55 anos pertence ao sexo masculino (79,5%).

Quadro 5 – Inquiridos segundo o sexo e grupo etário (%)

IDADE	Totalidade dos inquiridos			Gestores/dirigentes máximos		
	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total
Até 25 anos	3,0%	0,0%	1,8%	-	-	-
Entre 26 e 35 anos	10,6%	2,3%	7,3%	12,1%	2,4%	8,0%
Entre 36 e 45 anos	37,9%	13,6%	28,2%	34,5%	11,9%	25,0%
Entre 46 e 55 anos	22,7%	4,5%	15,5%	25,9%	2,4%	16,0%
Entre 56 e 65 anos	16,7%	38,6%	25,5%	17,2%	40,5%	27,0%
Superior a 65 anos	9,1%	40,9%	21,8%	10,3%	42,9%	24,0%
Total (N)	66	44	110	58	42	100

Em termos de escolaridade, a maioria dos inquiridos (74,5%) possui habilitações académicas superiores (bacharelato, licenciatura e mestrado), seguindo-se 17,3% dos sujeitos que têm o ensino secundário (12.º ano) ou equivalente e 8,1% que possui o ensino básico. De salientar, ao nível das habilitações superiores a predominância de inquiridos com o grau de licenciatura (62,7%). No caso específico dos gestores/dirigentes a situação é semelhante.

Da análise dos dados (cf. quadro 6) é possível observar, também, que são os inquiridos do sexo masculino que possuem os níveis de instrução menos elevados (52,2%).

Quadro 6 – Nível de instrução (grau de escolaridade mais elevado completo), segundo o sexo (%)

ESCOLARIDADE	Totalidade dos inquiridos			Gestores/dirigentes máximos		
	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total
1.º Ciclo do Ensino Básico (4.º Ano)	0,0%	6,8%	2,7%	0,0%	7,1%	3,0%
2.º Ciclo do Ensino Básico (6.º Ano)	0,0%	4,5%	1,8%	0,0%	2,4%	1,0%
3.º Ciclo do Ensino Básico (9.º Ano)	0,0%	9,1%	3,6%	0,0%	9,5%	4,0%
Ensino Secundário (12.º ano) ou equivalente	7,6%	31,8%	17,3%	6,9%	31,0%	17,0%
Bacharelato	3,0%	2,3%	2,7%	3,4%	2,4%	3,0%
Licenciatura	78,8%	38,6%	62,7%	77,6%	40,5%	62,0%
Mestrado	10,6%	6,8%	9,1%	12,1%	7,1%	10,0%
Total (N)	66	44	110	58	42	100

Quanto à área de formação do grau académico obtido pelos inquiridos, verifica-se alguma variedade de áreas (de acordo com as áreas da Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação¹⁸), havendo a predominância de sujeitos que possuem formação superior na área dos serviços sociais, gestão e administração, ciências sociais e do comportamento e saúde.

Em termos de análise da formação por sexo, verifica-se algumas diferenças sendo que os homens possuem, sobretudo, formação na área de religião e teologia, gestão e administração, saúde e engenharia e técnicas afins. Já as mulheres têm formação, maioritariamente, nas áreas dos serviços sociais, gestão e administração e ciências sociais e do comportamento.

Relativamente aos gestores/dirigentes a análise não apresenta diferenças.

Quadro 7 – Área de formação do grau académico, segundo o sexo (%)

ÁREA DE FORMAÇÃO	Totalidade dos inquiridos			Gestores/dirigentes máximos		
	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total
Ciências da Educação	8,9%	4,5%	7,7%	8,2%	4,5%	7,0%
Ciências Sociais e do comportamento	19,6%	9,1%	16,7%	20,4%	9,1%	16,9%
Ciências empresariais	3,6%	4,5%	3,8%	4,1%	4,5%	4,2%
Direito	5,4%	0,0%	3,8%	6,1%	0,0%	4,2%
Economia	0,0%	4,5%	1,3%	0,0%	4,5%	1,4%
Saúde	8,9%	18,2%	11,5%	10,2%	18,2%	12,7%
Engenharia e técnicas afins	1,8%	13,6%	5,1%	2,0%	13,6%	5,6%
Gestão e administração	19,6%	18,2%	19,2%	14,3%	18,2%	15,5%
Religião e teologia	0,0%	22,7%	6,4%	0,0%	22,7%	7,0%
Serviços sociais	28,6%	0,0%	20,5%	30,6%	0,0%	21,1%
Outros	3,6%	4,5%	3,8%	4,1%	4,5%	4,2%
Total (N)	56	22	78	49	22	71

No que diz respeito à realização de formação especializada ou complementar na área específica de gestão, verifica-se que pouco menos de um terço dos inquiridos afirma tê-la

¹⁸ Este agrupamento foi elaborado considerando a informação apresentada pelos inquiridos nas suas respostas. Assumimos, por isso, eventuais riscos ou condicionalismos que as opções tomadas possam colocar.

realizado (cf. quadro 8). Da análise da formação concretizada constata-se que consistiu, sobretudo, em ações de formação e/ou *workshops* em domínios da gestão destacando-se áreas de gestão de IPSS/instituições e respostas sociais, gestão de recursos humanos, contabilidade/fiscalidade, direção técnica e serviços, e sistemas de gestão e qualidade.

Quadro 8 – Realização de formação (especializada ou complementar) na área de gestão, segundo o sexo (%)

	Totalidade dos inquiridos			Gestores/dirigentes máximos		
	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total
Sim	33,3%	27,3%	30,9%	34,5%	26,2%	31,0%
Não	66,7%	72,7%	69,1%	65,5%	73,8%	69,0%
Total (N)	66	44	110	58	42	100

Em termos de cargo/função desempenhada na instituição podemos observar, no quadro 9, e conforme já referido, que a quase totalidade dos respondentes (90,1%) assume funções de gestores/dirigentes, contra 9,1% que desempenham outras funções (6,4% são Administrativos, 1,8% são Técnicos Superiores e 0,9% desempenham outra função).

Quanto aos gestores/dirigentes a maioria dos respondentes são Presidentes da Direção (46,4%) e Diretores Técnicos (30%). Com menos expressividade encontramos Diretores/Coordenadores ou Chefes de Serviços (6,4%), Presidentes do Conselho de Administração (2,7%), Provedores (1,8%), Diretores Gerais (1,8%), Vice-Presidentes da Direção (0,9%) e Assessores de Gestão (0,9%).

Averigua-se, ainda, que a maioria dos inquiridos a desempenhar funções de Presidente da Direção são do sexo masculino (79,5%). As mulheres desempenham, predominantemente, funções/cargos como Diretoras Técnicas (47%), ainda assim verifica-se que mais de um quarto de mulheres já acedeu a cargos presidenciais e direções gerais.

Quadro 9 – Cargo/função atual dos inquiridos, segundo o sexo (%)

CARGO/FUNÇÃO	Totalidade dos inquiridos			
	Feminino	Masculino	Total	
Gestores/dirigentes	Presidente do Conselho de Administração	1,5%	4,5%	2,7%
	Presidente da Direção	24,2%	79,5%	46,4%
	Vice-Presidente da Direção	1,5%	0,0%	0,9%
	Provedor	1,5%	2,3%	1,8%
	Diretor Geral	1,5%	2,3%	1,8%
	Diretor/Coordenador ou Chefe de Serviços	10,6%	0,0%	6,4%
	Diretor Técnico	47,0%	4,5%	30,0%
	Assessor de gestão	0,0%	2,3%	0,9%
Outros	Técnico Superior	3,0%	0,0%	1,8%
	Administrativo	7,6%	4,5%	6,4%
	Outro	1,5%	0,0%	0,9%
Total (N)	66	44	110	

A análise dos dados relativos à remuneração dos cargos/funções desempenhadas nestas IPSS (tanto para a totalidade dos inquiridos como para os gestores/dirigentes), demonstra que menos de metade dos respondentes são remunerados e que quase todos desempenham funções a tempo integral, sendo sobretudo as mulheres que se encontram nesta situação (cf. quadro 10).

Verificou-se, ainda, que quase todos os indivíduos que desempenham cargos presidenciais não auferem remuneração sendo, maioritariamente, os Diretores Técnicos que são remunerados.

Quadro 10 – Remuneração e regime de trabalho no cargo/função atual, segundo o sexo (%)

	Totalidade dos inquiridos			Gestores/dirigentes máximos		
	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total
Remuneração						
Sim	72,7%	13,6%	49,1%	69,0%	11,9%	45,0%
Não	27,3%	86,4%	50,9%	31,0%	88,1%	55,0%
Total (N)	66	44	110	58	42	100
Regime de trabalho						
Integral	95,7%	83,3%	94,2%	94,7%	80,0%	93,0%
Parcial	4,3%	16,7%	5,8%	5,3%	20,0%	7,0%
Total (N)	46	6	52	38	5	43

Foi possível apurar que o tempo de exercício no cargo/função atual varia entre um mínimo de 3 meses e um máximo de 43 anos, sendo a média no cargo os 10 anos para a totalidade dos inquiridos e 11 anos para os gestores/dirigentes.

Constata-se a predominância de inquiridos ou de gestores/dirigentes a desempenhar o cargo/função há mais de 10 anos (43%). Todavia, também, se observa uma percentagem significativa da amostra (39%) a desempenhar funções na IPSS há menos de 5 anos.

Quadro 11 – Antiguidade no cargo/função, segundo o sexo (%)

	Totalidade dos inquiridos			Gestores/dirigentes máximos		
	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total
< 5 anos	34,8%	45,2%	38,9%	32,8%	43,9%	37,4%
5 – 10 anos	19,7%	16,7%	18,5%	20,7%	17,1%	19,2%
11 – 20 anos	30,3%	26,2%	28,7%	29,3%	26,8%	28,3%
> 20 anos	15,2%	11,9%	13,9%	17,2%	12,2%	15,2%
Total (N)	66	42	108	58	41	99

Relativamente à situação profissional anterior dos inquiridos e dos gestores/dirigentes aferiu-se que, antes de ingressarem no atual cargo/função, pouco mais de 40% dos respondentes desempenhou outras funções na mesma IPSS onde se encontra inserido profissionalmente (sobretudo os homens) e que 39% dos inquiridos possuía experiência profissional anterior na área de gestão.

Quadro 12 – Situação profissional anterior, segundo o sexo (%)

	Totalidade dos inquiridos			Gestores/dirigentes máximos		
	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total
Funções anteriores na IPSS						
Sim	33,3%	59,1%	43,6	34,5%	59,5%	45,0%
Não	66,7%	40,9%	56,4	65,5%	40,5%	55,0%
Total (N)	66	44	110	58	42	100
Experiência profissional anterior na área de gestão						
Sim	31,8%	50,0%	39,1%	32,8%	47,6%	39,0%
Não	68,2%	50,0%	60,9%	67,2%	52,4%	61,0%
Total (N)	66	44	110	58	42	100

Por fim, observa-se que para além da função desempenhada na IPSS a maioria dos sujeitos exerce outras atividades (64,7%) e que pouco mais de um quarto da amostra está reformada/aposentada. Da totalidade dos inquiridos empregados 56,9% encontra-se empregado por conta de outrem e 7,8% é empregador. No grupo “outra” situação encontram-se, essencialmente, os empregados por conta própria, os párocos/sacerdotes e inquiridos em situação de pré-reforma. No que respeita aos gestores/dirigentes a análise não apresenta diferenças significativas.

Quadro 13 – Situação perante o trabalho em outra atividade para além da exercida na IPSS, segundo o sexo (%)

	Totalidade dos inquiridos			Gestores/dirigentes máximos		
	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total
Empregador	7,4	8,3	7,8	8,3	6,5	7,5
Empregado por conta de outrem	79,4	25,0	56,9	76,7	23,9	53,8
Desempregado	-	-	-	-	-	-
Reformado/aposentado	10,3	50,0	26,7	11,7	52,2	29,2
Outra	2,9	16,7	8,6	3,3	17,4	9,4
Total (N)	68	48	116	60	46	106

*Questão de escolha múltipla

5.1.2. Caracterização geral das IPSS

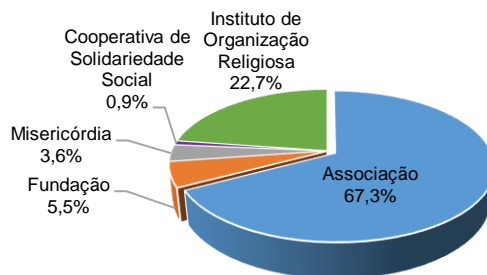
Com o objetivo de conhecermos mais especificamente as organizações inquiridas, a segunda dimensão que nos propusemos analisar consiste na caracterização geral das IPSS participantes quanto aos seguintes aspetos: forma jurídica, dimensão das instituições (localização, tempo de funcionamento, atividades e respostas sociais, número de utentes/clientes apoiados) e recursos humanos.

Forma jurídica e dimensão organizacional das instituições

No que diz respeito à forma jurídica das IPSS inquiridas a maioria são associações (67,3%), seguindo-se as instituições denominadas de Instituto de Organização Religiosa (22,7%), das quais 15,5% são Centros Sociais Paroquiais. Ainda que com menor expressividade,

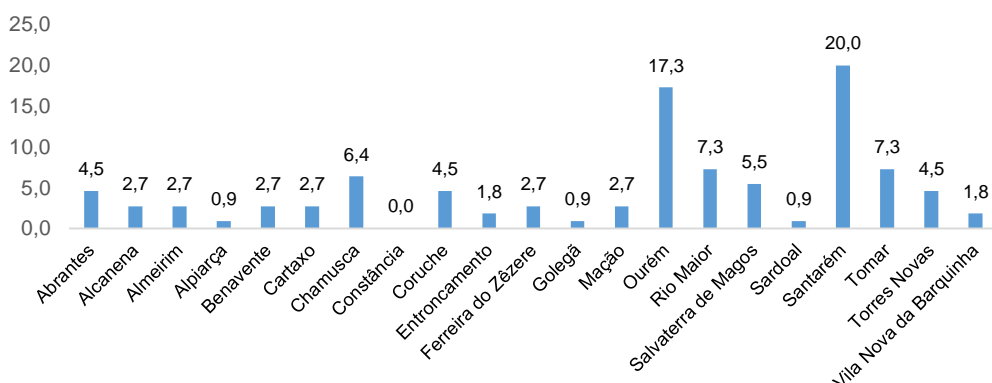
obtivemos resposta de 5,5% Fundações, 3,6% Misericórdias e 0,9% Cooperativas de Solidariedade Social.

Gráfico 4 – Forma jurídica das IPSS inquiridas (%)



Em termos de localização das IPSS inquiridas verifica-se a predominância de instituições dos concelhos de Santarém (20,0%), Ourém (17,3%), Rio Maior (7,3%), Tomar (7,3%) e Chamusca (6,4%). Da análise da distribuição das IPSS respondentes pelos 21 concelhos do distrito verifica-se que existe proporcionalidade face ao número total de instituições por concelho, conforme apresentado no ponto 4.3 do presente documento.

Gráfico 5 – Concelho de localização das IPSS inquiridas (%)



Quanto ao tempo de funcionamento das IPSS inquiridas a grande maioria tem mais de 20 anos de existência (76,4%), 20% das organizações tem entre 11 e 20 anos e 3,6% são relativamente recentes, ou seja, têm menos 10 anos.

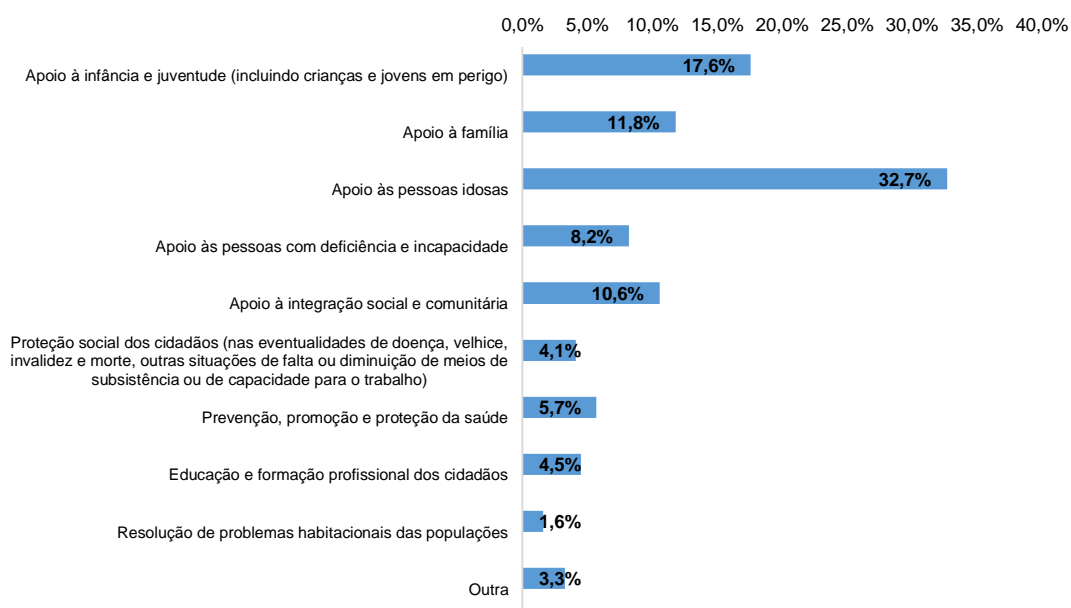
Quadro 14 – Tempo de funcionamento das IPSS

	N.º	%
< 5 anos	2	1,8
5 – 10 anos	2	1,8
11 – 20 anos	22	20,0
> 20 anos	84	76,4
Total	110	100,0

As 110 IPSS inquiridas disponibilizam uma grande variedade de bens e serviços e outras ações de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades,

de acordo com a categorização prevista no art.º 1.ºA, Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro. Destaca-se a predominância de bens, serviços e outras ações nas áreas de apoio às pessoas idosas (32,7%), apoio à infância e juventude (incluindo crianças e jovens em risco) (17,6%), apoio à família (11,8%), apoio à integração social e comunitária (10,6%) e apoio às pessoas com deficiência e incapacidade (8,2%).

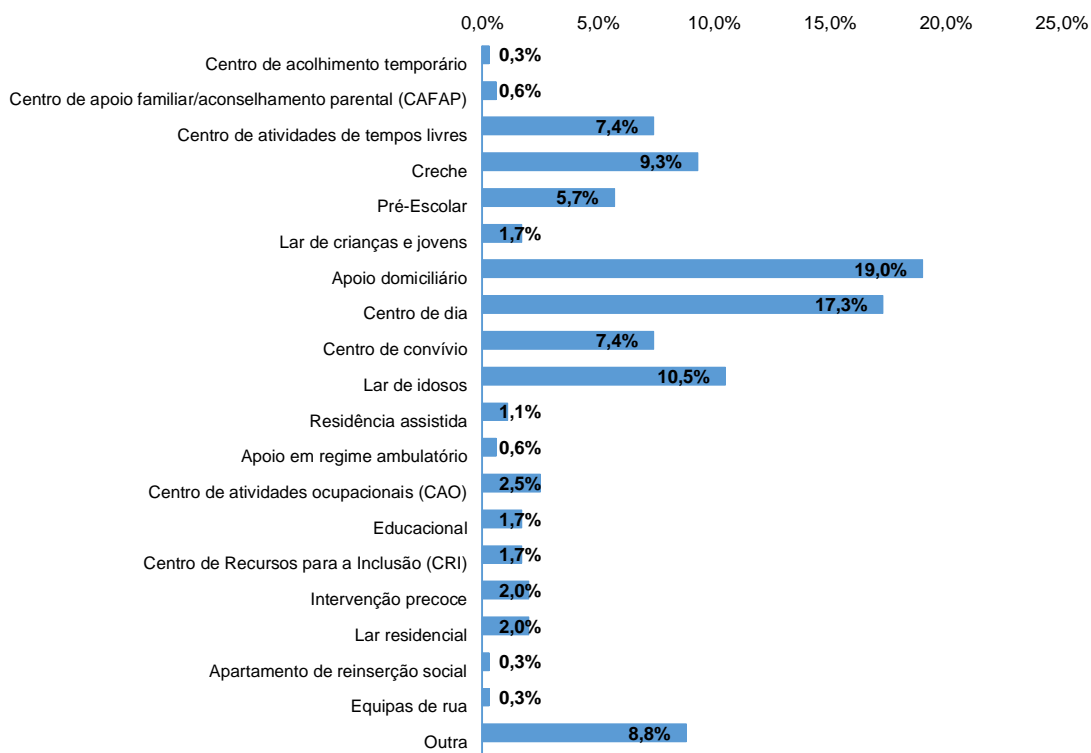
Gráfico 6 - Áreas dos bens, serviços e ações disponibilizadas pelas IPSS (%)



No que concerne às respostas sociais oferecidas por estas IPSS, verifica-se, igualmente, uma grande diversidade de respostas que estão em concordância com as áreas anteriormente apresentadas e cuja média ronda as 3 respostas sociais por instituição (num total de 353 respostas sociais identificadas).

Evidencia-se, assim, a prevalência de respostas de apoio aos idosos, nomeadamente, ao nível do apoio domiciliário (19,0%), Centro de dia (17,3%), Lar de idosos (10,5%) e Centro de convívio (7,4%). Na área da infância sobressaem as respostas sociais de Creche (9,3%), Centro de atividades de tempos livres (7,4%) e Pré-escolar (5,7%).

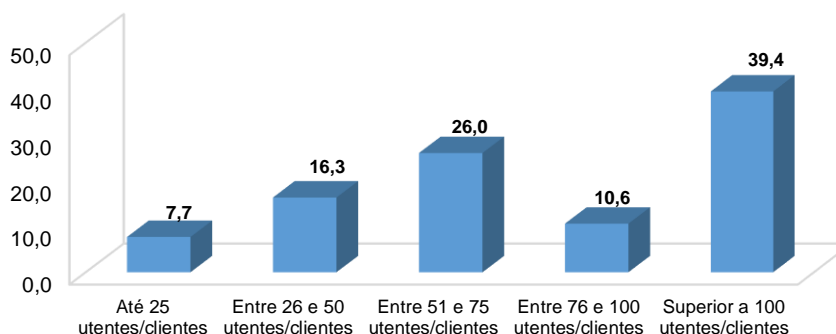
Gráfico 7 - Respostas sociais das IPSS (%)



Em termos de utentes/clientes apoiados por 104 IPSS, uma vez que 6 instituições afirmaram não desenvolverem atividades de apoio aos utentes/clientes, os dados demonstram que a média ronda os 180 utentes/clientes abrangidos por mês, sendo que no mínimo são apoiados 13 e no máximo 2816 utentes/clientes.

No gráfico seguinte é possível verificar o número de utentes/clientes apoiados por estas IPSS por mês, sobressaindo a tendência para a grande maioria das instituições (76%) apoiar mais de 50 utentes/clientes por mês, sendo que 39% apoia mais de 100 utentes/clientes.

Gráfico 8 – N.º total de utentes/clientes que a instituição apoia por mês (%)
(n=104)



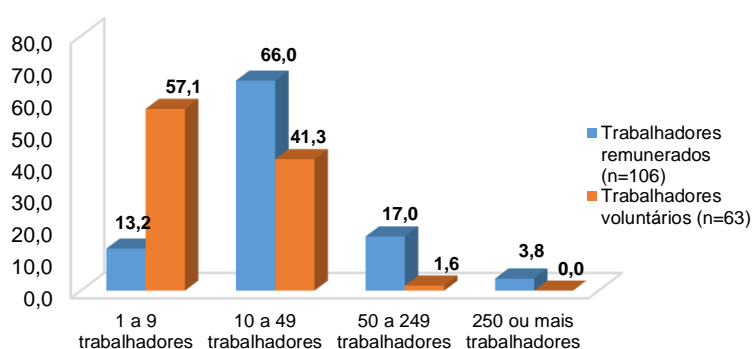
Recursos humanos das IPSS

Para obter uma caracterização o mais completa possível das IPSS do distrito de Santarém consideramos pertinente conhecer os seus recursos humanos em termos de trabalhadores

remunerados, trabalhadores voluntários e composição das Direções. Os indicadores selecionados para a compreensão dos trabalhadores remunerados foram o sexo, o grupo etário, a escolaridade, o regime e vínculo profissional. Ao nível dos colaboradores voluntários faz-se a sua análise relativamente ao sexo, atividades desenvolvidas e importância na dinâmica da IPSS.

Quanto à dimensão dos recursos humanos destas IPSS os dados recolhidos permitem verificar que a maioria destas instituições possui entre 10 a 49 colaboradores remunerados (66%), com uma média de 32 trabalhadores remunerados. Quanto aos colaboradores voluntários a maioria das IPSS possui entre 1 a 9 voluntários (57%), com uma média de 6 voluntários.

Gráfico 9 - Dimensão dos recursos humanos das IPSS (%)



Trabalhadores remunerados

Em relação aos trabalhadores remunerados, a análise dos dados demonstra que nestas organizações existe um forte predomínio de trabalhadores do sexo feminino. Em média as IPSS inquiridas possuem 30 colaboradores do sexo feminino (n= 106) e 3 do sexo masculino (n= 69), sendo que no mínimo têm 1 trabalhador tanto do sexo feminino como do masculino e no máximo têm 155 trabalhadoras mulheres e 22 homens.

Observa-se, ainda, que a maioria das IPSS possui entre 10 a 49 trabalhadores do sexo feminino (67,3%) e entre 1 a 9 trabalhadores do sexo masculino (58,2%).

Quadro 15 – N.º de trabalhadores remunerados, segundo o sexo

	Sexo Feminino		Sexo Masculino	
	N.º	%	N.º	%
1 a 9 trabalhadores	14	12,7	64	58,2
10 a 49 trabalhadores	74	67,3	5	4,5
50 a 100 trabalhadores	15	13,6	-	-
> 100 trabalhadores	3	2,7	-	-
Não se aplica	-	-	37	33,6
Não Resposta	4	3,6	4	3,6
Total	110	100,0	110	100,0

No que diz respeito à distribuição dos trabalhadores destas organizações por grupos etários, constata-se uma maior concentração de trabalhadores com idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos. Especificamente, observa-se que estas IPSS em média possuem 2 trabalhadores com menos de 25 anos, 6 com idades entre os 26 e os 35 anos, 10 com idades entre os 36 e os 45 anos, 9 têm entre 46 e 55 anos, 6 têm entre 56 e 65 anos e 6 têm mais de 65 anos.

Quadro 16 – Trabalhadores remunerados segundo o grupo etário

	Mínimo	Máximo	Média
Até 25 anos (n=53)	1	14	2,66
Entre 26 e 35 anos (n=84)	1	33	6,14
Entre 36 e 45 anos (n=92)	1	82	10,33
Entre 46 e 55 anos (n=90)	1	52	9,23
Entre 56 e 65 anos (n=76)	1	30	6,61
Superior a 65 anos (n=21)	1	100	6,24

Relativamente à escolaridade dos trabalhadores das IPSS inquiridas, a leitura do quadro abaixo permite observar que é bastante diversificada, sendo que apenas 7 IPSS possuem, em média, 1 trabalhador sem escolaridade. Denota-se, a tendência para estas organizações possuírem colaboradores com níveis de escolaridade assinaláveis, considerando as várias categorias profissionais e funções desempenhadas, nomeadamente com o 3.º ciclo do ensino básico (\bar{x} = 9 colaboradores em 81 IPSS), o ensino secundário (\bar{x} =8 colaboradores em 90 IPSS) e o ensino superior (\bar{x} =6 colaboradores em 92 IPSS).

Quadro 17 – Trabalhadores remunerados segundo a escolaridade

	Mínimo	Máximo	Média
1.º Ciclo do Ensino Básico (4.º Ano) (n=62)	1	25	5,44
2.º Ciclo do Ensino Básico (6.º Ano) (n=67)	1	64	6,75
3.º Ciclo do Ensino Básico (9.º Ano) (n=81)	1	49	9,58
Ensino Secundário (12.º ano) ou equivalente (n=90)	1	40	8,73
Ensino superior (n=92)	1	41	6,89
Sem escolaridade (n=7)	1	2	1,14

A análise dos dados relativos ao regime e vínculo de trabalho dos trabalhadores remunerados aponta para o predomínio de trabalhadores a tempo inteiro (\bar{x} = 30 trabalhadores em 106 IPSS) e com contrato de trabalho por tempo indeterminado (\bar{x} = 22 trabalhadores em 83 IPSS) (cf. quadro 19). Constata-se que a maioria das IPSS possui entre 10 a 49 trabalhadores a trabalhar a tempo inteiro (64,5%). Trabalhar no regime a tempo parcial parece ser uma realidade menos frequente (n= 48), sendo que a maioria das IPSS possui entre 1 a 9 trabalhadores nessa condição (\bar{x} = 2 trabalhadores por instituição).

Quadro 18 – N.º de trabalhadores remunerados segundo o regime de trabalho

	Tempo inteiro		Tempo Parcial	
	N.º	%	N.º	%
1 a 9 trabalhadores	15	13,6	47	42,7
10 a 49 trabalhadores	71	64,5	1	0,9
50 a 100 trabalhadores	17	15,5	-	-
> 100 trabalhadores	3	2,7	-	-
Não se aplica	-	-	58	52,7
Não Resposta	4	3,6	4	3,6
Total	110	100,0	110	100,0

Acerca do vínculo profissional sobressai, ainda, que estas IPSS em média possuem 9 trabalhadores com contrato a termo certo (n= 70) e 8 trabalhadores com contrato a termo incerto (n= 40). Desempenhar funções nas modalidades de contrato de trabalho de curta duração, a tempo parcial e em comissão de serviços parece ser uma prática pouco usual nestas instituições.

Quadro 19 – Trabalhadores remunerados segundo o regime e vínculo profissional

	Mínimo	Máximo	Média
Regime de trabalho			
Tempo inteiro (n=106)	1	159	30,89
Tempo parcial (n=48)	1	22	2,27
Vínculo profissional			
Contrato de trabalho por tempo indeterminado (n=83)	1	119	22,67
Contrato de trabalho a termo certo (n=70)	1	68	9,87
Contrato de trabalho a termo incerto (n=40)	1	58	8,20
Contrato de trabalho de curta duração (n=7)	1	3	1,43
Contrato de trabalho a tempo parcial (n=24)	1	22	2,33
Contrato de trabalho em comissão de serviços (n=16)	1	10	2,31
Outro (n=10)	1	8	2,50

Trabalhadores voluntários

Em relação aos colaboradores voluntários verifica-se que a maioria das IPSS do distrito inquiridas dispõe deste tipo de recursos humanos (61,8%), contra 38,2% que não possui.

Quanto à distribuição dos voluntários por sexo, observa-se uma realidade diferente comparativamente aos trabalhadores remunerados. Assim, constata-se que a maioria das IPSS tem entre 1 a 9 voluntários tanto do sexo feminino como do sexo masculino, sendo que em média estas instituições possuem igual número de voluntários do sexo feminino e do sexo masculino (6 voluntários).

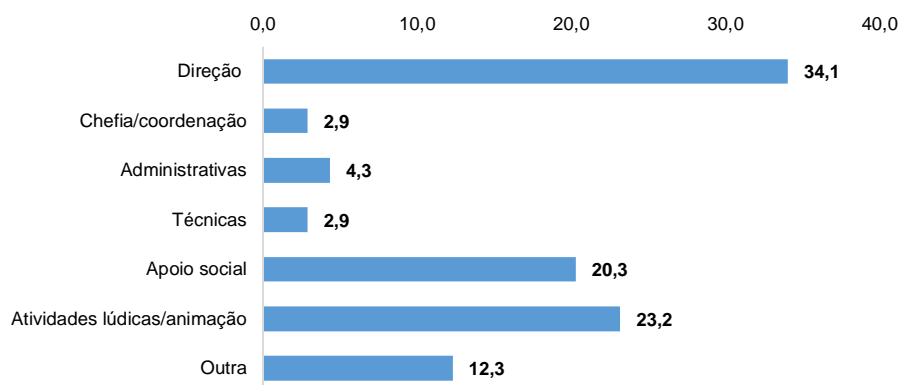
Quadro 20 – N.º de trabalhadores voluntários segundo o sexo

	Sexo Feminino		Sexo Masculino	
	N.º	%	N.º	%
1 a 9 voluntários	45	66,2	44	64,7
10 a 49 voluntários	12	17,6	11	16,2
> 50 voluntários	1	1,5	-	-
Não Resposta	10	14,7	13	19,1
Total	68	100,0	68	100,0

Ao nível das principais atividades desenvolvidas pelos voluntários nestas IPSS (n=67), foi possível aferir que a tendência é para executarem tarefas de Direção (34,1%), apoio às atividades lúdicas/animação da instituição (23,2%) e apoio social (20,3%).

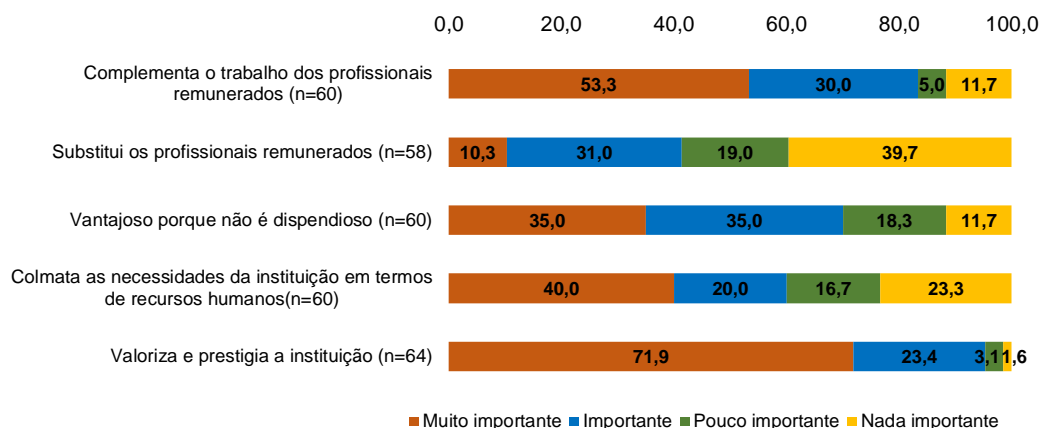
Foram, também referidas “outras” atividades (12,3%) desenvolvidas pelos voluntários que são muito diversificadas, passando pelo apoio pedagógico, espiritual, distribuição alimentar, realização de pequenas reparações, transporte de utentes/clientes, entre outras.

Gráfico 10 – Principais atividades desenvolvidas pelos voluntários nas IPSS (%) (n= 67)



No que concerne à importância atribuída, pelos inquiridos, ao trabalho desenvolvido pelos voluntários para as IPSS depreende-se, da análise do gráfico abaixo, uma elevada valorização do trabalho dos mesmos. Desta forma, e agregando as opções de resposta “muito importante” e “importante”, verifica-se que para a grande maioria dos respondentes o trabalho dos voluntários *valoriza e prestigia a instituição* (95,3%), *complementa o trabalho dos profissionais remunerados* (83,3%), é considerado *vantajoso porque não é dispendioso* (70,0%) e *colmata as necessidades da instituição em termos de recursos humanos* (60,0%).

O aspeto relativo ao trabalho dos voluntários que assume menor importância para os inquiridos, corresponde à *substituição dos profissionais remunerados*.

Gráfico 11 – Importância atribuída, pelos inquiridos, ao trabalho desenvolvido pelos voluntários para as IPSS (%)

Composição das Direções das IPSS

A composição da Direção assume-me como um aspeto relevante da caracterização dos recursos humanos destas instituições, na medida em que nos dá a perceção da dimensão da mesma e das respetivas funções desempenhadas.

Apurou-se, assim, que em média as Direções das 110 IPSS possuem 8 membros sendo constituídas, no mínimo por 3, e no máximo por 60 elementos.

Em média a Direção destas organizações possui 3 membros a executar *funções executivas a tempo inteiro* (n=37) e 3 membros a desempenhar *funções executivas a tempo parcial* (n=58). Já a desempenhar *funções não executivas* (n=70) encontramos em média 5 membros na Direção destas IPSS.

Quadro 21 – Composição da Direção da IPSS

	Mínimo	Máximo	Média
N.º de membros que integram atualmente a Direção da IPSS (n=110)	3	60	8,07
N.º de membros que exercem funções executivas, a tempo inteiro, que integram atualmente a Direção da IPSS (n=37)	1	44	3,76
N.º de membros que exercem funções executivas, a tempo parcial, que integram atualmente a Direção da IPSS (n=58)	1	20	3,72
N.º de membros que não exercem funções executivas que integram atualmente a Direção da IPSS (n=70)	1	20	5,47

Ainda no que diz respeito aos recursos humanos destas IPSS, foram identificadas por alguns inquiridos (n=86) as principais necessidades de formação da instituição ao nível dos seus colaboradores destacando-se as seguintes principais áreas temáticas:

- Comunicação/marketing;
- Relações interpessoais/ gestão de conflitos/ trabalho em equipa/ motivação;
- Ética e deontologia;
- Tecnologias de Informação e Comunicação;
- Serviços gerais de cozinha e cuidados de higiene;

- Áreas específicas da intervenção social: cuidados de saúde, demência, animação, primeiros socorros, gerontologia, deficiência; auxiliares de geriatria e de ação direta;
- Gestão e planeamento (gestão dos recursos humanos e materiais; gestão financeira; direção de IPSS; legislação para os corpos sociais, avaliação).

5.1.3. Caracterização das práticas de gestão e planeamento das IPSS

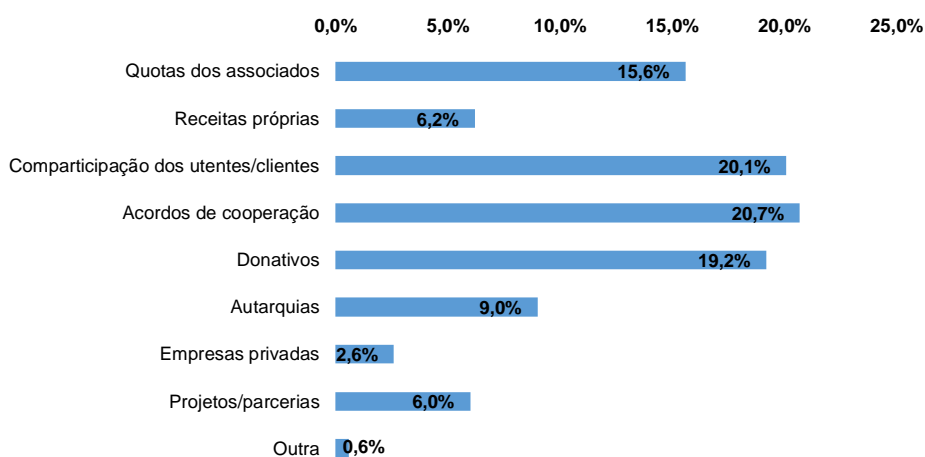
Considerando o planeamento estratégico como uma ferramenta de gestão estratégica relevante das organizações de economia social, essencial para a sua sobrevivência, tornando-as mais eficientes e eficazes e, conseqüentemente, aumentando o seu desempenho organizacional (Carvalho, 2005; Rodrigues, 2011), optou-se por tentar compreender como é desenvolvida a gestão e o planeamento pelas IPSS do distrito de Santarém (terceira dimensão), assumindo em coerência com a literatura, a gestão financeira, a cooperação interinstitucional e as ferramentas de gestão e planeamento adotadas pelas IPSS.

Gestão financeira

A compreensão genérica das características dos recursos financeiros das IPSS do distrito de Santarém constitui uma importante dimensão de análise do planeamento estratégico, pela via da identificação das suas principais fontes de financiamento, plano orçamental e dificuldades em relação à gestão financeira.

A informação obtida relativamente ao financiamento destas IPSS permite-nos identificar quatro principais fontes de financiamento, nomeadamente, os acordos de cooperação (20,7%), a comparticipação dos utentes/clientes (20,1%), os donativos (19,2%) e as quotas dos associados (15,6%). Denota-se um menor apoio financeiro prestado a estas instituições por parte de autarquias (9,0%) e de empresas privadas (2,6%) e através de captação de receitas próprias (6,2%) e de projetos/parcerias (6,0%).

Gráfico 12 – Fonte(s) de financiamento das IPSS (%)
(n=110)



A gestão dos recursos financeiros destas instituições parece ser concretizada pela através do plano orçamental, realizada pela quase totalidade das IPSS (93,6%), reportando-se ao período de um ano (94,2%).

Quadro 22 – Período a que se reporta o plano orçamental das IPSS

	N.º	%
Anual	97	94,2
Semestral	1	1,0
Trimestral	1	1,0
Outro	4	3,9
Total	103	100,0

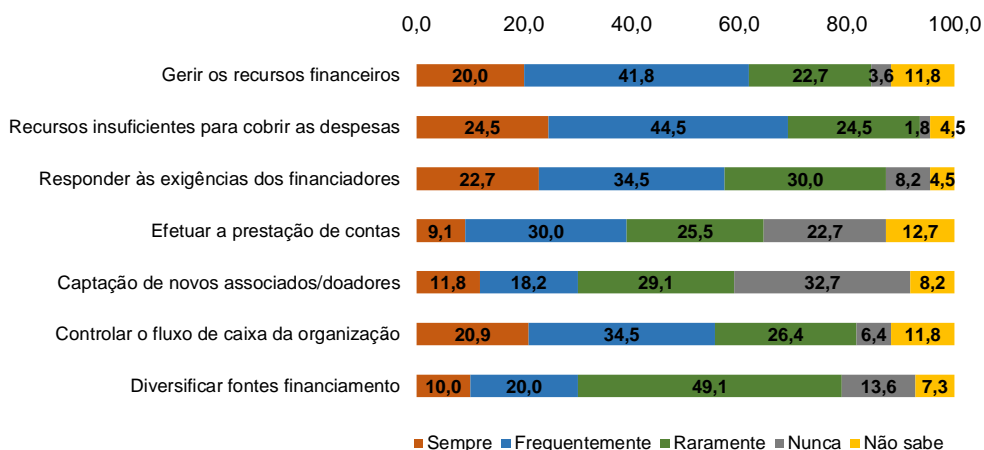
Globalmente, a grande maioria dos inquiridos declara que as suas IPSS têm dificuldade em *gerir os recursos financeiros*, sendo que 20% afirma ter sempre dificuldades e 41,8% frequentemente. Assumem, também, que possuem *recursos insuficientes para cobrir as despesas* (24,5% sempre e 44,5% frequentemente).

Para cerca de metade dos respondentes as instituições têm, ainda, dificuldade em *responder às exigências dos financiadores* e em *controlar o fluxo de caixa da organização*.

A questão da *prestação de contas* parece não ser tão consensual nestas instituições, verificando-se que 25,5% dos respondentes raramente tem dificuldades em fazê-la, 22,7% nunca tem, 30,0% tem frequentemente e 9,1% afirma ter sempre.

A *captação de novos associados/doadores* e a *diversificação de fontes financiamento* parecem ser os aspetos da gestão financeira com os quais as IPSS declaram ter menor dificuldade.

Gráfico 13 – Frequência de dificuldades na IPSS em relação à gestão financeira (%)
(n=110)



Cooperação interinstitucional/parcerias

Com vista à boa governação e gestão das organizações e respetiva sustentabilidade, interessa conhecer o nível de cooperação interinstitucional das IPSS do distrito de Santarém

por meio da análise das parcerias estabelecidas. Os resultados obtidos permitem, assim, observar que quase todas as IPSS inquiridas estabelecem parcerias (90,9%), sobretudo de âmbito local/regional (57,1%) e distrital (28,6%). Denota-se, neste tipo de organização, que as parcerias de âmbito nacional e internacional assumem, ainda, pouca expressividade.

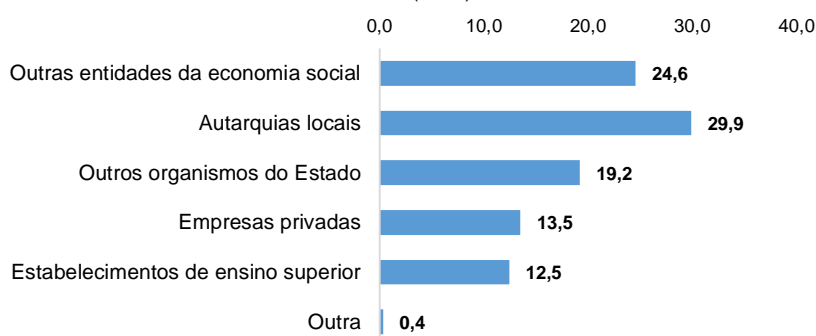
Quadro 23 – Âmbito das parcerias das IPSS
(n=100)

	N.º	%
Local/regional	96	57,1
Distrital	48	28,6
Nacional	22	13,1
Internacional	2	1,2
Total	168	100,0

*Questão de escolha múltipla

Aferiu-se que as três principais entidades com as quais são estabelecidas parcerias são as autarquias locais (29,9%), outras entidades de economia social (24,6%) e outros organismos do Estado (19,2%). Ainda que com menor representação, são desenvolvidas parcerias também com empresas privadas (13,5%) e com estabelecimentos de ensino superior (12,5%).

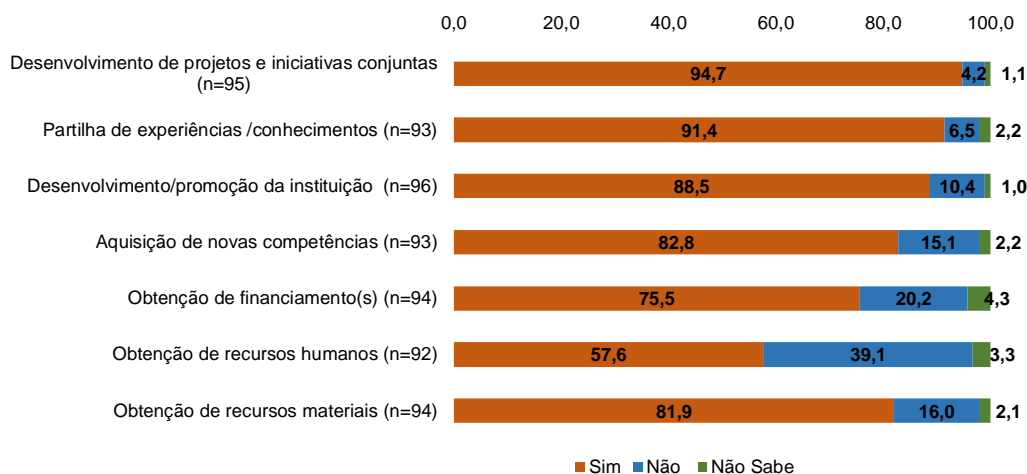
Gráfico 14 - Entidades parcerias das IPSS (%)
(n=98)



Verificou-se que estas parcerias são estabelecidas, principalmente, com o objetivo de desenvolver projetos e iniciativas conjuntas (94,7%) e efetuar partilha de experiências/conhecimentos (91,4%). Para além disso, a celebração das parcerias visa também desenvolver/promover a instituição (88,5%), adquirir novas competências (82,8%) e obter recursos materiais (81,9%).

A obtenção de financiamento e de recursos humanos são os dois aspetos menos apontados por estas organizações para o estabelecimento de parcerias.

Gráfico 15 – Objetivos para o estabelecimento de parcerias (%)



Ferramentas de gestão e planeamento

A utilização de ferramentas de gestão assentes numa estratégia ou num planeamento e avaliação definidos impulsiona o cumprimento da missão e, conseqüente, sustentabilidade das organizações de economia social (Marques, 2014). Neste sentido, e dada a diversidade de práticas de gestão e de planeamento que as instituições podem adotar, procurou-se conhecer quais as ações desenvolvidas pelas IPSS do distrito de Santarém neste âmbito.

A *comunicação entre a Direção estatutária da IPSS e a Direção/Coordenação técnica* assume-se como uma ferramenta fundamental ao nível da gestão e do planeamento, podendo ser efetuada através de várias modalidades com um cariz mais ou menos formal.

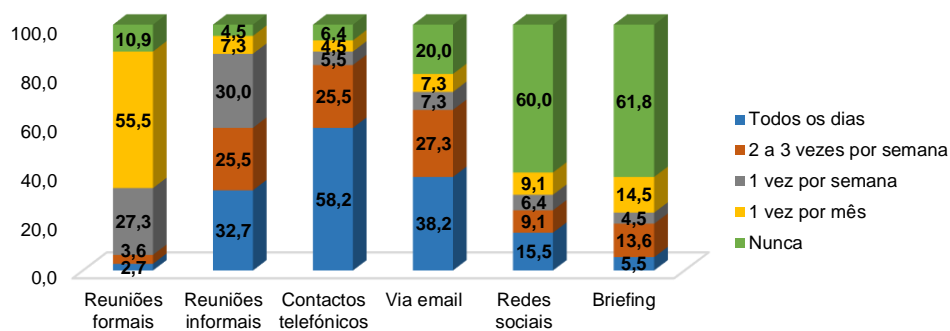
A análise dos dados permite, assim, apurar que pouco mais de metade das IPSS realiza reuniões formais, entre os interlocutores mencionados, uma vez por mês e que pouco mais de um quarto dos inquiridos faz uma vez por semana. De salientar que cerca de 11% de IPSS nunca realiza reuniões formais.

Já as reuniões informais, os contactos telefónicos e a comunicação via email são efetuados de forma mais regular, uma vez que tendencialmente a maioria das IPSS fá-lo todos os dias ou duas a três vezes por semana. Contudo, de assinalar que 20,0% das IPSS afirma que nunca é estabelecida comunicação via email entre a Direção estatutária da IPSS e a Direção/Coordenação técnica.

Verifica-se, ainda, que a maioria das Direções estatutárias destas IPSS nunca comunica com as Direções/Coordenações técnicas através das redes sociais e de *briefing*¹⁹.

¹⁹ *Briefing* - ferramenta relativamente recente, utilizada cada vez mais pelas equipas de trabalho das OES, com vista ao planeamento. Consiste na sistematização do conjunto de informações/dados decorrentes de uma reunião de trabalho com vista à melhoria da comunicação interna e ao desenvolvimento futuro de um relatório/documento.

Gráfico 16 – Comunicação entre a Direção estatutária da IPSS e a Direção/Coordenação técnica (%) (n=110)



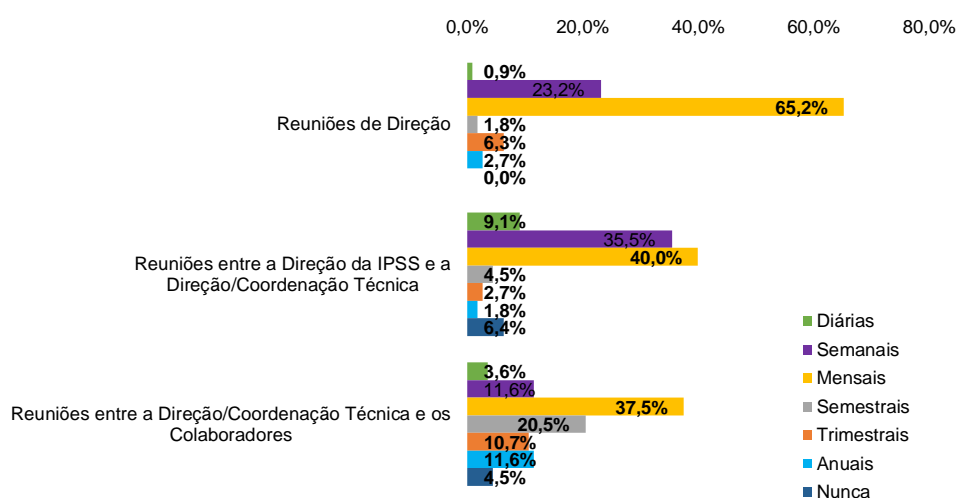
Particularmente, no que diz respeito à *periodicidade de realização de reuniões*, com diferentes interlocutores, com vista à tomada de decisões de gestão observa-se da leitura do gráfico 17, em termos globais, que a maioria das IPSS realiza de forma regular reuniões de Direção, reuniões entre a Direção da IPSS e a Direção/Coordenação técnica e reuniões entre a Direção/Coordenação técnica e os colaboradores.

No que diz respeito às reuniões de Direção e reuniões entre a Direção e a Direção/Coordenação técnica a frequência de realização das mesmas é mensal (65,2% e 40,0% respetivamente) e semanal (23,2% e 35,5%).

Já a periodicidade de realização de reuniões entre a Direção/Coordenação técnica e colaboradores é mensal (37,5%) e semestral (20,5%).

De notar que, embora seja pouco expressivo, 6,4% das IPSS indicou que nunca efetua reuniões entre a Direção da IPSS e a Direção/Coordenação técnica e 4,5% nunca realiza reuniões entre a Direção/Coordenação técnica e os colaboradores.

Gráfico 17– Periodicidade de realização de reuniões para a tomada de decisões de gestão (%)



Para compreender o tipo de gestão e planeamento desenvolvido nestas IPSS do distrito de Santarém consideramos necessário conhecer mais especificamente as ações/atividades de planeamento utilizadas pelas mesmas, que passaremos a apresentar de acordo com a análise do gráfico 18.

Primeiramente, constata-se que a quase totalidade das IPSS inquiridas desenvolve totalmente o *plano orçamental*, o *plano de atividades*, o *relatório de atividades* e o *relatório de contas*.

No que diz respeito à execução de *atividades de marketing*, verifica-se que são desenvolvidas totalmente apenas por 14,5% dos respondentes, são desenvolvidas em parte por 45,5% IPSS e não são desenvolvidas por cerca de um terço das instituições.

A utilização das *novas tecnologias* é uma ferramenta utilizada em parte por cerca de metade das organizações e na totalidade por 40%. Ainda assim, observa-se que 9% das instituições afirma que não utiliza as novas tecnologias nas suas IPSS.

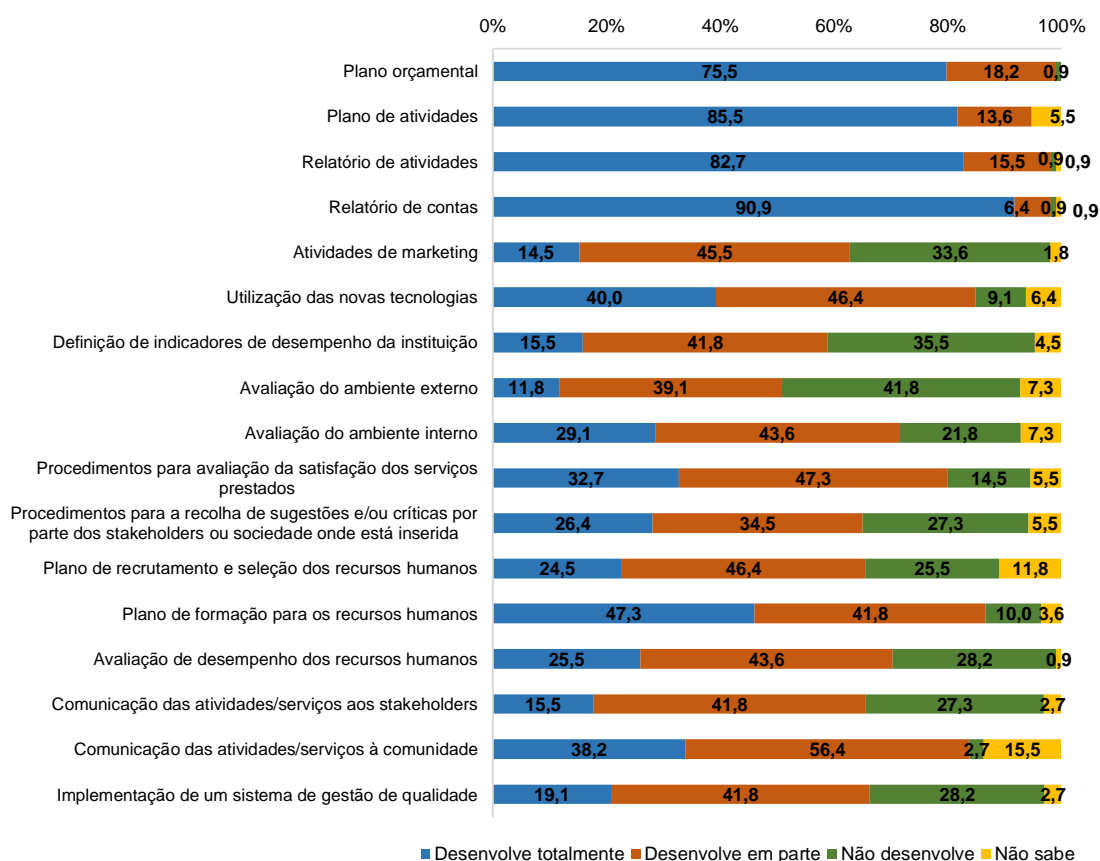
A *avaliação das instituições* e o *envolvimento das partes interessadas* parece ser ainda uma prática desenvolvida, em parte, ou não desenvolvida por estas IPSS, nomeadamente, ao nível da definição de indicadores de desempenho da instituição, realização da avaliação externa e interna da instituição, definição de procedimentos para avaliação da satisfação dos serviços prestados e definição de procedimentos para a recolha de sugestões e/ou críticas por parte dos *stakeholders* ou sociedade onde está inserida.

Relativamente ao *planeamento dos recursos humanos* das IPSS, observa-se que a tendência é para as instituições desenvolverem, em parte, o *plano de recrutamento e seleção* dos mesmos (46,4%) e a respetiva *avaliação de desempenho* (43,6%). Em termos de *plano de formação* para os recursos humanos a análise dos dados permite apurar que 47,3% das IPSS fá-lo na íntegra e que 41,8% em parte.

A *comunicação das atividades/serviços aos vários stakeholders* e à *comunidade* evidencia-se como uma prática ainda não totalmente desenvolvida por estas instituições. Veja-se que 41,8% afirma que desenvolve, em parte, a comunicação das atividades/serviços aos *stakeholders* e 27,3% não desenvolve. Quanto à comunicação das atividades/serviços à comunidade a situação é ligeiramente diferente, sendo que é feita em parte por 56,4% IPSS e na totalidade por 38,2% instituições.

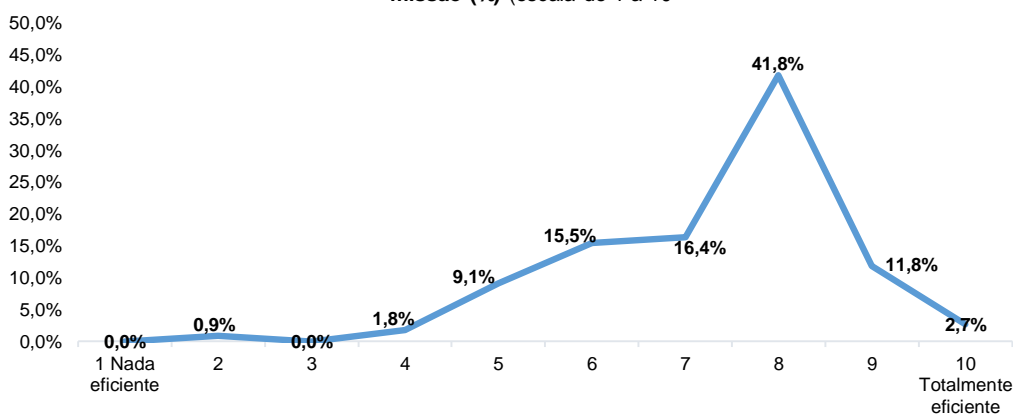
Por fim, verifica-se que a tendência é para nestas IPSS os sistemas de gestão de qualidade estarem implementados, em parte, (41,8%) ou não estarem ainda desenvolvidos (28,2%). Das 110 IPSS inquiridas apenas 19,1% das instituições têm um SGQ totalmente implementado.

Gráfico 18 – Ações ou atividades de planeamento desenvolvidas pelas IPSS (%)
(n=110)



A apreciação global que os inquiridos fazem da eficiência do planeamento (rentabilização dos recursos humanos, financeiros e materiais) da IPSS que gerem/dirigem no alcance da sua missão, numa escala de 1 a 10 em que 1 significa nada eficiente e 10 totalmente eficiente, é muito positiva, sendo avaliada pela quase totalidade dos inquiridos na ponderação acima dos 5 valores. De notar que 41,8% dos inquiridos avalia a eficiência da sua IPSS com 8 pontos (cf. gráfico 19).

Gráfico 19 – Avaliação da eficiência do planeamento da IPSS no alcance da missão (%) (escala de 1 a 10)



Por fim, alguns inquiridos (n=24) consideraram pertinente identificar informação complementar sobre a gestão das suas IPSS que se centrou, sobretudo, ao nível de necessidades e recomendações nas áreas da gestão financeira e da gestão dos recursos humanos.

Os respondentes destacam as dificuldades financeiras relacionadas com a carência de apoios governamentais concedidos a estas instituições e a falta de diversificação de apoios e fontes de financiamento destas IPSS que conduzem a dificuldades de sustentabilidade. É referida, também, a dificuldade em acompanhar as obrigações dos parceiros externos, de acordo com os recursos existentes, e as mudanças legislativas.

No que diz respeito aos recursos humanos é mencionada por alguns inquiridos, a existência especificamente nestas instituições, de dificuldades de gestão dos mesmos e em motivar profissionais para cargos de dirigentes.

Em termos de recomendações relativamente à gestão ressalta-se a necessidade de um maior acompanhamento a estas instituições; uma maior responsabilização no que toca à prestação de contas por parte da Segurança Social, em detrimento das tradicionais ações de recomendação, premiando as IPSS que cumprem as metas propostas e a missão principal do setor de economia social - o “bem estar dos utentes/clientes”. É recomendada, ainda, a formação para quadros e direção; o incremento de voluntariado com qualidade considerado a chave da sustentabilidade das instituições e a adoção de novas formas de planeamento e de gestão que impulsionem um melhor desempenho e alcance da missão institucional, pelo comprometimento de todos.

5.2. Análise e discussão global dos dados: principais características, tendências e desafios à gestão e planeamento das IPSS do distrito de Santarém

Neste ponto, a intenção é destacar as principais características e tendências evidenciadas na análise que apresentámos e apontar possibilidades explicativas à luz do nosso quadro teórico, bem como desafios emergentes à gestão destas IPSS. Considerando os nossos objetivos e questões de investigação procuraremos, assim, *caracterizar e diferenciar as práticas de gestão adotadas nas IPSS do distrito de Santarém* (questão principal da nossa investigação). Importa relembrar que se trata de um estudo exploratório, cuja análise e interpretação procura compreender as práticas de gestão implementadas nas 110 IPSS do distrito de Santarém.

Conforme tem sido possível observar, as organizações de economia social têm vindo a assumir, gradualmente, maior relevância e peso nas sociedades contemporâneas desempenhando funções e compreendendo segmentos da sociedade que o setor privado e o Estado têm dificuldade em dar resposta. De recordar que, atualmente em Portugal, estas organizações são constituídas por cerca de 72 mil entidades (das quais 5 622 mil são IPSS),

empregando cerca de 240 mil pessoas, representando 6,1% do emprego remunerado nacional (INE, 2019a). É consensual entre os autores que o aumento progressivo do número de instituições de economia social, bem como das respostas sociais que oferecem, coloca obstáculos e reptos aos seus gestores no alcance da missão, objetivos e desempenho destas organizações.

Face à complexidade destas instituições, a gestão adotada deve potenciar a sua sustentabilidade em consonância com a execução da sua missão de cariz social (Fonseca, 2015). Nas OES o centro da gestão incide na correta articulação entre a captação de fundos (materiais ou imateriais), a definição da sua missão, o estabelecimento de objetivos e o desenvolvimento de atividades consistentes recetoras desses fundos (Lisboa et al., 2007).

Neste sentido, e tendo em vista a sustentabilidade económica e a natureza dos recursos de que estas organizações possuem impõe-se, assim, que sejam geridas por profissionais com conhecimento na área da gestão, em particular ao nível de Direção e disponham de quadros de dirigentes profissionalizados (Silva et al., 2014; Soares et al., 2012).

Retomando estes pressupostos consideramos pertinente, num primeiro momento, tentar traçar o perfil dos gestores/dirigentes das IPSS do distrito de Santarém, quanto a variáveis sociodemográficas, aspetos da sua formação e situação profissional (iremos considerar apenas os dados relativos aos 100 inquiridos classificados por nós como gestores/dirigentes).

➤ ***Perfil dos titulares de cargos de gestão/direção das IPSS do distrito de Santarém***

Os dados recolhidos evidenciam, assim, que estas instituições do distrito de Santarém são geridas de modo significativo por mulheres, havendo um forte predomínio de gestores/dirigentes com idade média de 54 anos, sendo que o intervalo de idades com maior representação de indivíduos se situa entre os 46 e os 65 anos. Observa-se, também, que a maioria dos gestores/dirigentes do sexo masculino possuem idades acima dos 55 anos.

Em termos de escolaridade, verifica-se que estamos perante um grupo de gestores/dirigentes com elevado nível de escolaridade, sendo que a grande maioria possui habilitações académicas superiores, tendencialmente ao nível de licenciatura. No que diz respeito à área de formação do grau académico destes gestores/dirigentes, observou-se alguma variedade de áreas, havendo a predominância de sujeitos que possuem formação superior na área dos serviços sociais, ciências sociais e do comportamento, gestão e administração e saúde. Na nossa perspetiva, estes dados apontam para a tendência destas IPSS do distrito de Santarém serem geridas, maioritariamente, por profissionais com formação em áreas relacionadas com o âmbito de atuação destas instituições, isto é, a intervenção social.

Embora os dados demonstrem que estamos perante uma amostra com níveis de qualificação superiores, sobretudo em áreas da intervenção social, observa-se que a maioria destes

gestores/dirigentes não possui especificamente formação especializada ou complementar na área de gestão. Ainda, assim, a formação concretizada por 31% dos sujeitos inscreve-se nas modalidades de ações de formação e/ou workshops em domínios da gestão destacando-se as áreas de gestão de IPSS/instituições e respostas sociais, gestão de recursos humanos, contabilidade/fiscalidade, direção técnica e serviços, e sistemas de gestão e qualidade.

Quanto ao cargo/função desempenhada por estes gestores/dirigentes na instituição, observa-se que pouco mais de metade assumem funções presidenciais (55%) e que 42% desempenham cargos de Direção/Coordenação Técnica. A análise destes dados parece apontar para a tendência das direções estatutárias delegarem nas direções técnicas as decisões de gestão, tendo em conta que foi solicitado o preenchimento do nosso inquérito pelo dirigente máximo da instituição, e quando tal não fosse possível pela pessoa com conhecimentos aprofundados acerca da instituição e da área da gestão.

Constata-se, também, que a maioria dos inquiridos a desempenhar cargos presidenciais são do sexo masculino (83,3%), reafirmando o tradicional papel que os homens assumem na sociedade em cargos de topo. Contudo, os dados parecem apontar para que esta tendência possa vir a inverter-se tendo em conta que estamos perante uma amostra constituída, maioritariamente, por sujeitos do sexo feminino, com idades inferiores às dos homens, e em que já se encontra um terço de mulheres em cargos presidenciais e direções gerais.

A análise dos dados relativos à situação profissional destes gestores/dirigentes demonstra que menos de metade dos indivíduos auferem remuneração pelo cargo/função desempenhada na IPSS (são maioritariamente os Diretores Técnicos), encontrando-se a grande maioria a exercer essa função a tempo integral (sendo sobretudo as mulheres que estão nestas condições). Evidencia-se alguma antiguidade no cargo/função executada, sendo que a maioria encontra-se há mais de 11 anos no mesmo. Aferiu-se, também, que antes de ingressarem no atual cargo/função 45% dos gestores/dirigentes desempenhou outras funções na IPSS e que 39% possuía experiência profissional anterior na área de gestão, em particular os homens.

Se confrontarmos os dados relativos à área de formação do grau académico com a realização de formação complementar/especializada, os dados parecem apontar para que a formação na área de gestão não seja uma condição para aceder a este tipo de cargo/função, na medida em apenas cerca de 15,5% dos gestores/dirigentes possui formação na área específica de gestão e administração e 31% realizou formação especializada nessa área. Ainda assim, 39% dos inquiridos tem experiência profissional anterior na área de gestão.

Estas tendências verificadas junto deste grupo de inquiridos vão, em parte, ao encontro do que se verifica ao nível geral das instituições de economia social. De acordo com Franco (2015), estas organizações são lideradas essencialmente por voluntários, maioritariamente do sexo masculino, de meia-idade e com habilitações literárias superiores; observa-se pouca

profissionalização da gestão ou desconhecimento da diferença de funções de governação que devem desempenhar e funções de gestão que devem delegar nas direções técnicas; e as direções estatutárias delegam nas direções técnicas decisões de gestão corrente. Ainda neste âmbito, num estudo efetuado por Serra (2010), acerca do *Perfil dos Presidentes das IPSS do distrito da Guarda*, verificou-se que os presidentes destas instituições são, maioritariamente, do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 50 e os 64 anos, são detentores de curso médio ou superior, não existindo ninguém sem escolaridade e a maioria dos inquiridos exerce o cargo de presidente da IPSS há mais de 5 anos.

No caso específico das IPSS do distrito de Santarém em estudo, a principal diferença encontrada prende-se com o facto de a maioria dos gestores/dirigentes serem do sexo feminino (com exceção do cargo específico de Presidente que é assumido maioritariamente por homens). A este propósito refira-se a transformação que o papel da mulher tem tido na sociedade, nas últimas quatro décadas, sendo-lhe proporcionadas mais oportunidades para acederem a cargos de liderança, todavia ainda não se verificam as mesmas oportunidades para desenvolverem as suas potencialidades em comparação com os homens (Lyons, 2004, referido por Serra, 2010).

Sobressai, também, a falta de formação destes gestores/dirigentes na área específica de gestão, tendência verificada ao nível destas organizações. Soares et al. (2012) reconhecem que as Direções destas instituições têm necessidade de conhecimentos de gestão, associada à falta de profissionalização dos quadros de dirigentes do setor de economia social constituindo-se como um obstáculo à sua sustentabilidade.

Neste âmbito relembramos que as OES para responderem de forma inovadora aos problemas sociais emergentes têm que se modernizar e profissionalizar, deparando-se com alguns desafios, nomeadamente, ao nível da desatualização dos modelos de gestão e de negócio; défice de profissionalismo; autocentração dos modelos de gestão e fraca preparação para responder às exigências dos vários *stakeholders* formais ou informais (Fonseca, 2015). Em consonância com esta afirmação, Sá (2019) aponta que um dos principais desafios destas organizações consiste na sua sustentabilidade, resultante da inconstância dos financiamentos estatais e dos donativos e da competitividade dentro do próprio setor que tende a aumentar. Para além disso, muitas destas instituições são caracterizadas por possuírem uma reduzida dimensão e débil profissionalização, com carências relacionadas com as metodologias e ferramentas de apoio à gestão estratégica e operacional.

Ainda a este propósito, Marques (2014), afirma que a maioria das organizações do setor da economia social apresenta défices de gestão e liderança, sendo que o sucesso da sua missão e sustentabilidade podem estar comprometidos caso não se recorra a ferramentas de gestão assentes numa estratégia ou num planeamento definido e numa avaliação com indicadores económicos e não económicos.

De acordo com estas perspetivas, e de outros autores, que defendem a necessidade destas organizações se profissionalizarem, especialmente, ao nível da gestão e se modernizarem ou introduzirem ferramentas e práticas de gestão assentes numa estratégia ou num planeamento, a análise do funcionamento e organização destas IPSS do distrito de Santarém mostra-nos a relevância da sua forma jurídica, dimensão e âmbitos de intervenção na definição desse planeamento estratégico.

➤ ***Forma jurídica, dimensão e áreas de intervenção das IPSS do distrito de Santarém***

Nas organizações de economia social, os diferentes níveis de planeamento estratégico podem ser influenciados pela forma jurídica, dimensão das instituições e pela maior ou menor sensibilidade dos dirigentes para as práticas de gestão favorecendo, por conseguinte, diferenciados graus de eficácia organizacional (Rodrigues, 2011).

Neste sentido, e antes de passarmos à análise das principais tendências e características das práticas de gestão nestas IPSS importa primeiramente, lembrar que estamos perante uma amostra, maioritariamente constituída por IPSS que possuem o estatuto de associações e de instituições denominadas de Instituto de Organização Religiosa. São, predominantemente, instituições com mais de 20 anos de existência, localizadas nos concelhos de Santarém, Ourém, Rio Maior, Tomar e Chamusca.

Estas IPSS oferecem uma grande diversidade de bens e serviços, bem como outras ações de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades, destacando-se as áreas de apoio às pessoas idosas e de apoio à infância e juventude. Por sua vez, as respostas sociais que disponibilizam estão em concordância com as áreas referidas evidenciando-se, assim, o predomínio de respostas de apoio aos idosos, nomeadamente, ao nível do apoio domiciliário, Centro de dia, Lar de idosos e Centro de convívio; e de apoio à infância sobressaindo as respostas sociais de Creche, Centro de atividades de tempos livres e Pré-escolar.

São instituições que apoiam um elevado número de utentes/clientes (máximo 2816 utentes/clientes), sendo que a quase totalidade apoia mais de 50 utentes/clientes por mês (média de 180 utentes/clientes por mês).

De assinalar que estes dados corroboram a informação apresentada no ponto 1.2 do documento em que apresentamos a dimensão atual da economia social portuguesa, e na qual destacamos o aumento progressivo dos utilizadores das respostas sociais oferecidas por estas entidades, sendo as respostas dirigidas às Crianças e Jovens (49%) e às Pessoas Idosas (41%) do universo de respostas sociais que apresentaram, em 2018, maior crescimento (GEP/MTSSS, 2019).

É possível depreender, que se trata de instituições, tendencialmente, de pequena dimensão, maioritariamente, compostas por 10 a 49 colaboradores remunerados e por 1 a 9 voluntários. Em média estas IPSS possuem 32 trabalhadores remunerados, na sua maioria do sexo feminino, na meia-idade, e com níveis de escolaridade assinaláveis (sobretudo ao nível do 3.º ciclo do ensino básico, ensino secundário e ensino superior), considerando as várias categorias profissionais e funções desempenhadas. Quanto à situação profissional, verifica-se que a tendência é para existir alguma estabilidade junto destes trabalhadores, sendo que a maioria se encontra a tempo inteiro e com contrato de trabalho por tempo indeterminado. As características destes trabalhadores vêm ao encontro do demonstrado num estudo efetuado junto de entidades de economia social dos distritos de Viseu e da Guarda, subordinado ao tema “ Os contornos do emprego e do trabalho na economia social – estudos de casos distritos de Viseu e da Guarda”. Esta investigação revelou que nestas organizações existe uma forte predominância feminina no emprego (75,2%), cuja idade média ronda os 39 anos, possuem habilitações maioritariamente ao nível do 1.º ciclo do ensino básico (41,5%) evidenciando-se, todavia, que 24,8% possui o ensino secundário e mais de 30% o ensino superior. Verificou-se, ainda, que prevalece a situação de trabalhadores com contrato sem termo (77%) (Sousa e Kovács, 2014).

Ao nível dos colaboradores voluntários constata-se que a maioria destas IPSS já dispõe deste recurso, sendo que em termos de distribuição por sexo, observa-se uma realidade diferente à dos trabalhadores remunerados, isto é, em média, as IPSS possuem igual número de voluntários do sexo feminino e do sexo masculino (6 voluntários). Nestas instituições os voluntários desempenham, sobretudo, tarefas de Direção, de apoio às atividades lúdicas/animação da instituição e de apoio social. É-lhes reconhecida, pelos respondentes ao inquérito, elevada importância, nomeadamente pelo facto do trabalho que desempenham *valorizar e prestigiar a instituição, complementar o trabalho dos profissionais remunerados, por ser vantajoso porque não é dispendioso, além de colmatar as necessidades da instituição em termos de recursos humanos.*

As Direções destas IPSS são constituídas, em média, por 8 membros que desempenham *funções não executivas* (\bar{x} =5 membros) ou *funções executivas a tempo inteiro ou a tempo parcial* (\bar{x} = 3 membros).

Observa-se, assim, que as características dos recursos humanos das IPSS do distrito de Santarém vão globalmente ao encontro do mencionado por Lopes (2008, referido por Oliveira, 2012), que refere que as organizações de economia social são, tendencialmente, constituídas por profissionais remunerados qualificados (licenciados que desempenham funções de gestão intermédia e funções técnicas), por trabalhadores remunerados sem licenciatura (desempenham funções associadas ao cuidado e prestação de serviços diários da instituição) e por trabalhadores voluntários (representam cerca de 40% dos trabalhadores) com funções

de governação ou com funções executivas e cujas motivações são distintas dos trabalhadores remunerados.

Particularmente nestas IPSS em estudo, embora o trabalho dos voluntários seja reconhecido e exista na maioria das instituições, representa cerca de 18% dos trabalhadores. Consideramos, e em conformidade com a perspetiva de Lisboa et al. (2007), que esta dimensão da importância e valorização do trabalho executado pelos voluntários, muitos com qualificações e conhecimentos úteis (indicadores não analisados na nossa investigação), sem remuneração, mas cujo trabalho recompensa para efeitos de realização pessoal e de cumprimento de um fim comunitário e social, impõe-se como um desafio aos gestores, nomeadamente aos das IPSS do distrito de Santarém no sentido de desenvolvimento e aproveitamento do seu potencial com vista à melhor sustentabilidade das suas instituições.

➤ **Práticas de gestão (processos e ferramentas) predominantes nas IPSS do distrito de Santarém**

Uma vez traçado o perfil dos gestores/dirigentes das IPSS do distrito de Santarém, e efetuada uma breve súmula das características gerais destas instituições, prosseguimos para o centro da nossa investigação que reside na caracterização e compreensão das práticas de gestão existentes nestas instituições.

Conforme foi possível notar no capítulo dedicado à revisão da literatura (ponto 2), a gestão de uma organização compreende a instituição no seu todo, tratando-se de um processo através do qual se obtém resultados (bens ou serviços), com o empenho e coordenação de todos os recursos da organização. Este processo visa alcançar os objetivos e as metas previamente definidas pelas organizações, de forma eficiente e eficaz, através de quatro funções/princípios básicos, interdependentes: *planeamento, organização, direção e controlo de gestão* (Reis e Silva, 2012).

Particularmente, no que diz respeito ao *planeamento estratégico* este assume-se como uma importante ferramenta de gestão estratégica para as organizações, designadamente para as de economia social, essencial para as levar a alcançar a sua missão e respetivos objetivos, tornando-as mais eficientes e eficazes e, conseqüentemente, fomentando o seu desempenho organizacional e respetiva sustentabilidade (Meneses, 2016; Rodrigues, 2011). Este planeamento deve ser considerado ao nível de toda a organização, envolvendo todos os atores, sendo efetuado pela via do recurso a várias ferramentas e práticas.

Os dados obtidos não nos permitem verificar se estas IPSS possuem um planeamento e respetivos planos estratégicos formalmente definidos (a curto, médio ou longo prazo), que incluam a respetiva monitorização e avaliação (nomeadamente, de acordo com a tipologia proposta por Meneses, 2016). Relembramos, porém, que nestas organizações a tendência é para a não existência de um planeamento estratégico formal e sistemático definido, mas

apenas a definição de objetivos, a delimitação de planos e a afetação dos recursos às atividades (Lisboa et al., 2007).

No caso particular das IPSS do distrito de Santarém foi possível apurar as principais ferramentas/práticas inerentes ao planeamento estratégico (mais ou menos formal) adotadas nestas instituições, e que passaremos a analisar de acordo com uma tipologia por nós proposta, a saber: 1) sustentabilidade e práticas de cooperação; 2) comunicação e marketing; 3) prestação de contas (*accountability*); e 4) avaliação e desempenho.

1 - Sustentabilidade e práticas de cooperação

A sustentabilidade das organizações com ou sem fins lucrativos está diretamente associada à correta gestão dos seus recursos, nomeadamente ao nível dos recursos humanos, materiais e financeiros. Como se sabe, os recursos financeiros e materiais das entidades de economia social caracterizam-se por uma forte dependência do financiamento público que decorre dos apoios dos organismos do Estado e do financiamento privado, que inclui as receitas internas (resultantes da própria atividade) e externas (financiadores e doadores) e os empréstimos (Silva et al., 2014; Andrade e Franco, 2007).

No caso das IPSS do distrito de Santarém os dados corroboram a perspetiva dos autores anteriormente apresentada, verificando-se a dependência dos apoios públicos, particularmente ao nível dos acordos de cooperação, e dos apoios privados derivados da participação dos utentes/clientes, donativos e quotas dos associados.

Embora quase todos os gestores/dirigentes tenham como prática a concretização anual do plano orçamental, a gestão financeira destas instituições evidencia-se como uma tarefa difícil para estes gestores. A maioria afirma ter dificuldade em gerir os *recursos insuficientes para cobrir as despesas* da instituição, em *responder às exigências dos financiadores* e em *controlar o fluxo de caixa da organização*.

Parece-nos que para fazer face às dificuldades financeiras e, conseqüentemente, para garantir a sustentabilidade financeira destas instituições e, de acordo com a análise das fontes de financiamento existentes, estas poderão apostar para além da diversificação das mesmas, no desenvolvimento de atividades para a captação de receitas próprias, no desenvolvimento de projetos/parcerias, no incremento do apoio prestado por parte de empresas privadas e das autarquias e na captação de novos associados/doadores.

De salientar, que os problemas evidenciados ao nível da gestão financeira das IPSS do distrito de Santarém vão totalmente ao encontro das tendências observadas no âmbito das organizações de economia social. Vários autores apontam recomendações a este nível ressaltando a necessidade de diversificar fontes de financiamento; aumentar as receitas próprias como forma de diminuir a dependência de fundos públicos; converter doadores em contribuintes; adequar a gestão financeira aos recursos disponíveis e aperfeiçoar a gestão no

sentido de evitar défices financeiros através da realização de um planeamento criterioso das atividades com previsão dos resultados positivos, acautelando as flutuações dos custos dos inputs (Berner, 2016; Marques, 2014; Soares et al., 2012).

O fomento de práticas de cooperação que visem desenvolver sinergias, economias de escala e cooperação entre as próprias entidades de economia social, a articulação com grupos de trabalho ou centros de investigação é considerado uma importante estratégia para a boa governação e gestão das organizações e respetiva sustentabilidade. O trabalho em parceria e em rede assume-se como um fator importante para o equilíbrio financeiro e orçamento da instituição (Soares et al., 2012). Na perspetiva de Santos (2017) o desafio da sustentabilidade financeira nas organizações de economia social passa pelo incremento de estratégias proativas, como seja o estabelecimento de parcerias com o setor privado com vista a obter sustentação para os projetos sociais concebidos e angariar donativos para os mesmos. Acresce que cada vez mais as empresas estão propensas à celebração de parcerias com estas organizações por se tratarem de partes interessadas diferenciais, que afetam (indiretamente) a continuidade e o desenvolvimento da sua atividade (Sirgy, 2002, referido por Santos, 2017).

No caso das IPSS em estudo, averiguou-se que, de acordo com a perspetiva dos inquiridos, a cooperação interinstitucional parece ser uma prática regular destas organizações. De facto, quase todas as IPSS indicaram estabelecer parcerias, sobretudo de âmbito local/regional e distrital, com autarquias locais, outras entidades de economia social e outros organismos do Estado. Constatou-se, ainda, que as parcerias são estabelecidas, principalmente, com os objetivos de desenvolver projetos e iniciativas conjuntas, efetuar partilha de experiências/conhecimento, desenvolver/promover a instituição, adquirir novas competências e obter recursos materiais.

Da análise dos dados, denota-se que as parcerias de âmbito nacional e internacional assumem, ainda, pouca expressão neste tipo de organização, bem como a relação com os estabelecimentos de ensino superior e as empresas privadas que também, foram referidos com fontes de financiamento menos utilizadas. Na nossa perspetiva, esta situação carece de um maior investimento por parte destas instituições, sendo que poderá traduzir-se numa importante alternativa no âmbito da sua sustentabilidade económica.

No que diz respeito à gestão dos recursos humanos, importante instrumento para a sustentabilidade das organizações, importa lembrar que as OES apresentam especificidades ao nível da tipologia destes recursos e do quadro legal com que estão abrangidas, que coloca restrições nas práticas a implementar na gestão de pessoas; às limitações inerentes aos instrumentos disponíveis para recompensar/punir os colaboradores pelo desempenho/*performance*, às normas restritivas no âmbito da progressão da carreira e da avaliação de desempenho (Lisboa et al., 2007).

Particularmente, quanto aos recursos humanos das IPSS do distrito de Santarém os dados apontam para a tendência destas instituições desenvolverem, em parte, o *plano de recrutamento e seleção* dos mesmos e a respetiva *avaliação de desempenho*. Em termos de *plano de formação* para estes recursos apurou-se que 47,3% das IPSS, de acordo com os inquiridos, fá-lo na íntegra e que 41,8% fá-lo em parte.

2 - Comunicação e marketing

A *comunicação* entre os vários interlocutores das organizações assume-se como uma ferramenta fundamental ao nível da gestão e do planeamento estratégico, podendo ser efetuada através de várias modalidades com cariz mais ou menos formal.

A este propósito recordamos os dados do estudo efetuado por Franco (2015), que nos dão conta que a comunicação e a boa articulação entre a Direção técnica e a Direção estatutária é considerada um pilar para o sucesso das organizações. Acresce que a presença de elementos da estrutura executiva na Direção, a realização de reuniões frequentes entre a Direção e as equipas no terreno, a existência de uma figura intermédia que faz a ligação entre a Direção e o dia a dia da organização e uma estrutura diretiva com a representação dos diversos departamentos são exemplos de práticas consideradas como promotoras da fluidez na transmissão da informação.

Deste modo, foi possível verificar que nas IPSS do distrito de Santarém a *Direção estatutária* e a *Direção/Coordenação técnica* realizam reuniões formais de forma regular, tendencialmente, uma vez mês. As formas de comunicação menos formais, como sejam as reuniões informais, os contactos telefónicos e a comunicação via email são efetuados sistematicamente, sendo feitas pela maioria das IPSS todos os dias ou 2 a 3 vezes por semana. Ainda assim, importa ressaltar que 11% das IPSS afirma que nunca realiza reuniões formais entre estes interlocutores, que 20% nunca estabelece comunicação via email e que a maioria nunca comunica através das redes sociais e de *briefing*.

Especificamente, no que diz respeito às *reuniões com vista à tomada de decisões de gestão* observa-se que, na maioria destas instituições, são realizadas de forma regular entre a Direção; a Direção e a Direção/Coordenação técnica (mensal e semanalmente) e a Direção/Coordenação técnica e os colaboradores (mensal e semestral). De salientar, que as reuniões com este último grupo carecem ainda de um maior investimento.

A *comunicação das atividades/serviços aos vários stakeholders e à comunidade* evidencia-se como uma prática ainda não totalmente desenvolvida por estas instituições. Ao nível da comunicação das atividades/serviços aos *stakeholders* verifica-se que 41,8% afirma que desenvolve em parte este tipo de comunicação e 27,3% não desenvolve. Quanto à comunicação das atividades/serviços à comunidade a situação é ligeiramente diferente, sendo feita em parte por 56,4% IPSS e na totalidade por 38,2% instituições.

Os dados demonstram, também, que nas IPSS em análise, as *atividades de marketing* e a utilização das *novas tecnologias* parecem ser práticas cuja implementação requer ainda de alguma atenção por parte das mesmas. Verifica-se, que apenas 15% das IPSS desenvolve totalmente atividades de *marketing*, 45,5% desenvolve em parte e cerca de um terço não desenvolve estas atividades. Já as tecnologias são uma prática utilizada totalmente por 40% das instituições, em parte por 46,4% das IPSS e 9% das instituições ainda não utiliza esta ferramenta. De referir que esta informação está em concordância com os dados relativos às formas de comunicação entre a Direção estatutária e a Direção/Coordenação técnica, onde constatámos que as IPSS comunicam menos frequentemente através de email e quase nunca recorrem às redes sociais.

Embora estejamos numa sociedade marcada pela revolução digital, é possível depreender que ainda há um longo caminho a percorrer, a este nível, neste tipo de instituição. A este respeito Lisboa et al. (2007) reconhecem que as OES necessitam de utilizar as novas tecnologias e as modernas formas de comunicação, aliadas ainda ao *marketing* como forma de divulgação de imagem e de captação de novos financiadores.

3 - Prestação de contas (accountability)

A prestação de contas às partes que possuem interesse e legitimidade (conhecimento e acesso aos dados da atividade da instituição) apresenta-se como uma lacuna apontada por muitos autores ao nível deste setor de atividade (Berner, 2016; Franco, 2015; Soares et al., 2012).

No caso particular das IPSS do distrito de Santarém, constata-se que de acordo com os inquiridos, quase todas desenvolvem totalmente o seu *plano orçamental*, o *plano de atividades*, o *relatório de atividades* e o *relatório de contas*. Ainda que não tenhamos informação acerca da publicitação destes instrumentos, os dados parecem apontar para a tendência de haver nestas IPSS a prática regular de prestação de contas, tendo em conta o estipulado nos estatutos das IPSS que estabelece, para além da obrigatoriedade de elaboração do relatório e contas de gerência, orçamento e programa de ação para o ano seguinte, por parte do órgão de administração (anualmente) para posterior submissão de parecer ao órgão de fiscalização (Art.º 13.º do Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro), as seguintes regras quanto à prestação de contas: (1) aplicação do Regime da Normalização Contabilística para as entidades do setor não lucrativo e (2) obrigatoriedade de publicação das contas do exercício no *sítio* institucional eletrónico da instituição até 31 de maio do ano seguinte a que dizem respeito (Art.º 14.ºA do Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro).

Acresce que as IPSS estão abrangidas pela obrigatoriedade de submeterem, anualmente (até ao dia 30 de junho do ano seguinte), os respetivos orçamentos e contas anuais, através da aplicação online Orçamento e Contas de Instituições Particulares (OCIP) – do domínio do

Instituto da Segurança Social. Esta prestação de contas engloba, para além das rúbricas da contabilidade financeira e de gestão, a informação discriminada sobre o financiamento e os investimentos realizados pela instituição (Santos, 2017).

Verificou-se, também, que a questão da *prestação de contas* parece não ser consensual nestas instituições, verificando-se que um quarto dos respondentes afirma que raramente tem dificuldades em fazê-la, 22,7% nunca tem, 30,0% tem frequentemente e 9,1% afirma ter sempre.

4 - Avaliação e desempenho

A gestão da qualidade assume-se como uma área em expansão neste setor, que potencia a avaliação das atividades e dos processos da instituição, conduzindo à prestação de contas, pela via da cedência de informação útil às partes interessadas e criando confiança da instituição (Sá, 2019). As instituições de economia social, para além de possuírem lacunas ao nível da prestação de contas, evidenciam dificuldades ao nível da realização da avaliação periódica do seu desempenho, quanto a indicadores não económicos e de quantificação das metas. Neste tipo de organização, a avaliação tende a incidir na criação do equilíbrio orçamental e no controlo de recursos em detrimento dos resultados. De notar que estas instituições começam a ser coagidas a definirem e aplicarem indicadores de desempenho que avaliem a rentabilização dos recursos, o desempenho dos colaboradores na execução das suas tarefas/funções e o alcance da missão e dos objetivos definidos (Lisboa et al., 2007).

Neste âmbito, os dados relativos às IPSS do distrito de Santarém demonstram que a *avaliação* e o *envolvimento das partes interessadas* tendem a ser práticas desenvolvidas, em parte, nestas instituições, no que respeita aos seguintes aspetos:

- definição de indicadores de desempenho da instituição;
- realização da avaliação do ambiente externa e interno da instituição;
- realização da avaliação de desempenho dos recursos humanos;
- definição de procedimentos para avaliação da satisfação dos serviços prestados;
- definição de procedimentos para a recolha de sugestões e/ou críticas por parte dos *stakeholders* ou sociedade onde está inserida; e
- implementação de sistemas de gestão de qualidade.

Uma vez analisadas as práticas de gestão desenvolvidas por estas IPSS do distrito de Santarém, na ótica dos inquiridos, e tendo em consideração que o nosso objeto de estudo se centrou na caracterização e compreensão dessas práticas, parece-nos que podemos tentar agora sintetizar principais conclusões quanto aos objetivos específicos por nós propostos. Gostaríamos, no entanto, de recordar que se tratou de um estudo fundamentalmente de

caracterização e diagnóstico, que permitiu identificar algumas regularidades e tendências nas IPSS consideradas.

Assim, relativamente ao **primeiro objetivo** - *traçar o perfil dos gestores/dirigentes das IPSS do distrito de Santarém e determinar a influência de variáveis sociobiográficas nas suas práticas de gestão* - a análise dos dados permitiu-nos identificar o perfil destes gestores/dirigentes (conforme apresentado no início do ponto 5.2.) e, quando confrontadas/cruzadas as práticas de gestão enunciadas com as suas principais variáveis sociobiográficas, nomeadamente com o sexo, idade, escolaridade/formação e tempo no cargo, a análise parece apontar para a não existência de influência dessas variáveis nas práticas adotadas. Recordemos que estamos perante uma amostra com predomínio de sujeitos do sexo feminino, com idade média de 54 anos, sobretudo com licenciatura e a desempenhar o cargo/funções há mais de 11 anos.

Contudo, da análise dos dados sobressai-nos, particularmente, a ideia de que embora estejamos perante uma amostra com níveis de qualificação superiores (maioritariamente licenciados), o *marketing* e a *avaliação* constituem áreas com necessidade de maior investimento por parte dos mesmos. Em consonância com esta constatação encontramos o facto de terem sido identificadas pelos inquiridos, entre as principais necessidades de formação na instituição, as áreas da comunicação/marketing, TIC e gestão e planeamento (gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros; direção de IPSS; legislação para os corpos sociais, avaliação).

No que diz respeito ao **segundo objetivo** - *identificar, descrever e compreender o tipo de práticas de gestão dos titulares de cargos de gestão/direção destas IPSS* - consideramos que a análise dos dados permitiu-nos efetuar a caracterização geral destas instituições e identificar as principais tendências e características ao nível das suas práticas de gestão através de uma tipologia por nós proposta, de acordo com os principais enfoques teóricos analisados: sustentabilidade e práticas de cooperação; comunicação e marketing; prestação de contas (*accountability*); e avaliação e desempenho.

Embora possamos ter identificado ao longo deste ponto algumas práticas de gestão menos frequentes ou menos desenvolvidas, verifica-se que, na sua globalidade, a tendência é para as IPSS em questão desenvolverem um *planeamento estratégico*, visto que os inquiridos efetuam uma apreciação global muito positiva quanto à eficiência desse planeamento na IPSS que gerem/dirigem na consecução da missão da mesma (cf. gráficos 18 e 19, página 77). Face a esta constatação parece-nos possível afirmar que os gestores/dirigentes das IPSS do distrito de Santarém consideram que as práticas de gestão que desenvolvem são eficientes e eficazes, potenciando o alcance da sua missão e, conseqüentemente, a sustentabilidade das mesmas. Denota-se, assim, a tendência para o *reconhecimento do planeamento desenvolvido na visão estratégica de gestão destas IPSS* – o que constitui o **terceiro objetivo**.

Numa apreciação crítica global desta análise conclui-se que os resultados obtidos, bem como a natureza metodológica pela qual optámos, parecem apontar para a possibilidade de outros desenvolvimentos, num outro estudo. Através de uma abordagem de natureza mais qualitativa poder-se-ão aprofundar particularidades e detalhes não expressos no preenchimento do questionário, permitindo confrontar de um modo complementar a este estudo, possíveis diferenciações associadas a variáveis implícitas em cada uma das questões e objetivos de investigação.

De seguida, apresentamos as principais conclusões do estudo realizado, considerando os resultados descritos neste ponto da análise e discussão dos resultados. Após as conclusões, serão ainda referidas as limitações metodológicas e processuais encontradas ao longo da realização deste estudo, assim como algumas recomendações para futuras investigações a realizar nesta área.

PARTE III - CONCLUSÃO

O desenvolvimento e expansão do setor de economia social, e em particular as IPSS, com contextos, públicos e necessidades de intervenção específicos; a natureza da sua missão social e as singularidades dos recursos de que dispõem (humanos, financeiros e materiais), comportam dificuldades e desafios à gestão destas instituições. Para além disso, a escassez de estudos acerca da temática da gestão das OES e IPSS, as lacunas ao nível de um sistema estatístico, atualizado, organizado e completo, no domínio público da economia social e das IPSS em Portugal, bem como a necessidade de produzir conhecimento empírico útil e com aplicabilidade futura para estas organizações, constituíram motivações para a realização da presente investigação.

Por conseguinte, pretendeu-se com a presente dissertação conhecer como se organizam e são geridas as IPSS do distrito de Santarém, bem como caracterizar e compreender as suas práticas de gestão. Para concretizar estes objetivos procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário junto de todas as IPSS do distrito (275 IPSS), tendo-se conseguido alcançar uma taxa de resposta de 40%.

Em termos globais, a análise dos dados permitiu-nos traçar o perfil dos gestores/dirigentes das IPSS do distrito de Santarém (objetivo 1); caracterizar e identificar as principais tendências e características ao nível das práticas de gestão destas instituições através de uma tipologia por nós proposta: sustentabilidade e práticas de cooperação; atividades de comunicação e marketing; prestação de contas (*accountability*); e avaliação e desempenho (objetivo 2) e por fim, reconhecer a relação entre as práticas desenvolvidas e a visão estratégica de gestão destas IPSS (objetivo 3).

Deste modo, destaca-se que estas instituições são geridas, de modo significativo, por mulheres, com idades compreendidas entre os 46 e os 65 anos e com habilitações académicas superiores (sobretudo ao nível de licenciatura), tendencialmente, nas áreas dos serviços sociais, ciências sociais e do comportamento, gestão e administração e saúde. Todavia, observa-se que a maioria não possui especificamente formação especializada ou complementar na área de gestão. Evidencia-se alguma antiguidade no cargo/função executada, sendo que a maioria encontra-se há mais de 11 anos no mesmo.

Estamos perante uma amostra, na sua maioria constituída por IPSS com o estatuto de associações, com mais de 20 anos de existência, localizadas sobretudo nos concelhos de Santarém, Ourém, Rio Maior, Tomar e Chamusca. Estas IPSS disponibilizam bens e serviços, e outras ações predominantemente, nas áreas de apoio às pessoas idosas e de apoio à infância e juventude. São instituições, tendencialmente, de pequena dimensão compostas, maioritariamente, por 10 a 49 colaboradores remunerados e por 1 a 9 voluntários, apoiando em média 180 indivíduos por mês.

No que diz respeito às práticas de gestão (processos e ferramentas), globalmente, o estudo demonstrou que quase todas as IPSS possuem práticas de gestão administrativa impostas pelos seus estatutos e pela regulamentação das instituições por parte da Segurança Social, nomeadamente ao nível da concretização do plano orçamental, do plano de atividades, do relatório de atividades e do relatório de contas, potenciando, deste modo, a prestação de contas. Evidencia-se que a utilização de outro tipo de práticas de gestão mais relacionadas com o planeamento e gestão do quotidiano das instituições, como seja as atividades de comunicação/*marketing*, de gestão dos recursos humanos e financeiros e de implementação de indicadores de avaliação e desempenho tendem a ser desenvolvidas, em parte, por estas instituições.

Em termos de sustentabilidade económica e desenvolvimento de práticas de cooperação, verifica-se que estas instituições são dependentes dos apoios públicos, particularmente ao nível dos acordos de cooperação, e de apoios privados derivados da participação dos utentes/clientes, donativos e quotas dos associados. A maioria das IPSS possui dificuldades em gerir os recursos insuficientes para cobrir as despesas da instituição, em responder às exigências dos financiadores e em controlar o fluxo de caixa da organização. Nestas instituições a cooperação interinstitucional parece ser uma prática regular sendo que quase todas as IPSS estabelecem parcerias de âmbito local/regional e distrital, sobretudo com autarquias locais, outras entidades de economia social e outros organismos do Estado. Estas parcerias visam principalmente o desenvolvimento de projetos e iniciativas conjuntas, a partilha de experiências/conhecimento, o desenvolvimento/promoção da instituição, a aquisição de novas competências e a obtenção de recursos materiais.

Ainda que de forma pouco aprofundada, é possível depreender que nas IPSS do distrito de Santarém parece haver a adoção de *processos/ferramentas participativas e flexíveis* ao nível das práticas de gestão, procurando o envolvimento de todos os interlocutores que participam na vida da instituição. A existência de membros da estrutura executiva na Direção; a realização de reuniões sistemáticas entre a *Direção estatutária*, a *Direção/Coordenação técnica* e os vários colaboradores para a tomada de decisões de gestão; o recurso a vários instrumentos de comunicação (tendencialmente com um cariz mais informal - reuniões informais, contactos telefónicos e comunicação via email) e a aposta no desenvolvimento da *comunicação das atividades/serviços aos vários stakeholders e à comunidade* apontam para a tendência da existência nestas IPSS de *práticas de comunicação e de transferência de informação flexíveis* que, conseqüentemente, fomentam o sucesso e desempenho organizacional.

Em suma, consideramos pertinente apontar algumas recomendações ao nível das práticas de gestão destas IPSS, que se depreenderam da análise dos nossos dados, e que vão ao

encontro das sugestões/comentários ao nível da gestão apresentados pelos inquiridos e proposto por vários autores:

- desenvolvimento de formação e capacitação dos gestores/dirigentes ao nível das áreas de gestão e planeamento (gestão dos recursos humanos e materiais; gestão financeira; direção de IPSS; legislação para os corpos sociais, avaliação) e de comunicação/marketing;
- desenvolvimento de formação para os colaboradores sobretudo nas áreas de relações interpessoais/gestão de conflitos/trabalho em equipa/motivação; ética e deontologia; áreas específicas da intervenção social: cuidados de saúde, demência, animação, primeiros socorros, gerontologia, deficiência; auxiliares de geriatria e de ação direta;
- promoção e valorização do voluntariado, reconhecendo as suas funções e o papel diferenciador ao nível dos recursos humanos destas IPSS;
- desenvolvimento de atividades que fomentem a sustentabilidade económica destas IPSS: diversificação de fontes de financiamento; desenvolvimento de atividades para captação de receitas próprias; captação de novos associados/doadores; diversificação e desenvolvimento de novos projetos/parcerias, nomeadamente ao nível do setor empresarial e das instituições de ensino superior da região, bem como de âmbito nacional e internacional; e desenvolvimento de atividades de *marketing e comunicação online*, como via de promoção da imagem das IPSS à comunidade (potenciando a captação de novas parcerias e diversificação de fontes de financiamento e de sustentabilidade);
- promoção da comunicação das atividades/serviços prestados aos vários *stakeholders* e à comunidade;
- desenvolvimento e implementação de indicadores de avaliação e de desempenho;
- implementação de processos de gestão de qualidade, reconhecendo que a certificação e qualidade possui um papel diferenciador e de evolução ao nível da qualidade de gestão deste tipo de instituição.

Limitações do estudo

Ao longo do desenvolvimento deste estudo foi possível detetar algumas limitações que se relacionam, principalmente, com a natureza do instrumento de recolha de dados utilizado. Consideramos que ao pretender efetuar uma caracterização, o mais aprofundada possível, das IPSS do distrito de Santarém e das respetivas práticas de gestão fomos muito ambiciosos ao construir um inquérito por questionário relativamente grande, com varias secções, não permitindo o aprofundamento expectável das dimensões de análise. Reconhecemos, no entanto, que outro estudo futuro poderia complementar a análise através de entrevistas para aprofundamento de algumas destas dimensões de análise.

Importa destacar que aquando da organização da base de contactos das IPSS do distrito de Santarém para envio do inquérito, se detetou a existência de um considerável número de instituições, com registo na Segurança Social, cujos contactos se encontravam inválidos/desativados. Esta situação, na nossa opinião, parece apontar para a desatualização dos dados públicos acerca destas instituições, nomeadamente ao nível da Segurança Social.

De referir, também, a existência de alguma dificuldade em conseguir obter uma taxa de resposta significativa ao questionário por parte destas instituições, tendo havido a necessidade de se prolongar o prazo de aplicação do questionário e de contactar telefonicamente as instituições sensibilizando e apelando à participação no estudo. Reconhecemos, a este nível, a importância da parceria estabelecida com a UDIPSS, sendo que a maior percentagem de respostas consiste nas IPSS suas associadas.

Por fim, importa ainda mencionar como limitação a dificuldade em encontrar diversidade de referências bibliográficas na área específica das práticas de gestão nas organizações em estudo, nomeadamente artigos científicos.

Sugestões para futuras investigações

Em termos de sugestões para futuras investigações, e considerando ainda a escassez de estudos nacionais no âmbito da gestão das organizações de economia social, e em particular das IPSS, consideramos pertinente o aprofundamento de qualquer uma das dimensões de análise por nós contempladas.

A análise que desenvolvemos sobre a relevância da “Carta Social de Economia Social” e dos princípios que estabelece, bem como da Lei de Bases da Economia Social que os concretiza, permite-nos sugerir que as propostas e orientações destes documentos poderiam constituir um ponto de partida numa futura investigação para afinar o guião de dimensões de análise para um estudo mais aprofundado e qualitativo de como são vivenciadas, e com que significados e sentidos, estas práticas de gestão.

Atendendo a que as temáticas da gestão dos recursos humanos e financeiros já são estudadas pelos meios académicos, sugere-se também a realização de investigações relacionadas com as temáticas da cooperação interinstitucional; transparência e prestação de contas e implementação de sistemas de gestão e qualidade nestas IPSS.

Parece-nos, no entanto, importante clarificar e problematizar a relação entre organizações que não visam o lucro e a relevância, nas mesmas, quer da qualificação/profissionalização dos seus recursos humanos remunerados, quer do papel do voluntariado. Explorar e comparar as motivações e papéis de uns e de outros poderia ser uma linha de investigação interessante.

Outra perspetiva de investigação pertinente a desenvolver, com recurso a uma abordagem mais qualitativa, poderá focalizar a diferenciação de práticas de gestão e planeamento associada ao desenvolvimento da formação e da experiência profissional, no que respeita a competências não apenas técnicas, mas também humanas, pessoais e sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, N. (2013). *A avaliação do desempenho no 3º setor- Implementação do BSC numa IPSS* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro). Disponível em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/12234/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio.pdf>
- Almeida, V. (2010). *Governança, Instituições e Terceiro Sector, As Instituições Particulares de Solidariedade Social* (Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra). Disponível em <http://hdl.handle.net/10316/13315>
- Alves, J. (2012). Sobre a territorialização das políticas sociais. O exemplo do Programa Rede Social: entre a municipalização e a configuração de um modelo de governança de base local. // *Encontros de Portalegre «Habitar, compor, ordenar: artes de desfazer o mundo»*, Portalegre. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2121/1/Comunica%C3%A7%C3%A3o_II%20Encontro%20Portalegre_jo%C3%A3o%20em%C3%ADdio.pdf
- Andrade, A. e Franco, R. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. Disponível em http://www.spi.pt/colecao_economiadoconhecimento/documentos/manuais_PDF/Manual_VIII.pdf
- Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ). (2015). Modelo de Excelência da EFQM. *Qualidade*, edição 01 TP 32-34.
- Berner, C. (2016). *Práticas de Gestão em Organizações do Terceiro Setor. Um estudo aplicado a Angola* (Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa). Disponível em <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/7203/CECILIA.pdf?sequence=1>
- Cabral, I. (2011). O Balanced Scorecard como instrumento da gestão do desempenho nas organizações do terceiro setor. *Estratégia*, 11 (01), 65-88. Disponível em <http://estrategica.faap.br/ojs/index.php/estrategica/article/viewFile/42/35>
- Capucha, I. V. (2016). Das políticas sociais à crise ou políticas sociais para superar a crise? In Albuquerque, C. & Luz, H. (Coord.), *Políticas Sociais em Tempos de Crise* (pp.87-124). Lisboa: Edição Factor.
- Cardeal, N. (2014). *Pensamento estratégico. Antecipar as ondas do futuro*. Lisboa, Universidade Católica: Editora.
- Carmo, H. e Ferreira M. (2008). *Metodologia da Investigação. Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, J. (2011). *Gestão de Empresas – Princípios fundamentais*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Carvalho, J. e Filipe, J. (2014). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Comité Económico e Social Europeu (CESE). (2007). *A Economia Social na União Europeia* (CESE-C-2007-11-PT). Disponível em <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>
- Comité Económico e Social Europeu (CESE). (2017). *Evolução recente da Economia Social na União Europeia (síntese)* (EESC-2017-104-PT). Disponível em <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-pt-n.pdf>
- Conselho Nacional para a Economia Social (CNES). (2019). *Regulamento de funcionamento do Conselho Nacional para a Economia Social*. Disponível em http://www.cnes.org.pt/pdf/cnes_regulamento-jan2013.pdf
- Coutinho, C. P. (2016). *Metodologia de investigação em Ciências sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2.ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Decreto-Lei n.º 119/83 do Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social (1983). Diário da República: 1.ª Série, n.º 46. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa-avancada/-/asearch/311401/details/normal?types=SERIEI&numero=119%2F83&tipo=%22Decreto-Lei%22>
- Decreto-Lei n.º 172-A/2014 do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (2014). Diário da República: 1.ª Série, 1º Suplemento, n.º 221. Disponível em https://dre.pt/pesquisa/-/search/58900566/details/normal?p_p_auth=ANqk7g7y

- Decreto-Lei n.º 120/2015 do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (2015). Diário da República: Série I, n.º 125. Disponível em <https://dre.pt/application/conteudo/67641479>
- European Quality in Social Services (EQUASS). (2017). *EQUASS 2018. Princípios, critérios e indicadores para a certificação EQUASS Assurance* (V.181017). Disponível em <http://apq.pt/wp-content/uploads/2017/10/EQUASS-Assurance-2018-Principios-Criterios-e-Indicadores.pdf>
- Ferreira, M., Santos, J., Reis, N. e Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Fonseca, S. M. (2015). Governação nas organizações não lucrativas: o caso das misericórdias em Portugal. *International Conference*, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego. Disponível em <https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/4191/1/Paper%20Susana%20Fonseca.pdf>
- Franco, R. (Coord.) (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Disponível em https://content.gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2017/08/29195743/PCA_DiagnosticoONGPortugal2015.pdf
- Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) e Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS) (2019). *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2018*. Disponível em <http://www.cartasocial.pt/pdf/csosocial2018.pdf>
- Gaspar, F. (2009). *O Balanced Scorecard como Instrumento de Gestão Estratégica Adaptado a um Serviço de Saúde* (Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School de Lisboa). Disponível em https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3490/1/Tese_MGSS_07_09_FMG.pdf
- Instituto da Segurança Social, I.P. (2014). *Guia Prático – Apoios Sociais – Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das respostas Sociais* (35 M - V4.02). Disponível em http://www.seg-social.pt/documents/10152/27188/programa_cooperacao_qualidade_seguranca_respostas_sociais/46324ef9-9296-4565-b887-5d39fb64add4
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2012a). *Censos - Resultados definitivos. Região Alentejo – 2011*. Disponível em file:///C:/Arquivo/Downloads/Censos2011_RDefinitivos_Alentejo_3.pdf
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2012b). *Censos - Resultados definitivos. Região Centro – 2011*. Disponível em file:///C:/Arquivo/Downloads/Censos2011_RDefinitivos_Centro_3.pdf
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2019a). *Conta Satélite da Economia Social 2016*. Disponível em https://cases.pt/wp-content/uploads/2019/07/19ContaSatEconSocial_2016.pdf
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2019b). Portal do Instituto Nacional de Estatística. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt
- Instituto Português da Qualidade. (IPQ). (2008). *NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e Requisitos*. IPQ – Instituto Português da Qualidade. 3.ª Edição.
- Instituto Português da Qualidade. (IPQ). (2015). *NP EN ISSO 9001:2015 - Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos*. IPQ - Instituto Português da Qualidade. 4.ª Edição.
- Lei n.º 30/2013 da Assembleia da República (2013). Diário da República: 1.ª Série, n.º 88. Disponível em <https://dre.pt/application/file/a/260705>
- Lei n.º 76/2015 da Assembleia da República (2015). Diário da República: 1.ª Série, n.º 145. Disponível em <https://dre.pt/application/conteudo/69879421>
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. e Almeida, F. (Coord.). (2007). *Introdução à Gestão de Organizações*. Barcelos: Vida Económica – Editora, SA.
- Luz, H. A. (2016). As políticas sociais face ao imperativo da sustentabilidade: lógicas emergentes a partir da economia social. In Albuquerque, C. e Luz, H. (Coord.), *Políticas Sociais em Tempos de Crise* (pp. 59-85). Lisboa: Edição Factor.
- Madureira, M. (1990). *Introdução à Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote/Instituto Superior de Gestão.
- Marques, S. (2014). *A importância da gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra). Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27778/1/TESE%20-%20Sara%20Marques.pdf>

- Mendes, A. M. (2011). Organizações de Economia Social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis. *Fluxos & Riscos*, (2), 29-53. Disponível em <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/8066/12.pdf?sequence=1>
- Meneses, J. (2016). *Gestão de Organizações e Criação de Valor Partilhado*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Namorado, R. (2017). O que é a Economia Social?. *Economia Social em Textos*, 1. Coimbra: Centro de Estudos Cooperativos e da Economia Social. Coimbra. Disponível em https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2017/02/Economia_Social-em-Textos1.pdf
- Oliveira, I. (2012). *Economia Social, Pilar de um Novo Modelo de Desenvolvimento Económico Sustentável* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade do Porto). Disponível em http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1173/1/DM_IldaOliveira_2012.pdf
- Oliveira, T. F. (2009). O balanced scorecard e a estratégia. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas TOC*, (106), 51-56. Disponível em https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1232971826_51a56_gestao.pdf
- Quivy, R. e Campenhoud, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reis, F. (2018). *Manual de Gestão das Organizações – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Reis, F. e Silva, M. (2012). *Princípios de Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rodrigues, P. (2011). *Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional em Organizações de Serviço Social* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto). Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57321/2/DISSERTA%C3%83O.pdf>
- Sá, P. (2019). Que papéis pode desempenhar a gestão da qualidade nas organizações da economia social? Uma reflexão em torno dos seus contributos internos e externos. In Antunes, M. e Namorado, R. (Coord.), *Economia Social, Olhares Cruzados* (pp. 113-128). Coimbra: Edições Almedina, S. A.
- Santos, M. (2017). *Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social: Abordagens Estratégicas e seus Efeitos no Cumprimento dos Objetivos de Impacto Social* (Tese de Doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa). Disponível em https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/16696/1/phd_marcia_cadete_santos.pdf
- Segurança Social (2019). *Lista de Instituições Particulares de Solidariedade Social registadas*. Disponível em http://www.seg-social.pt/documents/10152/13140219/Listagem_ipss/8371faa4-dea5-4c03-a47f-3446f1f4c6c3
- Serra, C. (2010). *Estudo do Perfil dos Presidentes das IPSS: Caso Distrito da Guarda* (Projecto aplicado de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda). Disponível em <http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/1291/1/GAP%20-%20Cristina%20Maria%20C%20Serra.pdf>
- Serra, F., Ferreira, M., Torres, M. e Torres, A. (2012). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel.
- Silva, S., Santos, N., Mota, J. e Martin, I. (2014). *Sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal*. Disponível em <https://www.ideg.pt/wp-content/uploads/Sustentabilidade-das-Institui%C3%A7%C3%B5es-Particulares-de-Solidariedade-Social.pdf>
- Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J. e Pestana, H. (2012). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social* (POAT/FSE: Gerir, Conhecer e Intervir). Disponível em <http://www.serga.pt/userfiles/files/Relatorio%20Final.pdf>
- Sousa, M. e Kovács, I. (2014). A economia social como setor empregador nos distritos de Viseu e da Guarda. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XXVII, 89-109. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/soc/v27/v27a06.pdf>

ANEXO

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

PRÁTICAS DE GESTÃO DAS IPSS DO DISTRITO DE SANTARÉM

*Obrigatório



A Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém em parceria com a União Distrital de IPSS de Santarém (UDIPSS) está a desenvolver um estudo que tem como objetivo efetuar a caracterização das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do distrito de Santarém. No âmbito deste estudo será, ainda, desenvolvida uma dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social da Escola Superior de Gestão e Tecnologia do IPSantarém que visa caracterizar e compreender de forma aprofundada as práticas de gestão das IPSS do distrito.

Tendo em conta a natureza da informação que pretendemos recolher, que pressupõe o conhecimento aprofundado da instituição, solicitamos que o mesmo seja preenchido pelo dirigente máximo da instituição. Os dados recolhidos serão tratados de forma anónima e confidencial e exclusivamente neste âmbito. Para qualquer dúvida ou esclarecimento adicional contacte: observatorio@ese.ipsantarem.pt ou udipsssantarem@gmail.com.

I - CARACTERIZAÇÃO DO DIRIGENTE MÁXIMO DA INSTITUIÇÃO

[RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO DESTE QUESTIONÁRIO]

1. Sexo *

- Feminino
 Masculino

2. Idade* | _____ |

3. Habilitações Académicas *

Marcar apenas uma oval.

- 1.º Ciclo do Ensino Básico (4.º ano)
 2.º Ciclo do Ensino Básico (6.º ano)
 3.º Ciclo do Ensino Básico (9.º ano)
 Ensino Secundário (12.º ano) ou equivalente
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento
 Sem escolaridade

4. Se concluiu um grau académico, qual a área de formação? _____

5. Para além da área de formação do grau académico referido na questão anterior, realizou formação na área de gestão (especializada ou complementar)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não (passe para a questão 6)

5.1. Se sim, caracterize a formação realizada:

Designação/título _____

Tipo de formação (pós-graduação, mestrado, doutoramento, ação de formação, workshop...)

6. Qual o cargo/função que exerce na instituição? *

7. A função que exerce na instituição é remunerada? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não (passe para a questão 8)

7.1. Se sim, qual o regime de trabalho?

Marcar apenas uma oval.

- Integral
 Parcial

8. Há quanto tempo exerce essa função na instituição (meses/anos)? * | _____ |

9. Antes de assumir a sua função atual, exerceu outras funções na instituição? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não (passe para a questão 10)

9.1. Se sim, durante quanto tempo (meses/anos)? | _____ |

9.2. Quais foram essas funções? _____

10. Para além da função que exerce na instituição qual a sua situação perante o trabalho? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Empregador
 Empregado por conta de outrem
 Desempregado
 Reformado/aposentado
 Outra: _____

11. Possui experiência profissional anterior na área de gestão? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

II - CARACTERIZAÇÃO DA IPSS

12. Designação completa da instituição * _____

13. Concelho em que está localizada no distrito de Santarém *

Marcar apenas uma oval.

- Abrantes
- Alcanena
- Almeirim
- Alpiarça
- Benavente
- Cartaxo
- Chamusca
- Constância
- Coruche
- Entroncamento
- Ferreira do Zêzere
- Golegã
- Mação
- Ourém
- Rio Maior
- Salvaterra de Magos
- Sardoal
- Santarém
- Tomar
- Torres Novas
- Vila Nova da Barquinha

14. Data de registo da instituição * | _____ |

15. Natureza jurídica da instituição *

Marcar apenas uma oval.

- Associação
- Cooperativa
- Fundação
- Misericórdia
- Mutualidade
- Instituto de organização religiosa
- Outra: _____

16. Indique o(s) domínio(s) das atividades principais que a instituição desenvolve*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Apoio à infância e juventude (incluindo crianças e jovens em perigo)
- Apoio à família
- Apoio às pessoas idosas
- Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade
- Apoio à integração social e comunitária
- Proteção social dos cidadãos (nas eventualidades de doença, velhice, invalidez e morte, outras situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho)
- Prevenção, promoção e proteção da saúde
- Educação e formação profissional dos cidadãos
- Resolução de problemas habitacionais das populações
- Outra: _____

17. Da lista abaixo, identifique as respostas sociais que a instituição disponibiliza atualmente*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Centro de acolhimento temporário
- Centro de apoio familiar/aconselhamento parental (CAFAP)
- Centro de atividades de tempos livres
- Creche
- Pré-Escolar
- Lar de crianças e jovens
- Apoio domiciliário
- Centro de dia
- Centro de convívio
- Lar de idosos
- Residência assistida
- Apoio em regime ambulatorio
- Centro de atividades ocupacionais (CAO)
- Educacional
- Centro de Recursos para a Inclusão (CRI)
- intervenção precoce
- Lar residencial
- Apartamento de reinserção social
- Equipas de rua
- Outra: _____

18. Indique o número total de utentes/clientes que a instituição apoia por mês (caso esta questão não se aplique à sua instituição escreva N/A).*

| _____ |

19. Indique o número total de membros que integram atualmente a Direção da instituição.*

| _____ |

19.1. Indique o número de membros que exercem funções executivas, a tempo inteiro, que integram atualmente a Direção da instituição. *

|_____|

19.2. Indique o número de membros que exercem funções executivas, a tempo parcial, que integram atualmente a Direção da instituição. *

|_____|

19.3. Indique o número de membros que não exercem funções executivas que integram atualmente a Direção da instituição. *

|_____|

III - CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

TRABALHADORES REMUNERADOS

20. Indique o número total de trabalhadores remunerados que a instituição possui segundo o sexo*:

Feminino |_____|

Masculino |_____|

21. Indique o número de trabalhadores remunerados que a instituição possui segundo o grupo etário*:

Até 25 anos |_____|

Entre 26 e 35 anos |_____|

Entre 36 e 45 anos |_____|

Entre 46 e 55 anos |_____|

Entre 56 e 65 anos |_____|

Superior a 65 anos |_____|

22. Indique o número de trabalhadores remunerados que a instituição possui segundo as habilitações académicas*:

1.º Ciclo do Ensino Básico (4.º ano) |_____|

2.º Ciclo do Ensino Básico (6.º ano) |_____|

3.º Ciclo do Ensino Básico (9.º ano) |_____|

Ensino Secundário (12.º ano) ou equivalente |_____|

Ensino Superior |_____|

Sem escolaridade |_____|

23. Indique o número de trabalhadores remunerados que a instituição possui segundo o regime de trabalho*:

Trabalho permanente a tempo inteiro

Trabalho permanente a tempo parcial

24. Indique o número de trabalhadores remunerados que a instituição possui segundo o vínculo profissional:

Contrato de trabalho por tempo indeterminado

Contrato de trabalho a termo certo

Contrato de trabalho a termo incerto

Contrato de trabalho de curta duração

Contrato de trabalho a tempo parcial

Contrato de trabalho em comissão de serviços

Outro

Qual? _____

TRABALHADORES VOLUNTÁRIOS

25. A instituição possui trabalhadores voluntários? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não (passe para a questão 28)

25.1. Se sim, indique o número de voluntários segundo o sexo:

Feminino

Masculino

26. Quais as atividades desenvolvidas pelos voluntários na instituição

Marcar tudo o que for aplicável.

Direção

Chefia/coordenação

Administrativas

Técnicas

Apoio social

Atividades lúdicas/animação

Outra: _____

27. Qual a importância que atribui ao trabalho desenvolvido pelos voluntários para a instituição?*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
Complementa o trabalho dos profissionais remunerados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Substitui os profissionais remunerados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vantajoso porque não é dispendioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colmata as necessidades da instituição em termos de recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoriza e prestigia a instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IV - RECURSOS FINANCEIROS**28. Indique a(s) fonte(s) de financiamento da instituição que dirige: ****Marcar tudo o que for aplicável.*

- Quotas dos associados
- Receitas próprias
- Participação dos utentes/clientes
- Acordos de cooperação
- Donativos
- Autarquias
- Empresas privadas
- Projetos/parcerias
- Outra: _____

29. A instituição realiza um plano orçamental? **Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não (passe para a questão 30)

29.1. Se sim, qual o período que compreende (meses/anos)? | _____ |**30. Assinale com que frequência enfrenta dificuldades na instituição em relação à gestão financeira: *Marcar apenas uma oval por linha.**

	Sempre	Frequentemente	Raramente	Nunca	Não sabe
Gerir os recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos insuficientes para cobrir as despesas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responder às exigências dos financiadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efetuar a prestação de contas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Captação de novos associados/doadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlar o fluxo de caixa da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversificar fontes de financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V - COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL/ PARCERIAS

31. A instituição desenvolve parcerias? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não (passe para a questão 34)

31.1. Se sim, indique o âmbito dessas parcerias:

Marcar tudo o que for aplicável.

- Local/regional
- Distrital
- Nacional
- Internacional

32. Quais as principais entidade(s) com as quais estabelece essas parcerias?

Marcar tudo o que for aplicável.

- Outras entidades da economia social
- Autarquias locais
- Outros organismos do Estado
- Empresas privadas
- Estabelecimentos de ensino superior
- Outra: _____

33. Com que objetivos estabelece essas parcerias?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	Não	Não sabe
Desenvolvimento de projetos e iniciativas conjuntas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de experiências/conhecimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento/promoção da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquisição de novas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtenção de financiamento(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtenção de recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtenção de recursos materiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VI - GESTÃO E PLANEAMENTO

34. Indique a periodicidade de realização de reuniões para a tomada de decisões de gestão.

Marcar tudo o que for aplicável.

	Anuais	Trimestrais	Semestrais	Mensais	Semanais	Diárias	Nunca
Reuniões de Direção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reuniões entre a Direção da IPSS e a Direção/Coordenação Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reuniões entre a Direção/Coordenação Técnica e os Colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Como é feita a comunicação entre a Direção da instituição e a Direção/Coordenação técnica?*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Todos os dias	2 a 3 vezes por semana	1 vez por semana	1 vez por mês	Nunca
Reuniões formais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniões informais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contactos telefónicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Via email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Briefing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Da lista abaixo identifique as ações ou atividades de planeamento que a sua instituição desenvolve: * Marcar apenas uma oval por linha.

	Desenvolve Totalmente	Desenvolve em parte	Não Desenvolve	Não sabe
Plano orçamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatório de atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatório de contas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilização das novas tecnologias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definição de indicadores de desempenho da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação do ambiente externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação do ambiente interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de recrutamento e seleção dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de formação para os recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação de desempenho dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação das atividades/serviços aos stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação das atividades/serviços à comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Procedimentos para avaliação da satisfação dos serviços prestados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procedimentos para a recolha de sugestões e/ou críticas por parte dos <i>stakeholders</i> ou sociedade onde está inserida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de um sistema de gestão de qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Numa escala de 1 a 10, como avalia a eficiência do planeamento da sua instituição (rentabilização dos recursos humanos, financeiros e materiais) no alcance da missão da mesma? * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente eficiente

38. Fazendo uma análise global do funcionamento da instituição que gere quais as principais necessidades de formação que identifica?

39. Indique neste espaço informação complementar sobre a gestão que considere relevante.

OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!