

## A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

### THE IMPORTANCE OF IMPLEMENTING STRATEGIC MANAGEMENT IN THIRD SECTOR ORGANIZATIONS

[10.29073/e3.v10i2.939](https://doi.org/10.29073/e3.v10i2.939)

Receção: 04/09/2024. Aprovação: 04/10/2024. Publicação: 30/12/2024

Susana MSR Fonseca <sup>1</sup>; Carla Vaz <sup>2</sup>; Filipe AP Duarte <sup>3</sup>; Ana Branca Carvalho <sup>4</sup>; Ana Guia <sup>5</sup>

<sup>1</sup> CI&DEI, Polytechnic Institute of Viseu, Portugal, sfonseca@estgl.ipv.pt; <sup>2</sup> Polytechnic Institute of Viseu, Portugal; <sup>3</sup> NECE-UBI (Universidade Da Beira Interior) Research Centre, Portugal; <sup>4</sup> CISED, Polytechnic Institute of Viseu, Portugal; <sup>5</sup> CERNAS, Polytechnic Institute of Viseu, Portugal

#### RESUMO

Este artigo pretende realçar a importância do uso das ferramentas de gestão estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) visando a sua sustentabilidade. Adicionalmente, pretende-se também analisar o perfil dos gestores de topo destas instituições de forma a demonstrar a importância na formação específica de gestão. Primeiramente realizou-se o enquadramento teórico onde se debateram ideias de diferentes autores referentes à economia social, gestão estratégica e suas ferramentas. Seguidamente utilizou-se o método quantitativo com o envio de um questionário a várias IPSS do distrito de Vila Real onde se realçou que o mesmo deveria ser preenchido por gestores de topo. Os resultados obtidos permitiram validar as questões de partida, nomeadamente verificaram-se diversas falhas no que diz respeito a implementação de ferramentas gestão estratégica nas OSFL tendo repercussões na sua sustentabilidade e na forma como as mesmas estão organizadas. Assim, é primordial que estas invistam na capacitação na área da gestão estratégica tendo sempre presente a sua missão.

**Palavras-chave:** Economia Social, Gestão Estratégica, Ferramentas de Gestão Estratégica, IPSS, Sustentabilidade.

#### ABSTRACT

This article intends to highlight the importance of the use of strategic management tools in Private Social Solidarity Institutions (PSSI) aiming at their sustainability. Additionally, it also intends to analyze the profile of the top managers of these institutions in order to demonstrate the importance of specific management training. Firstly, the theoretical framework was carried out where the ideas of different authors regarding the social economy, strategic management and its tools were discussed. Next, the quantitative method was used with the sending of a questionnaire to several IPSS where it was emphasized that it should be filled out by top managers. The results obtained allowed for the validation of the initial questions, namely several failures in the implementation of strategic management tools in the non-profit organizations (NPO), which had repercussions in their sustainability and in the way they are organized. Thus, it is essential that these organizations invest in capacity building in the area of strategic management always keeping in mind their mission.

**Keywords:** Social Economy, Strategic Management, Strategic Management Tools, PSSI, Sustainability.

## 1. INTRODUÇÃO

Com a evolução da sociedade e dos avanços tecnológicos verificou-se a necessidade de existir uma gestão estratégica nas organizações do terceiro setor com o intuito de obtenção de êxito. As organizações sociais, derivada da lacuna existente a esse nível, necessitam de uma gestão estratégica para, assim, conseguirem uma vantagem relativamente aos concorrentes, bem como aumentar da qualidade dos serviços identificando, através de uma análise interna e externa, oportunidades que contribuem para a elaboração de um plano estratégico.

Atualmente, em qualquer organização social, é essencial haver uma gestão estratégica com o intuito de existir uma maior qualidade dos serviços prestados à comunidade e, conseqüentemente, melhorar a imagem de si mesma destacando-se, assim das demais organizações. É inevitável a existência de uma gestão eficaz e eficiente fundamentando as tomadas de decisões das organizações, pois assim conseguem reajustar as necessidades, de acordo com a análise realizada, através de um plano bem estruturado, relativamente ao futuro, que mencione os objetivos e metas a atingir nunca perdendo a sua identidade e missão, tendo em vista o seu desenvolvimento e sustentabilidade.

A aplicação de um modelo de gestão empresarial numa organização do terceiro setor, encontra dificuldades uma vez que a sustentabilidade económica e financeira destas organizações sociais está limitada pela dependência financeira ao Estado, mas também devido a fatores internos como a sua missão e identidade.

Embora se notem alguns obstáculos isso não invalida que não se tente implementar tal modelo podendo tornar-se eficaz ao dar um contributo para o melhoramento da sustentabilidade económica e financeira das organizações sem fins lucrativos.

Segundo Khauaja & Bentzen (2005) todas as organizações necessitam ter um modelo de negócio viável. A utilização de um modelo de gestão numa organização pode auxiliar na avaliação das metas previstas no plano estratégico, impondo limites para incentivar a evolução financeira e organizacional gradual e positiva.

Rodrigues (2007) considera como indicadores de inovação social nestas instituições mudanças nos ambientes legal, político, social e económico que favoreçam a universalização de direitos e o surgimento de legislação que promovam a inclusão social e a defesa de minorias.

É importante reconhecer que estas organizações realizam um trabalho tendo em conta o meio envolvente sendo afetadas cada vez que existe alguma alteração a nível legislativo, político, social, económico e tecnológico e que através da implementação de um método de gestão consegue prestar um serviço eficaz e eficiente em conciliação com a sua missão e valores promovendo a responsabilidade social.

Devido à evolução da economia social verificou-se um aumento de organizações sem fins lucrativos, nesta área, o que levou à existência de mais concorrência obrigando-as a “lutar” por recursos financeiros através de candidaturas a apoios de entidades publicas ou privadas usadas neste estudo, exhibe potenciais que, usados em conjunto com outras ferramentas de gestão, levam a um aumento da qualidade e à obtenção de um resultado mais eficaz destas instituições tendo sempre presente a missão e a identidade da própria organização que se deve sobrepôr aos

interesses económicos e também deve ter em conta a importância das parcerias com empresas publicas ou privadas.

Para Rocha (2018) a sustentabilidade financeira nestas organizações é um grande desafio, pois tem uma função pública e assenta num sistema e políticas para alcançar financiamentos que são insuficientes. Por outro lado, o setor apresenta fragilidades de gestão que não permitem o avanço tecnológico e inovação do mesmo.

As organizações deste setor ficarão mais preparadas para se adaptarem às mudanças, quer a nível interno ou externo, que possam existir adquirindo ferramentas necessárias para criar objetivos novos redirecionando os recursos para onde são mais necessários. Embora estas organizações não tenham fins lucrativos, a aplicação deste ou de outro modelo de gestão iria ajudar no seu desenvolvimento sustentável não ficando totalmente dependentes do apoio do Estado.

Verifica-se a necessidade de uma gestão estratégica nas organizações do terceiro setor o que irá garantir um melhor plano organizacional. A implementação de uma gestão estratégica pode beneficiar as organizações uma vez que ficarão mais preparadas para as mudanças que possam surgir derivadas do ambiente interno e externo.

Com uma análise rigorosa, as organizações sociais reconhecem quais os seus interesses, o meio envolvente e se os seus serviços estão adequados a essa realidade. Esta implementação oferece inúmeras vantagens, a nível institucional e competitividade, relativamente aos concorrentes diretos podendo, as organizações, oferecer serviços diferenciados melhorando a sua qualidade, imagem e delineando estratégias para a tomada de decisões nunca pondo em causa a sua identidade, missão e valores.

A gestão estratégica é um recurso cujo objetivo é demonstrar as competências de uma organização social tendo sempre em consideração a vertente social.

Neste contexto, pretendemos responder à questão: A importância da implementação de uma gestão estratégica nas organizações sociais? Para uma maior clarificação do trabalho que pretendemos efetuar, estruturamos o nosso artigo em cinco seções, sendo na seção 2 apresentada uma breve revisão sobre os principais conceitos e contextualização dos mesmos nestas organizações, na seção 3 apresentaremos a metodologia utilizada, os resultados da investigação na seção 4, considerações finais na seção 5, e referências bibliográficas na seção 6.

## 2. QUADRO TEÓRICO

---

O denominado terceiro setor é constituído por um conjunto diverso de organizações, ou seja, integra realidades heterogéneas e difusas. Neste podemos ter associações, cooperativas e mutualidades, entre outras formas institucionais como as fundações, os sindicatos, os clubes recreativos e as organizações religiosas. A sua origem remete-se ao século XIX por iniciativa da sociedade civil e desenvolveram-se diferentemente entre si, de país para país e de região para região, observando-se, desde finais dos anos 70 do século XX, dinâmicas de renovação da capacidade de iniciativa e inovação da sociedade civil. As realidades sociais do terceiro sector foram sendo estudadas através de diferentes perspetivas teóricas pela economia social e solidária na perspetiva francófona, pelo sector das organizações não lucrativas ou voluntárias na perspetiva anglófona e, mais recentemente pelo terceiro sistema na perspetiva da U.E. (Quintão, 2004). As

inúmeras denominações que recebe, são fruto da sua própria diversidade, ou seja, a diversidade de organizações que o compõem e a multiplicidade de formas e áreas de atuação.

Economia social corresponde a um espaço, ou conjunto, composto por organizações sem fins lucrativos, onde são prestados bens e serviços, com vista a satisfazer as necessidades coletivas. Na opinião de Namorado (2017), entende-se como economia social:

“uma expressão que designa um espaço socioeconómico. Um espaço que é primordialmente um conjunto de organizações, mas que abrange também um leque de práticas que o integram apenas em função da sua própria natureza. Umhas e outras caracterizadas, quer por não fazerem parte do Estado nem serem protagonizadas por ele, quer por não serem nem guiadas, nem dominadas, nem impregnadas pela lógica capitalista do lucro.”

Território, desenvolvimento local e coesão económica e social, são princípios chave, que norteiam a economia social, sendo os objetivos fundamentais deste modelo económico, a promoção da sustentabilidade e a equidade, de forma a estabelecer um clima económico e social tranquilo, seguro e exemplar.

Neste âmbito social, a União Europeia tem vindo a desenvolver esforços e legislação de acordo com a promoção dos princípios que norteiam a economia social, também tem vindo a tomar medidas, promulgando leis que visam incentivar e promover a mesma.

Sendo entidades da economia social, as IPSS têm como missão promover o apoio económico e social aos seus membros, utilizadores e beneficiários, indo ao encontro das necessidades da comunidade em que estão inseridas. Nesta missão, constituindo-se como instituições que complementam a ação do Estado na prestação de serviços e fornecimento de bens na área da assistência social, as IPSS beneficiam, por isso mesmo, de inúmeros apoios, quer por parte do Estado, quer por parte de entidades privadas.

Esta missão que as leva a garantir objetivos que são do interesse da sociedade, bem como a dependência de apoios exteriores, nomeadamente públicos, levam a um forte e profuso enquadramento jurídico destas instituições, com o qual se pretende um controlo eficiente, oportuno e adequado da sua atividade.

Nas últimas décadas a gestão de recursos humanos tem ganho cada vez mais relevância nas empresas, reconhecendo-se as pessoas como a fonte principal de mudanças dentro das organizações. Estas passam a ter necessidade de procurar, capacitar e desenvolver colaboradores com competências que possam contribuir para a transformação das empresas e para lhes acrescentar valor.

O número das organizações não lucrativas tem crescido consideravelmente ao longo das últimas décadas, no entanto, as técnicas de gestão não foram introduzidas com a mesma frequência que nas organizações lucrativas. A crescente competição neste setor criou um interesse crescente na gestão destas organizações, no entanto ainda existe pouca investigação empírica na área. Hoje, mais do que nunca, dada a crescente exigência da qualidade na prestação de serviços e na aplicação de fundos (muitos doados) leva a que seja fundamental que as organizações sejam boas gestoras e que mostrem que o são. Esta problemática leva a que académicos se comecem a interessar pela gestão das ONL e em saber quais as variáveis que proporcionam um melhor desempenho.

Na gestão estratégica de uma organização existe um conjunto de práticas estipuladas pelos gestores, cujo objetivo é o crescimento e fortalecimento da organização. Para isso, são levados em consideração variáveis como a definição da missão, valores e objetivos, a identificação dos fatores críticos de sucesso, a análise dos cenários externos e internos com a elaboração da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats).

A missão de uma organização deve estar descrita num documento e compreende um conjunto de objetivos gerais e duráveis referindo quais os meios e formas de atuar para atingirem o fim a que se propuseram. Neste documento é referido o tipo de serviço e/ou produto a que a organização social se destina e é redigido pelos membros que compõem a direção.

“O conceito de missão pode ser entendido por duas perspectivas teóricas distintas. A primeira reflete um olhar funcionalista, que enxerga as empresas por seus aspetos formais, racionais e objetivos, como, por exemplo, a estrutura hierárquica, a divisão de cargos e os planos de negócio. A segunda, por sua vez, considera as organizações enquanto sistemas de significados socialmente construídos, focando o estudo em seus aspetos subjetivos, afetivos, como as crenças, a cultura organizacional e a construção de relações informais de trabalho.” (Irigaray, Cunha & Harten, 2016).

Os valores são um combinado de normas éticas e de responsabilidade social que direcionam as ações das organizações identificando-as e diferenciando-as das demais.

“Os valores dizem respeito aos princípios que orientam todas as posturas da empresa e de sua equipe. Uma vez definidos, todos devem trabalhar para colocá-los em prática em todos os relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros. Nesse sentido, trata-se dos alicerces da organização, pois representam tudo aquilo que ela acredita e quais são seus princípios e convicções.” (IBC, 2019).

Um objetivo é algo que se pretende atingir. Este objetivo está exposto no plano estratégico e tem de estar de acordo com a missão, visão e os valores da própria organização. Eles devem ser realistas, claros e descritos de forma que todos os intervenientes os entendam.

“Crescer e perpetuar significa possuir um padrão competitivo tal que lhe permita manter-se constantemente melhor do que os concorrentes. Com a definição de sua estratégia, a organização estabelece a visão de seu futuro, define onde investir prioritariamente seus recursos em termos de negócios, clientes e mercados e traça o caminho para alcançar os objetivos definidos.” Porter (1997).

Pode-se definir um fator crítico de sucesso como um grupo de domínios de uma organização que deve correr da melhor forma para que haja sustentabilidade, sucesso e consiga competir com outras organizações do mesmo setor. Esses domínios devem ter um controlo muito cuidado por parte dos gestores na medida em que todas as tomadas de decisões dependem das comunicações efetuadas pelos responsáveis dos outros serviços.

A sustentabilidade de qualquer organização depende também da forma como interage com o meio envolvente onde está inserida. Assim, é essencial que a organização realize uma análise externa, que tem influência sobre a atividade e desempenho da organização, uma vez que com este estudo identifica quais as ameaças que pode enfrentar e oportunidades que podem surgir para que consiga evoluir positivamente. Para a execução desta análise é necessário a realização de uma análise denominada PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica) que permite identificar nas

variáveis referidas as principais oportunidades e ameaças para a organização e desta forma delinear quais os objetivos organizacionais que se propõe a atingir. (Santos, 2008).

A elaboração da matriz SWOT permite demonstrar de forma clara e objetiva os pontos positivos e negativos levando em consideração o ambiente interno e externo da organização. Além disso, esta avaliação permite aos gestores terem uma visão mais completa sobre as causas que influenciam os resultados e objetivos organizacionais (Torres, Gomes, Freitas & Cabral, 2017). A aplicação desta ferramenta de gestão irá auxiliar no desenvolvimento das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), criando objetivos ao redirecionar os recursos para onde são mais necessários, adaptando-se às mudanças, quer a nível interno ou externo, podendo dar uma nova perspectiva e estabelecer prioridades nas organizações. Com esta análise, identificam-se as principais características do ambiente interno e externo, confrontando os diferentes itens para assim analisar as potencialidades das organizações e quais os riscos associados. De acordo com Teixeira (2017) “A análise SWOT deve ser, tanto quanto possível, dinâmica e permanente. Além da análise da situação atual, é importante confrontá-la com a situação do passado, a sua evolução, a situação prevista e a sua evolução futura.”.

Por último, referir a ferramenta de gestão Balanced Scorecard que fornece pontos de referência a toda a organização. Serve de guia para os gestores que começam por estabelecer qual a missão e os valores, sendo definida, em seguida, a visão estratégica, depois os objetivos e finalmente a avaliação de desempenho organizacional. Todos estes processos estão ligados através da relação causa/efeito. Este método é um instrumento de melhoria continua pois permite uma avaliação permanente e, em consequência, um reajuste constante dos objetivos definidos sendo um complemento à perspectiva financeira. A utilização desta ferramenta de gestão conduziu a que as empresas tivessem resultados positivos demonstrando ser, também, um meio de comunicação e avaliação das estratégias das organizações através dos objetivos e indicadores criados a partir deste modelo.

“O balanced scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O balanced scorecard é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.” Paton et al. (1999).

Com este estudo pretende-se assim identificar quais as ferramentas estratégicas que essas organizações utilizam para a sua sustentabilidade e quais os benefícios da sua implementação.

### 3. METODOLOGIA

Neste item e de acordo com a questão de partida, bem como com os objetivos que se pretendem atingir irá ser abordada a estratégia de investigação utilizada, as fontes e as técnicas escolhidas para o tratamento dos dados recolhidos.

De acordo com Prodanov & Freitas (2013), a metodologia “é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.” Como meio de recolha

de informação, utilizando uma pesquisa bibliográfica, descritiva e explicativa, com vista a realçar os aspetos quantitativos na análise das organizações sociais em estudo.

Para este estudo e de acordo com o método escolhido, realizar-se-á numa primeira fase um estudo conceptual através da pesquisa de teoria, utilizando uma abordagem descritiva que servirá de alicerce seguindo-se um estudo empírico através da recolha de dados, onde se utilizará o método quantitativo, sendo utilizado o questionário, essencial para esta investigação, enquanto instrumento de recolha de informação.

Com esta metodologia é possível perceber a ligação existente entre as ferramentas de gestão e as organizações sociais conseguindo uma melhor compreensão do tema em estudo.

Define-se como população o universo das instituições particulares de Solidariedade Social, nomeadamente as organizações que tenham como resposta social creche no distrito de Vila Real. Atualmente existem 302 IPSS distribuídas pelos 14 concelhos do distrito de Vila Real. Como o objetivo é estudar apenas as instituições com a resposta social creche apenas vão constar da amostra 55 instituições (Carta Social, 2020).

Devido aos constrangimentos devido às normas sanitárias relacionadas com a pandemia COVID-19 optou-se pelo envio por correio eletrónico, através da ferramenta Google Forms, dirigido aos gestores das organizações, durante os meses de março e abril de 2021. Podemos dizer que foi feita uma pesquisa quantitativa, com a utilização do SPSS® que segundo Agranonik, Hirakata & Camey (2010) "... é uma ferramenta para análise de dados utilizando técnicas estatísticas básicas e avançadas. É um software estatístico de fácil manuseio e é internacionalmente utilizado há muitas décadas, desde suas versões para computadores de grande porte."

O método é descritivo e quantitativo, tendo como base a comparação entre as diversas organizações sociais do distrito de Vila Real. Desta forma, permite explicar dados concretos identificando os elementos abstratos, constantes e gerais que fazem parte deste estudo (Prodanov & Freitas, 2013).

Pretendemos, com esta metodologia, verificar o objetivo proposto neste estudo - estudar as diferenças e semelhanças existentes, e posteriormente explicar as divergências encontradas nas práticas de aplicação de ferramentas de gestão.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Começamos por apresentar a descrição do perfil socioprofissional dos inquiridos; seguindo-se a caracterização das organizações sociais. Posteriormente, aborda-se a frequência de uso, opinião sobre a importância e dificuldades sentidas no uso das FGE, finalizando-se com a realização de uma análise de cluster sobre a intensidade de uso das FGE, uma análise de confiabilidade do questionário de fatores de sucesso para a sustentabilidade, aplicando-se por último uma análise de clusters e descrição das suas características.

Descrevemos na tabela 1 o perfil socioprofissional dos inquiridos, nomeadamente a idade, as habilitações literárias, a área de formação, o cargo desempenhado na organização e o tempo de experiência no cargo.

**Tabela 1** – Perfil socioprofissional dos inquiridos

Indicadores	Resultados
Idade	Média de 47,6 anos
Habilitações Literárias	71,9% possui licenciatura e 28,1% mestrado ou doutoramento
Área de Formação	40,6% possui formação na área da educação
Cargo Desempenhado	71,9% dos inquiridos exerça um cargo de topo
Antiguidade	40,6% desempenha o cargo atual entre 5 a 10 anos

A idade dos inquiridos varia entre um mínimo de 32 anos e um máximo de 65 anos, havendo 77,2% dos inquiridos com idade compreendida entre 32 e 49 anos, significando que os responsáveis das organizações sociais são maioritariamente adultos jovens.

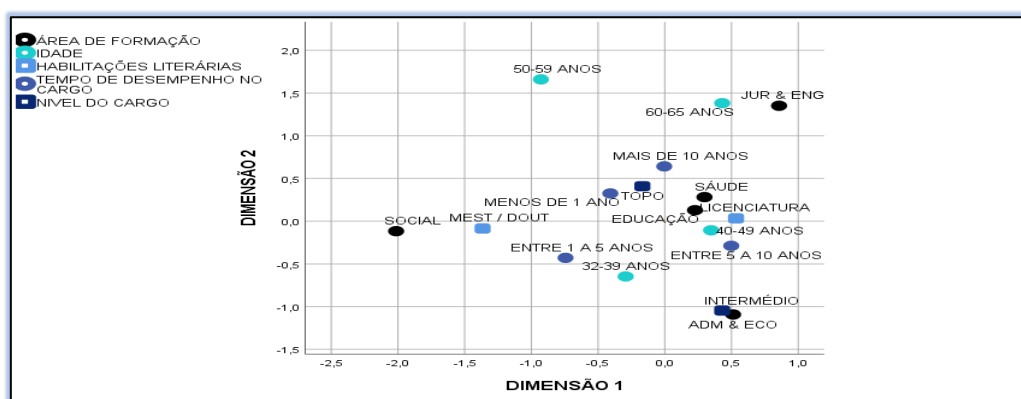
A maioria possui formação na área da educação, no entanto verificamos que cerca de 18,8% possui na área da Gestão, 15,6% na área social, 15,6% na área da saúde e 9,4% na área jurídica e engenharia.

No que diz respeito ao cargo desempenhado na organização a esmagadora maioria exerce cargos de topo, como membros da direção, diretor técnico e presidente da direção. Em relação aos restantes cargos, 9,4% são coordenadores técnicos, 6,3% contabilistas, 3,1% educadores, 3,1% gestor de projetos, 3,1% jurista e 3,1% tesoureiros.

Em relação ao tempo de exercício no cargo observa-se que a maioria exerce entre 5 e 10 anos, 28,1% há mais de 10 anos, 21,9% entre 1 a 5 anos e 9,4% há menos de 1 ano.

Seguidamente e fazendo uso da análise de correspondências, podemos traçar um perfil multivariado das características sociodemográficas dos inquiridos.

**Figura 1** – Análise de correspondências múltiplas das variáveis do perfil sociodemográfico dos inquiridos



Assim, observa-se na figura 1 que os inquiridos com idades compreendidas entre 32 e 39 anos, desempenham geralmente o cargo entre 1 a 5 anos, tem como área de formação a área social e possuem mestrado ou doutoramento.

Há também um segundo grupo de inquiridos com idades compreendidas entre 40 e 49 anos, possuindo licenciatura na área administrativa e na área económica, exercendo o cargo de nível intermédio entre 5 e 10 anos. Por fim, observa-se um grupo de inquiridos com idades superiores a 49 anos, que exercem o cargo há mais de 10 anos e possuem formação em saúde, em educação ou em ciência jurídicas ou engenharias.

Vamos descrever na tabela 2 as principais características da organização, nomeadamente a natureza jurídica da organização, o tempo de atuação no terceiro setor, número de utentes acolhidos e número de colaboradores.

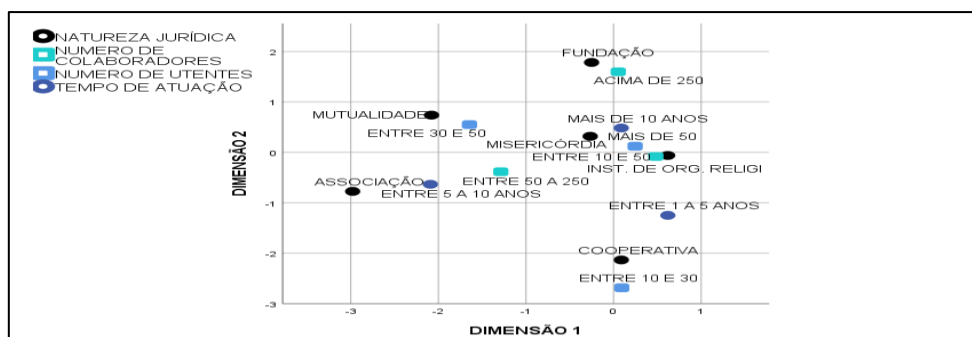
**Tabela 2** – Características das organizações

Indicadores	Resultados
Natureza Jurídica	53,1% são institutos de organizações religiosas
Tempo de Atuação	68,8% existe no sector há mais de 10 anos
Número de Utentes	81,3% acolhe mais de 50 utentes
Número de Colaboradores	65,6% tem contratado entre 10 a 50 colaboradores

As misericórdias representam 25% das organizações estudadas, que conjuntamente com os institutos de organizações religiosas agrupam mais de 2/3 da natureza jurídica das organizações. Das restantes tipologias, destacam-se as associações (6,3%), cooperativas (6,3%), fundações (6,3%) e mutualidades (3,1%).

Além das organizações com um maior tempo de atuação, 9,5% já atuam entre 5 e 10 anos; e 21,9% entre 1 e 5 anos. Relativamente ao número de utentes a esmagadora maioria tem mais de 50 utentes, cerca de 12,5% entre 30 a 50 utentes e 6,3% entre 10 a 30 utentes. Por outro lado, em relação ao número de colaboradores observa-se que a maioria das organizações tem entre 10 a 50 colaboradores, 25% entre 50 a 250 colaboradores e 9,4% mais de 250 colaboradores. Desta forma, podemos afirmar que 9,4% das organizações podem ser classificadas como médias empresas e 90,6% de pequenas empresas.

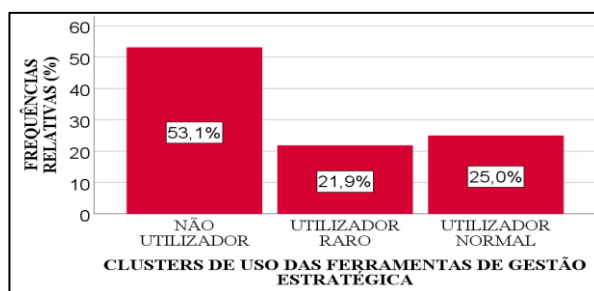
**Figura 2** – Análise de correspondências múltiplas da caracterização jurídico, histórico e humana das organizações



Na Figura 2 elaborando um perfil multivariado da caracterização jurídica, histórica e humana das organizações observa-se que existe um grupo de organizações com natureza jurídica de cooperativa e com utentes entre 10 e 30. Existe um segundo grupo de organizações com natureza

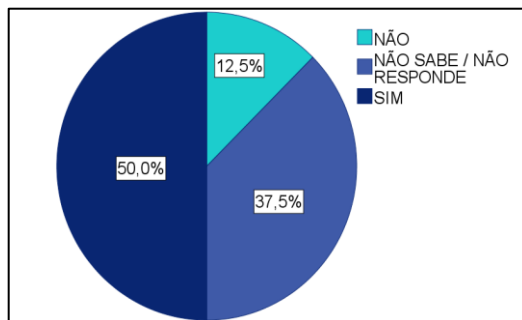


**Figura 4** – Clusters de uso das ferramentas de gestão estratégica



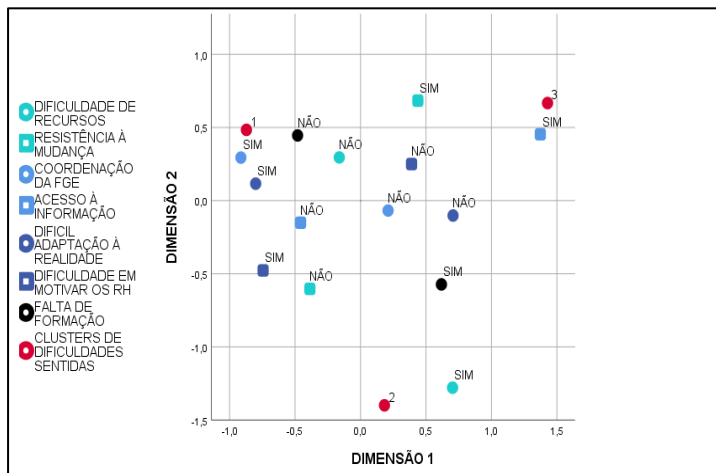
Quando questionados sobre o reconhecimento da importância das FGE (Figura 5), metade dos inquiridos reconhece a sua importância, 12,5% não reconhece a sua importância e 37,5% não sabe, não responde ou não tem opinião formada sobre a importância daquelas ferramentas de gestão.

**Figura 5** – Importância do uso das ferramentas de gestão estratégicas



Seguidamente, relativamente às dificuldades no uso de ferramentas de gestão estratégica e pela observação da figura 6 constatamos que as três principais dificuldades apontadas no uso das FGE, são a difícil adaptação à realidade (46,9%), resistência à mudança (46,9%) e a falta de formação e preparação dos recursos humanos (43,8%).

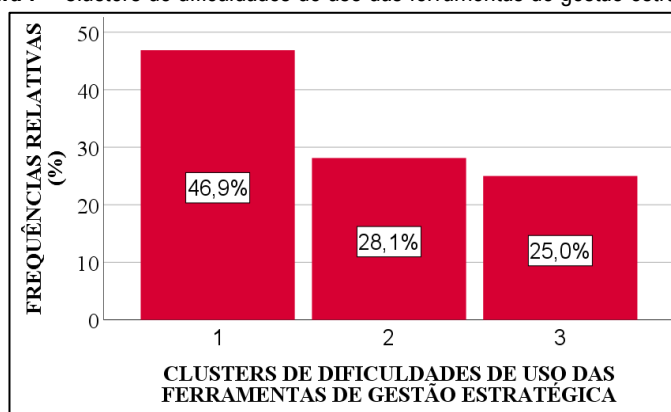
**Figura 6** – Análise de correspondências múltiplas das dificuldades de uso das ferramentas de gestão estratégica



Aplicando uma análise de clusters hierárquica com o método Ward, classificamos as dificuldades apontadas pelos inquiridos sobre o uso das FGE em três clusters. O primeiro cluster de dificuldades é constituído por 15 inquiridos, correspondendo a 46,9% das frequências, que apontam como principais dificuldades do uso das FGE a dificuldade de adaptação à realidade, a coordenação de mais de um FGE, e a dificuldade em motivar os trabalhadores, ao qual denominaremos de cluster de “falta de motivação e de adaptação à realidade”.

Um segundo cluster de dificuldades é constituído por 9 inquiridos, correspondendo a 28,1% das frequências (Figura 7), que apontam como principais dificuldades do uso das FGE a falta de formação e a dificuldade de recursos, ao qual denominaremos de cluster de “défice de formação e de recursos”

**Figura 7** – Clusters de dificuldades de uso das ferramentas de gestão estratégica



Por fim, um terceiro cluster de dificuldades é constituído por 8 inquiridos, correspondendo a 25,0% das frequências (Figura 7), que apontam como principais dificuldades do uso das FGE, a resistência à mudança e o acesso à informação, ao qual denominaremos de cluster de “resistência à mudança e falta de acesso à informação”.

Relativamente aos resultados da análise descritiva e consistência interna do questionário dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações sociais, observamos na tabela 3 que os três itens do questionário com maior nível de concordância foram o item 2 – “A descrição de funções é clara e fácil de compreender (cada funcionário sabe exatamente o que fazer) (Média = 3,69), item 12 – “As receitas anuais da minha organização provêm da prestação de serviços” (Média = 3,66), e item 26 – “É essencial haver parcerias com outras entidades público/privadas” (Média = 3,53). Ao inverso, os itens com menor nível de concordância são o item 9 – “O envolvimento de voluntários é elevado” (Média = 2,56); item 10 – “Existe diversidade de fontes de rendimento” (Média = 2,75) e item 14 – “Os donativos contribuem para a diversidade da receita da organização” (Média = 2,91). O estudo da consistência interna do questionário dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações sociais através do cálculo do Alpha de Cronbach’s, permite concluir que o fator 2 – “Operações” (0,813) e o fator 5 – “Cultura” (0,828) apresentam uma boa consistência interna, enquanto o fator 1 – “Estratégia” (0,747), fator 3 – “Pessoas” (0,717) e fator 4 – “Modelo de Negócios” (0,741) apresenta uma consistência interna

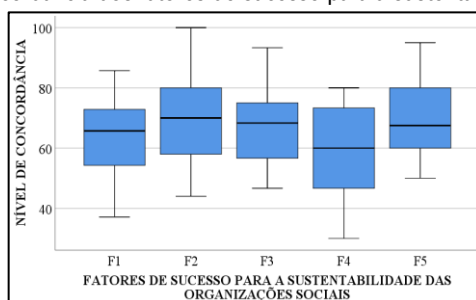
razoável. Desta forma, conclui-se que a estrutura fatorial da escala original se confirma para a nossa população de responsáveis das IPSS do distrito de Vila Real.

**Tabela 3** – Estatísticas descritivas e análise de consistência interna dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações sociais

Fatores	Alpha de Cronbach's	Itens	Média $\pm$ D.Padrão	Correlação Item / Fator	Alpha de Cronbach's*
Fator 1 – Estratégia	0,747	Item 4	2,97 $\pm$ 1,06	0,395	0,733
		Item 8	3,47 $\pm$ 0,88	0,360	0,737
		Item 15	3,16 $\pm$ 1,11	0,458	0,719
		Item 16	3,00 $\pm$ 1,02	0,493	0,709
		Item 20	3,31 $\pm$ 0,74	0,481	0,717
		Item 25	3,03 $\pm$ 0,97	0,595	0,686
		Item 26	3,53 $\pm$ 0,95	0,484	0,711
Fator 2 – Operações	0,813	Item 11	3,47 $\pm$ 1,11	0,702	0,746
		Item 13	3,66 $\pm$ 0,75	0,509	0,802
		Item 17	3,47 $\pm$ 0,88	0,701	0,746
		Item 19	3,44 $\pm$ 0,91	0,636	0,765
		Item 21	3,19 $\pm$ 0,86	0,484	0,809
Fator 3 – Pessoas	0,717	Item 1	3,47 $\pm$ 1,02	0,427	0,685
		Item 2	3,69 $\pm$ 0,93	0,684	0,608
		Item 3	3,28 $\pm$ 0,96	0,403	0,692
		Item 5	3,25 $\pm$ 0,84	0,487	0,670
		Item 6	3,00 $\pm$ 1,14	0,181	0,767
		Item 23	3,38 $\pm$ 1,04	0,607	0,626
Fator 4 – Modelo de Negócios	0,741	Item 9	2,56 $\pm$ 1,27	0,630	0,656
		Item 10	2,75 $\pm$ 1,34	0,565	0,679
		Item 14	2,91 $\pm$ 1,15	0,289	0,756
		Item 18	3,25 $\pm$ 0,98	0,415	0,721
		Item 22	3,09 $\pm$ 1,15	0,414	0,723
		Item 28	3,13 $\pm$ 0,83	0,630	0,679
Fator 5 – Cultura	0,828	Item 7	3,53 $\pm$ 0,95	0,633	0,797
		Item 12	3,47 $\pm$ 0,72	0,631	0,799
		Item 24	3,56 $\pm$ 0,84	0,703	0,762
		Item 27	3,41 $\pm$ 0,95	0,679	0,773

Comparando o nível de concordância dos inquiridos sobre os fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações (Figura 8) observa-se que o fator 2 – “Operações” é o que apresenta maior nível de concordância, enquanto o fator 4 – “Modelo de negócios” é o que apresenta menor nível de concordância.

**Figura 8** – Nível de concordância dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações



De modo a poder concluir sobre a igualdade ou desigualdade entre a média dos 5 fatores, iremos aplicar o teste da Anova com medidas repetidas ou o teste de Friedman, consoante se comprove a existência de distribuição normal nos fatores ou não. Aplicando o teste de Kolmogorov-Smirnov sobre as pontuações dos cinco fatores (Tabela 4), conclui-se que a distribuição do nível de concordância é significativamente normal em todos os fatores ( $p > 0,005$ ), recomendando-se assim a utilização do teste da Anova com medidas repetidas para comparar as médias dos cinco fatores.

**Tabela 4** – Teste de normalidade e teste de Friedman dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações sociais

F	Min-Max	Teste de Normalidade	X $\bar{}$ -S	Teste da Anova
F1	37,1-85,7	KS = 0,104; g.l.=32; p=0,200 ns	64,2 – 12,2	F=3,354 g.l.=4 p=0,023*
F2	44,0-100,0	KS = 0,136; g.l.=32; p=0,142 ns	68,9 – 13,7	
F3	46,7-93,3	KS = 0,101; g.l.=32; p=0,200 ns	66,9 – 12,8	
F4	30,0-80,0	KS = 0,113; g.l.=32; p=0,200 ns	59,0 – 15,0	
F5	50,0-95,0	KS = 0,134; g.l.=32; p=0,151 ns	69,9 – 14,1	

Aplicando o teste da Anova com medidas repetidas (Tabela 4) ( $F=3,354$ ; g.l.=4;  $p=0,023^*$ ) conclui-se que o nível de concordância sobre os fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações não é significativamente igual entre os cinco fatores. Fazendo uso da média conclui-se que os dois fatores mais apontados pelos responsáveis das organizações são o fator 5 – “Cultura” e o fator 2 – “Operações” com médias de 69,9 e 68,9 pontos num máximo de 100 pontos. O fator com menor nível de concordância é o fator 4 – “Modelo de negócios” com 59 pontos em 100.

Por último, vamos apresentar os dados sobre a correlação entre os Fatores de Sucesso para a Sustentabilidade das Organizações Sociais. Aqui interessa-nos estudar até que ponto quando um responsável de uma organização social apresenta pontuações elevadas num fator, também apresenta pontuações elevadas noutro fator; ou vice-versa. Desta forma, importa estudar a existência de correlação entre os fatores, devendo aplicar-se o teste de correlação de Pearson, já que se verifica o pressuposto da normalidade em todos os fatores.

Aplicando o teste de correlação de Pearson, como  $p < 0,05^*$  conclui-se que existe uma correlação significativa entre 9 dos 10 pares de correlações, significando que de uma forma geral quando um responsável de uma organização atribui elevada concordância sobre um fator de

sustentabilidade da organização, também apresenta elevada concordância nos restantes fatores, como observamos na Tabela 5.

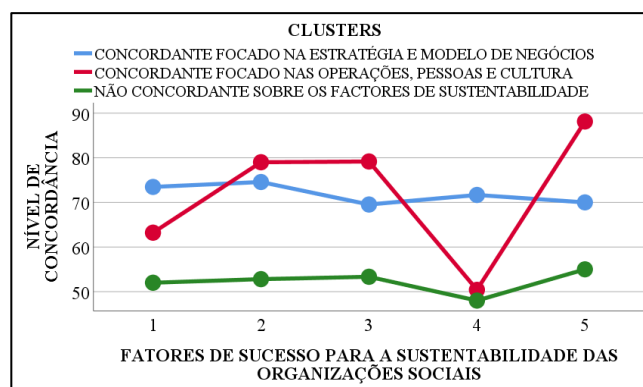
**Tabela 5** – Teste de correlação de Pearson entre as pontuações dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações

Fatores	F2	F3	F4	F5
F1	R = 0,585 n=32 p<0,001***	R = 0,593 n=32 p<0,001***	R = 0,778 n=32 p<0,001***	R = 0,368 n=32 p=0,038*
F2	---	R = 0,777 n=32 p<0,001***	R = 0,419 n=32 p=0,017*	R = 0,776 n=32 p<0,001***
F3	---	---	R = 0,384 n=32 p=0,030*	R = 0,765 n=32 p<0,001
F4	---	---	---	R = 0,154 n=32 p=0,399ns

No entanto, conclui-se pela não existência de correlação significativa entre o fator 4 – “modelo de negócios” e o fator 5 – “cultura”.

Aplicando uma análise de clusters hierárquica com o método Ward usando a distância euclidiana quadrada como medida de dissemelhança entre os sujeitos, classificamos os inquiridos em função das pontuações obtidas nos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações sociais (Figura 9).

**Figura 9** – Nível de concordância dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações em função dos clusters obtidos



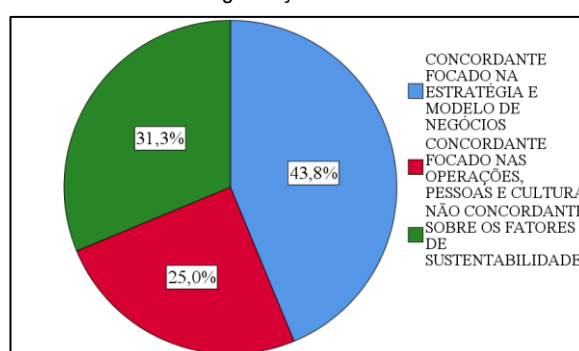
O primeiro cluster de opinião acerca dos fatores de sustentabilidade das organizações sociais é constituído por 10 inquiridos, correspondendo a 31,2% das frequências (Figura 9), caracteriza-se por apresentar pontuações medianas em todos os cinco fatores de sustentabilidade, ao qual denominaremos de cluster “não concordante sobre os fatores de sustentabilidade” das organizações sociais.

Um segundo cluster de opinião acerca dos fatores de sustentabilidade das organizações sociais é constituído por 14 inquiridos, correspondendo a 43,8% das frequências, caracteriza-se por apresentar pontuações elevadas em todos os fatores, mas destacadamente no fator 1 –

“Estratégia” e fator 4 – “Modelo de negócios” comparada mente aos outros dois clusters (Figura 8), ao qual denominaremos de cluster “concordante focado na estratégia e no modelo de negócios” para a sustentabilidade da das organizações sociais.

Um terceiro cluster de opinião acerca dos fatores de sustentabilidade das organizações sociais é constituído por 8 inquiridos, correspondendo a 25,0% das frequências (Figura 10), caracteriza-se por apresentar pontuações elevadas nos fatores 2 – “Operações”, 3 – “Pessoas” e 5 – “Cultura” (Figura 9), ao qual denominaremos de cluster “concordante focado nas operações, pessoas e cultura” para a sustentabilidade da das organizações sociais.

**Figura 10** – Clusters obtidos sobre o nível de concordância dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações sociais



Pretende-se neste ponto o estudo da associação entre os clusters de sustentabilidade e os clusters de uso das ferramentas de gestão estratégica que podemos observar Tabela 6, concluindo-se que o seu uso não é significativamente independente dos fatores de sustentabilidade das organizações sociais. Desta forma, observa-se que dos utilizadores normais (mais frequentes) das ferramentas de gestão estratégica, 87,5% focam a sua sustentabilidade em todos os fatores, mas sobretudo focado na estratégia e no modelo de negócios. Também observamos que dos utilizadores raros de tais ferramentas, 71,4% também são não concordantes em todas os fatores de sustentabilidade das organizações sociais.

**Tabela 6** – Estudo da Associação entre a sustentabilidade e o uso de ferramentas de gestão estratégica

Fatores de Sustentabilidade / Uso das Ferramentas de Gestão Estratégica	Não Utilizador	Utilizador Raro	Utilizador Normal	Total
Concordante: Focado na Estratégia e Modelo de Negócios	7(41,2%)	0(0,0%)	7(87,5%)	14(43,8%)
Concordante: Focado nas Operações, Pessoas e Cultura	5(29,4%)	2(28,6%)	1(12,5%)	8(25,0%)
Não Concordante	5(29,4%)	5(71,4%)	0(0,0%)	10(31,3%)
Total	17(100,0%)	7(100,0%)	8(100,0%)	32(100,0%)

Teste de Independência de Qui-Quadrado:  $\chi^2=13.391$ ; g.l.=4; p=0,010\*

Apresenta-se agora o estudo das variáveis independentes relacionadas com as características socioprofissionais dos inquiridos e com a características das organizações que explicam o perfil de uso das FGE (Tabela 8), não tendo encontrado nenhuma influência significativa por parte da idade do inquirido, das habilitações literárias, da área de formação, da natureza jurídica da

organização, do tempo de exercício da atividade ou do número de utentes. Ao contrário, verificou que o cargo desempenhado ( $\chi^2=12.358$ ; g.l.=2;  $p=0,002$  \*\*), o tempo de exercício do cargo ( $\chi^2=20.192$ ; g.l.=6;  $p=0,003$  \*\*) e o número de colaboradores ( $\chi^2=11.492$ ; g.l.=4;  $p=0,022$  \*) explicam significativamente o perfil de uso das mesmas.

**Tabela 8** – Estudo da associação entre o perfil de uso das ferramentas de gestão estratégicas e as variáveis sociodemográficas dos inquiridos e das variáveis caracterizadoras das organizações sociais

Variável Independente	Teste de Independência de Qui-Quadrado
Idade do Inquirido	$\chi^2=6.252$ ; g.l.=6; $p=0,396$ ns
Habilitação literária do Inquirido	$\chi^2=4.537$ ; g.l.=4; $p=0,338$ ns
Área de Formação	$\chi^2=9.250$ ; g.l.=8; $p=0,322$ ns
Cargo Desempenhado	$\chi^2=12.358$ ; g.l.=2; $p=0,002$ **
Tempo de Exercício do Cargo	$\chi^2=20.192$ ; g.l.=6; $p=0,003$ **
Natureza Jurídica da Organização	$\chi^2=13.015$ ; g.l.=10; $p=0,223$ ns
Tempo de Exercício da Atividade	$\chi^2=2.903$ ; g.l.=4; $p=0,574$ ns
Número de Uteses	$\chi^2=1.025$ ; g.l.=4; $p=0,906$ ns
Número de Colaboradores	$\chi^2=11.492$ ; g.l.=4; $p=0,022$ *

Pela observação do Tabela 9 verificamos que o grupo de “não utilizadores” das FGE, exercem sobretudo cargos de topo (82.4%) entre 1 a 5 anos (35,3%) ou há mais de 10 anos (47,1%) e trabalham em organizações com mais de 250 colaboradores (17,6%). O grupo dos “utilizadores raros” das FGE, exercem todos cargos de topo (100,0%), há menos de 1 ano (14,3%) ou entre 5 a 10 anos (71,4%) e trabalham todos em organizações com menos de 50 colaboradores (100%). E por último o grupo dos “utilizadores normais” das FGE, exercem sobretudo cargos intermédios (75%), entre 5 a 10 anos (87,5%) e trabalham em instituições com 50 a 250 colaboradores.

**Tabela 9** – Estatísticas descritivas do perfil de uso das ferramentas de gestão estratégicas em função do cargo desempenhado, tempo de exercício do cargo e número de colaboradores da instituição

Variáveis Independentes	Categorias	Não Utilizador	Utilizador Raro	Utilizador Normal	Total
Cargo Desempenhado	Intermédio	3(17,6%)	0(0,0%)	6(75,0%)	9(28,1%)
	Topo	14(82,4%)	7(100,0%)	2(25,0%)	23(71,9%)
Tempo de Exercício de Cargo	< 1 ano	2(11,8%)	1(14,3%)	0(0,0%)	3(9,4%)
	1 a 5 anos	6(35,3%)	0(0,0%)	1(12,5%)	7(21,9%)
	5 a 10 anos	1(5,9%)	5(71,4%)	7(87,5%)	13(40,6%)
	>10 anos	8(47,1%)	1(14,3%)	0(0,0%)	9(28,1%)
Número de Colaboradores	10 a 50 col.	11(64,7%)	7(100%)	3(37,5%)	21(65,6%)
	50 a 250 col.	3(17,6%)	0(0,0%)	5(62,5%)	8(25,0%)
	>250 col.	3(17,6%)	0(0,0%)	0(0,0%)	3(9,4%)

Foi analisada qual a relação entre as ferramentas de gestão estratégica estudadas nesta investigação e a sustentabilidade das organizações em estudo e verificou-se que apesar destas ferramentas terem um papel primordial para a sustentabilidade das instituições estas são pouco

utilizadas. As IPSS que fizeram parte desde estudo utilizam, essencialmente, como estratégia organizacional a análise PEST, os Fatores Críticos de Sucesso e a Declaração de Visão, Missão, Valores e Objetivos. Estas ferramentas são as mais utilizadas pelas OSFL ficando para segundo plano o BSC e a Análise SWOT embora os gestores de tais organizações considerem importante a sua utilização para o planeamento estratégico a curto, médio e longo prazo verificando-se, neste caso, uma contradição. As razões apontadas para a não ou rara utilização de tais ferramentas prendem-se, essencialmente, com o défice de formação e de recursos.

De acordo com o pretendido com o estudo, após análise dos resultados finais relativos à amostra, pode-se concluir que apesar de qualquer uma das estratégias acima discriminadas poderem garantir a sustentabilidade das IPSS, raras são as instituições que as utilizam. Por outro lado, as IPSS apenas utilizam, frequentemente, as seguintes ferramentas de gestão estratégica: Análise PEST, fatores críticos do sucesso e missão e valores nunca utilizando ou utilizando raramente a Análise SWOT e BSC. Verifica-se que compreendem a importância da implementação de tais ferramentas considerando-as uma mais valia podendo proporcionar a autonomia financeira das IPSS, no entanto embora haja compreensão neste sentido são poucas as instituições que beneficiam da utilização das mesmas. Por fim, as razões indicadas pelas IPSS para a não implementação dessas ferramentas no dia a dia da instituição prende-se com a dificuldade que sentem em adaptar tais ferramentas a realidade das instituições, a resistência à mudança e a falta de formação e preparação dos recursos humanos. Denota-se que a utilização de ferramentas de gestão estratégica é um fator incitador para a melhoria organizacional das IPSS. Relativamente à questão de partida, a implementação das ferramentas em estudo e a sustentabilidade confirmam-se, empiricamente, a sua relação verificando-se que seria uma mais-valia para a sustentabilidade das instituições deixando de depender, na totalidade, dos subsídios do Estado embora na prática não exista relação entre ambos devido aos motivos acima indicados.

Com este estudo verifica-se que a utilização ou não de FGE nas OSFL está relacionada com a falta de formação dos gestores das mesmas não estando o acesso a formações específicas ao alcance de todos os inquiridos devido a questões financeiras, falta de tempo, interesse e/ou motivação dos profissionais da área. Neste capítulo foram analisadas as razões que levam há não utilização das FGE e quais as vantagens da sua utilização para a promoção da sustentabilidade das IPSS. É essencial investir na formação contínua de gestores das organizações sociais para que se consiga criar um elo de ligação entre a missão destas e a sua sustentabilidade.

Este estudo será ultimado no próximo ponto com a exposição das conclusões essenciais, as limitações deparadas no decorrer deste processo e a importância da aplicabilidade das FGE nas IPSS.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a apresentação e análise de resultados, neste capítulo, far-se-ão ilações que se consideraram fundamentais neste estudo. Com este estudo realizaram-se algumas apreciações relativamente ao tema em estudo. Os objetivos deste estudo referiam-se à análise das FGE implementadas nas OSFL e de que forma a sua utilização garante a sua sustentabilidade. Foi possível constatar que a maior parte destas organizações têm a visão, missão, valores e objetivos bem definidos embora não ou raramente utilizem outras FGE. Verificou-se a necessidade de adaptar a utilização das FGE

de acordo com os objetivos de cada OSFL. Assim, o problema de investigação incidiu na gestão das IPSS, do distrito de Vila Real, e nas FGE que estas usam ou não e que podem ser uma mais-valia no seu planeamento organizacional. Verificou-se que são poucas as instituições que usam as FGE estudadas embora sejam consideradas bastante importantes para o planeamento estratégico das mesmas; verificou-se que as IPSS raramente utilizam a Análise SWOT e BSC como estratégia para a tomada de decisões mas que utilizam frequentemente a Análise PEST, Missão e Valores e FCS; também existe uma perceção da importância da implementação de tais ferramentas facultando uma maior autonomia financeira das IPSS; por último as dificuldades apontadas para a não utilização destas ferramentas prende-se com a dificuldade em adaptar as mesmas há realidade das instituições, a resistência há mudança e a falta de formação e preparação dos recursos humanos. Quanto à questão de partida, ao realizar-se uma correlação entre a implementação das FGE e a sustentabilidade confirma-se, empiricamente, a sua relação verificando-se que seria uma mais-valia para a sustentabilidade das instituições deixando de depender, na totalidade, dos subsídios do Estado.

Nas organizações do terceiro setor existe a necessidade de reconhecer a importância da utilização destas ferramentas devendo, por isso, apostar-se na capacitação dos seus gestores de topo, uma vez que se denota uma falta de conhecimento nesta área, permitindo, desta forma, conceber maiores e melhores competências para assim poderem criar objetivos ou planos a longo prazo e, em consequência, uma maior sustentabilidade e uma maior aposta na diferenciação entre as IPSS. Nota-se uma dificuldade na implementação destas ferramentas e devido a estas circunstâncias é crucial o investimento na formação especializada.

As OSFL devem observar as oportunidades e ameaças no seu meio envolvente, reformular a missão os objetivos e estratégias sempre que necessário tendo sempre presente às necessidades dos seus utentes. Ao realizar esta avaliação de forma periódica levaria um desenvolvimento organizacional mais eficaz e eficiente pois, atualmente, estas instituições são imprescindíveis para a sociedade e para o aumento da qualidade de vida da população. É essencial que estas organizações acreditem na sua visão e missão e que, conjuntamente, com uma gestão organizacional eficaz se tornem autónomos financeiramente do estado apostando na sua própria sustentabilidade

Através dos resultados obtidos neste estudo pretende-se que as instituições reflitam acerca da gestão e reconheçam formas de melhoria tornando-se relevante o planeamento organizacional podendo, também, estabelecer métodos de cooperação entre as várias organizações existentes que vise a troca de conhecimentos.

Nesta pesquisa também se apresentaram algumas limitações, a situação pandémica que não permitiu deslocações às instituições conforme estava previsto, as respostas recebidas resultarem do envio do questionário para e-mails institucionais não havendo, por isso, forma de garantir que o seu preenchimento foi realizado por gestores de topo já que também foi garantido o anonimato e confidencialidade. Por último, verificou-se um grande atraso no recebimento dos resultados embora tenha sido solicitado, várias vezes, por telefone e e-mail o seu preenchimento.

Assim, esta investigação demonstra a necessidade se investir na formação na área de gestão estratégica para as OSFL com vista ao aumento da sua autonomia financeira, ou seja, a sua sustentabilidade. É, portanto, importante a profissionalização da gestão no terceiro setor pois

levará a uma maior rentabilidade de recursos físicos e humanos dando oportunidade às instituições de darem continuidade á sua missão.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto Ref<sup>a</sup> UIDB/05507/2020 com o identificador DOI <https://doi.org/10.54499/UIDB/05507/2020>. Agradecemos adicionalmente ao Centro de Estudos em Educação e Inovação (Ci&DEI) e ao Politécnico de Viseu pelo apoio prestado.

## REFERÊNCIAS

- Agranonik, M., Hirakata, V. N., & Camey, S. A. (2010). Introdução à análise estatística utilizando o spss 18.0.
- IBC, E. (2019). Missão, visão e valores organizacionais. Obtido de IBC - Instituto Brasileiro de Coaching: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-visao-missao-organizacional/>
- Irigaray, H. A., Cunha, G. X., & Harten, B. A. (2016). Missão organizacional: o que a análise crítica do. Caderno EBAPE.BR, 14(4), pp. 920-933.
- Khauaja, D. M. R. & Bentzen, B. (2005) Gestão no Terceiro Setor: o Movimento Comunitário do Jardim São Joaquim. Artigo apresentado no VIII SEMEAD - Seminários em Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo
- Namorado, R. (2017). O que é a economia social? Economia social em textos.
- Paton , C., Mastelari, D. A., Nogueira, N. A., Teixeira, S. A., Martins, V. F., & Veiga, W. d. (1999). O uso do balanced scorecard como um sistema de gestão estratégica.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico (2<sup>a</sup> ed.). Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil: Universidade FEEVALE. Obtido de [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=prodanov+freitas+2013&ots=dcY8chAcHL&sig=CNVleG\\_WvzupxngUfuXYVC2Scs0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=prodanov%20freitas%202013&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=prodanov+freitas+2013&ots=dcY8chAcHL&sig=CNVleG_WvzupxngUfuXYVC2Scs0&redir_esc=y#v=onepage&q=prodanov%20freitas%202013&f=false)
- Porter, M. (1997). Comitê Temático de Estratégia e Gestão Position Paper. Movimento Brasil Competitivo. HSM Managemet. 1(5).
- Quintão, C. (2004). Terceiro Sector - elementos para referenciação teórica e conceptual. V Congresso Português de Sociologia - Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção, Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho, Universidade do Minho, Braga
- Rocha, M. C. F. (2018). “Gestão social aplicada ao terceiro setor: a importância das estratégias de gestão para a captação de recursos versão definitiva.” tese de doutoramento em gestão. Tese de Doutoramento em Gestão. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real. 305 pp

- Rodrigues, A. L. (2007). Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre nonprofit sector e economia social. 14(43), pp. 111-128. doi:DOI: 10.1590/S1984-92302007000400006
- Santos, A. J. (2008). Gestão Estratégica: conceitos, modelos e Instrumentos. Escolar Editora.
- Teixeira, S. (2017). Gestão das organizações. Lisboa: Escolar Editora.
- Torres, B. F., Gomes, M. C., Freitas, T. L., & Cabral, K. F. (janeiro/dezembro de 2017). Matriz bcg e análise swot: aplicação em uma instituição de ensino superior privado. Revista Científica Univçosa.v.9, n.º 1. Viçosa-MG. ANAIS IX SIMPAC.

### PROCEDIMENTOS ÉTICOS

**Conflito de interesses:** nada a declarar. **Financiamento:** Este trabalho foi financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto Ref. UIDB/05583/2020. **Revisão por pares:** Dupla revisão anónima por pares.



Todo o conteúdo da [e<sup>3</sup> – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP](#) é licenciado sob *Creative Commons*, a menos que especificado de outra forma e em conteúdo recuperado de outras fontes bibliográficas.

