

**Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional
em Organizações de Serviço Social**

por

Paula Rodrigues

Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por

Prof. Doutor João F. Proença

Prof. Marisa Roriz Ferreira

Faculdade de Economia

Universidade do Porto

2011

Nota Biográfica

Paula Cristiana de Carvalho Rodrigues nasceu em Guimarães a 15 de Maio de 1986. Em 2005, ingressou na Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Católica de Braga, onde concluiu a licenciatura em Serviço Social com média de 15 valores. Começou a sua actividade pré-profissional de Assistente Social, no âmbito do atendimento descentralizado da Segurança Social de Guimarães, em contexto de estágio curricular durante um ano e meio. Em 2009, ingressou no Mestrado em Gestão de Serviços na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, concluído a parte escolar com média de 16 valores.

Agradecimentos

Decorrido este ano de trabalho, chegou a altura de agradecer a todos aqueles que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização desta dissertação.

Em primeiro lugar aos meus pais, pelo apoio incondicional.

Ao orientador desta dissertação o Professor Doutor João F. Proença, bem como à co-orientadora a Professora Marisa Ferreira, pelo acompanhamento, disponibilidade e motivação.

Ao Professor Doutor Pedro Campos, pelos esclarecimentos prestados no âmbito da análise dos dados.

E por fim, aos meus amigos, pelo carinho e apoio, em particular à minha melhor amiga, pela ajuda e estímulo nos momentos mais difíceis.

Resumo

O presente estudo tem como objectivo compreender a realidade das organizações de Serviço Social, quanto ao nível de implementação do planeamento estratégico, bem como os impactos que a sua maior ou menor aplicação tem na eficácia organizacional. O procedimento passa por, num primeiro momento, agrupar as diferentes instituições em *clusters* de acordo com o nível de implementação do planeamento estratégico e respectivo grau de eficácia e, num segundo momento por interpretar os diferentes grupos obtidos.

Dado o crescente número de organizações de Serviço Social e a consequente complexidade das suas estruturas, verifica-se a necessidade destas instituições utilizarem técnicas de gestão formais. O planeamento estratégico é uma válida ferramenta de gestão estratégica, sendo um dos seus objectivos principais tornar as organizações mais eficazes. Por isso, investigou-se se o planeamento estratégico nas organizações de Serviço Social está implementado e que repercussões a sua maior ou menor utilização tem na eficácia organizacional.

O inquérito aplicado a 220 instituições de Serviço Social permitiu agrupá-las em diferentes *clusters*, demonstrando que diferentes níveis de planeamento estratégico impulsionam distintos graus de eficácia organizacional.

Por fim, importa referir que as conclusões deste estudo podem ser de grande importância para os decisores destas organizações, pois ficou demonstrado que a adopção do planeamento estratégico influencia positivamente a eficácia organizacional das organizações de Serviço Social.

Abstract

The present study aims to contribute to a better understanding of the reality of the Social Service organizations, and concerns both the implementation rate of strategic planning and the impact that a greater or lesser extent of its application has on the efficiency of the organizations. Gathering the different institutions into *clusters*, according to the level of implementation of strategic planning and the respective degree of efficiency, we can interpret the different groups.

Given the growing number of organizations that provide Social Service and the consequent complexity of their structures, these institutions face a growing need to adopt formal techniques of management. Strategic planning is a valid tool for strategic management, since one of its main purposes is to improve the efficiency of the organizations. For this reason, the research has been conducted in order to determine if strategic planning is implemented in Social Service organizations and which effects has its application to a greater or lesser degree on the organization's performance.

The inquiry applied to 220 Social Service institutions allowed us to gather them into different clusters, showing that different levels of strategic planning determine distinct degrees of organizational efficiency.

Finally, it's important to refer that these conclusions may be relevant for the managers of these organizations, since it has been proven that the adoption of strategic planning has a positive influence on the organizational efficiency of the institutions that provide Social Services.

Siglas

ACP – Análise em Componentes Principais

AFC – Análise Factorial das Correspondências

AFCM – Análise Factorial das Correspondências Múltiplas

AFCS – Análise Factorial das Correspondências Simples

CAWI – Computer Assisted Web Interviewing

CNSP – Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo

ICNPO – Classificação Internacional para as Organizações sem Fins Lucrativos

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

PIB – Produto Interno Bruto

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

Índice Geral

Nota Biográfica.....	II
Agradecimentos.....	III
Resumo	IV
Abstract.....	V
Siglas	VI
Introdução.....	10
Parte I - Enquadramento teórico.....	12
CAPÍTULO 1 - Terceiro Sector	13
1.1 Conceptualização e características do Terceiro Sector.....	14
1.2 Diversidade do Terceiro Sector	15
CAPÍTULO 2 - Gestão Estratégica e Planeamento Estratégico.....	20
2.1 Conceptualização do Planeamento Estratégico	21
2.2 Planeamento Estratégico no Terceiro Sector.....	22
2.3 Modelos de Planeamento Estratégico para o Terceiro Sector	23
2.3.1 Modelo de Bryson	24
2.3.2 Modelo de Oster	25
2.3.3 “Modelo” de Carvalho.....	26
2.3.4 Principais diferenças entre os Modelos de Bryson (1988), Oster (1995) e Carvalho (2005).....	27
CAPÍTULO 3 - Desempenho organizacional – Dimensão Eficácia	28
3.1 Conceptualização da dimensão Eficácia Organizacional	28
3.2 Desempenho organizacional no Terceiro Sector	29
Parte II - Estudo Empírico.....	31
CAPÍTULO 4 - Definição do Problema	32
4.1 Objectivos.....	33
4.2 Formulação de hipóteses	34
CAPÍTULO 5 - Metodologia de Investigação.....	36
5.1 Tipo de investigação.....	36
5.2 Universo e amostra	36
5.3 Método e Técnica para a recolha de informação	40
5.3.1 Construção do questionário	40
5.4 Técnicas de tratamento e análise de dados	42
5.4.1 Análise Factorial das Correspondências (AFC)	42

5.4.2 Análise de Clusters	43
CAPÍTULO 6 - Discussão e Análise dos Resultados da Investigação.....	46
6.1 Análise Preliminar	46
6.2 Análise Factorial das Correspondências Múltiplas	50
6.2.1 Interpretação dos eixos da AFCM.....	52
6.3 Análise de Clusters	55
6.3.1 Classificação Hierárquica – Índice Ward	56
6.3.2 Classificação Não- Hierárquica – Método <i>K-Means</i>	57
6.4 Confirmação das Hipóteses	64
6.5 Discussão dos resultados	67
CAPÍTULO 7 - Conclusões.....	70
7.1 Principais conclusões.....	70
7.2 Implicações para a gestão	71
7.3 Limitações do estudo	71
7.4 Perspectivas de trabalhos futuros	72
Bibliografia.....	73

Índice Tabelas

Tabela 1 - Diversidade das organizações do Terceiro Sector.....	15
Tabela 2 - Comparação dos modelos de planeamento estratégico no Terceiro Sector ..	27
Tabela 3 - Caracterização do Universo.....	37
Tabela 4 - Caracterização da Amostra.....	39
Tabela 5 - Estrutura do inquérito e identificação das variáveis.....	41
Tabela 6 - Análise dimensão-utentes.....	47
Tabela 7 - Análise dimensão-funcionários	47
Tabela 8 - Análise habilitações.....	48
Tabela 9 - Análise da relação entre as habilitações e grau de iniciativa	48
Tabela 10 - Análise fontes de financiamento	49
Tabela 11 - Análise da relação entre a fonte de financiamento e a forma jurídica	49
Tabela 12 -Variação do centro do grupo	58
Tabela 13 - Nº de elementos que compõem cada cluster	58
Tabela 14 - Média de cada variável em cada um dos clusters.....	59
Tabela 15 - Teste do Chi-Square variável Habilitações	65
Tabela 16 - Teste do Chi-Square variável Dimensão - Nº utentes	65

Tabela 17 - Teste Chi-Square variável Dimensão - N° de funcionários.....	66
Tabela 18 - Teste do Chi-Square variável Forma Jurídica	66
Tabela 19 - Resumo da relação existente entre o planeamento estratégico e a eficácia. 69	

Índice Ilustrações

Ilustração 1 - Composição da força de trabalho das organizações do Terceiro Sector Português.....	17
Ilustração 2 - Identificação do nº de eixos a analisar.....	51
Ilustração 3- Interpretação do 1º eixo.....	52
Ilustração 4- Interpretação do 2º eixo.....	53
Ilustração 5- Interpretação do 3º eixo.....	54
Ilustração 6- Interpretação do 4º eixo.....	55
Ilustração 7- Identificação do nº de clusters a analisar.....	59
Ilustração 8 - Distribuição dos valores de cada uma variável por cada um dos grupos..	64
Ilustração 9- Resumo das características dos grupos.....	65

Introdução

Durante muito tempo a concepção de gestão foi associada somente a organizações que visassem o lucro, mas para as organizações do Terceiro Sector este conceito não tinha muito significado, pois acreditava-se que as organizações que não tinham como propósito a distribuição do lucro não necessitavam de gestão (Drucker, 1997). Actualmente, esta pressuposição não faz sentido, pois cada vez mais as organizações do Terceiro Sector necessitam de metodologias de gestão que lhes permitam alcançar com êxito a sua missão.

Neste sentido, surge esta dissertação, “Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional em organizações de Serviço Social” que resulta de um duplo reconhecimento. Primeiro que o “futuro passará, com toda a certeza por um Terceiro Sector com um peso cada vez maior nas economias” (Carvalho, 2005:10). Facto que reporta para uma segunda constatação, a necessidade crescente destas organizações utilizarem técnicas de gestão formais, como o planeamento estratégico. Pois, como defende o autor acima citado é um “elemento fundamental” tornando-se “cada vez mais importante para a sobrevivência destas organizações”. Ressaltando-se também que é uma ferramenta que tem uma influência directa no desempenho organizacional, nomeadamente ao nível da eficácia (Thibodeaux e Favilla, 1996).

Assim a presente investigação analisa o grau de implementação do planeamento estratégico e o impacto da sua maior ou menor adopção na eficácia organizacional, em 220 organizações de Serviço Social. É um estudo exploratório/descritivo, com a intenção de extrapolar as conclusões para o universo. Segue-se a justificação do objecto de estudo, o objectivo da investigação, e posteriormente apresenta-se a estrutura da dissertação.

Justificação do objecto de estudo e objectivo da investigação

A justificação para a escolha deste tema reside em três factores: as áreas de formação da “investigadora”, o conhecimento da realidade destas organizações e a revisão da literatura:

- A combinação da área da licenciatura em Serviço Social e do mestrado em Gestão de Serviços suscitou o interesse para a problemática do planeamento estratégico aplicado e estas organizações;
- O conhecimento da realidade de algumas destas organizações permitiu aferir o desfasamento entre as potencialidades da aplicação do planeamento estratégico e a actual realidade, o que instigou o interesse em estudar de forma científica esta realidade;
- E por fim, a carência de literatura acerca do tema também impulsionou o interesse em ampliar o conhecimento na área.

No âmbito desta dissertação, o planeamento estratégico nas organizações de Serviço Social, é o objecto de estudo. Com efeito, o objectivo da investigação consiste em perceber em que medida o planeamento estratégico, enquanto ferramenta de gestão estratégica está implementado nas organizações de Serviço Social de Portugal continental e de que forma influencia positivamente a eficácia organizacional.

Estrutura da dissertação

Este trabalho é composto por duas partes, a contextualização teórica e o estudo empírico, contendo três e quatro capítulos respectivamente.

A primeira parte do trabalho refere-se ao enquadramento teórico do estado da arte dos temas analisados no estudo: o Terceiro Sector, e nomeadamente o subsector Serviço Social; o planeamento estratégico, particularmente a análise dos modelos teóricos desenvolvidos para as organizações que compõem este subsector e por último a Eficácia Organizacional.

A segunda parte do estudo, tem início com o capítulo quatro, este apresenta a definição do problema, sobretudo os objectivos específicos, bem como as hipóteses do estudo. O capítulo cinco expõe a metodologia seguida na investigação. O capítulo seis refere-se à análise e discussão dos resultados obtidos. E por último, apresenta-se no capítulo sete as conclusões da investigação, os limites do trabalho e as sugestões para a realização de novas investigações.

Parte I - Enquadramento teórico

CAPÍTULO 1 - Terceiro Sector

Ao longo das últimas décadas, uma atenção crescente tem vindo a ser dada a um agregado de organizações, como associações, cooperativas, misericórdias, entre outras que estão incluídas no que se denomina por Terceiro Sector¹. Importa ressaltar para uma compreensão mais clara e coerente do conceito, que este assume várias designações nos mais diversos estudos. Assim, a notação Terceiro Sector pode, em alguns cenários, ser substituída por Organizações Sem Fins Lucrativos, Economia Social, Economia Solidária, Sector Não Lucrativo e Sector da Solidariedade Social (Nunes e Carneiro 2001 e Franco et al., 2005). Apesar de cada conceito ter especificidades conceptuais próprias, estas denominações são comumente usadas como sinónimos (Nunes et al., 2001).

A crescente atenção dada a este sector deve-se à importância que gradualmente tem vindo a assumir nas economias actuais. De acordo com o estudo desenvolvido pela Universidade John Hopkins, intitulado de Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo (CNSP) a cerca de 46 países, as organizações sem fins lucrativos empregam, em média 4,5% da população activa, sendo esse valor de 7,4% nos países desenvolvidos (Franco et al., 2005). Este mesmo estudo, em Portugal, mostra que embora a dimensão do Terceiro Sector seja mais pequena em relação aos países desenvolvidos, está-se na presença de uma “grande força económica”. Ainda no mesmo estudo pode-se constatar que as despesas do sector, em 2002, atingiram 5,4 mil milhões de euros, o que afigurou 4,2% do PIB e o emprego equivaleu a 250 mil trabalhadores a tempo inteiro (Franco et al., 2005). Neste sentido, é de destacar o contributo crescente do Terceiro Sector para o PIB e o emprego através da produção de bens e serviços, como os serviços sociais, a saúde, a educação, o desporto, a cultura, entre outros (Speckbacher, 2003).

De igual modo, importa salientar, de acordo com a investigação realizada pelo International Center of Research and Informarion on the Public and Cooperative Economy, que Portugal em 2004 inseria-se no conjunto de países onde o Terceiro Sector estava em significativa emergência (Quintão, 2004).

¹ O primeiro e o segundo são respectivamente o sector lucrativo e o sector público (Carvalho, 2005).

1.1 Conceptualização e características do Terceiro Sector

Na perspectiva de Carvalho (2005) as organizações sem fins lucrativos podem ser definidas como entidades de iniciativa privada, que prestam serviços, bens e ideias com a finalidade de melhorar a qualidade de vida da sociedade. Simultaneamente o Terceiro Sector também pode ser encarado como um conjunto de actividades de dimensão económica praticadas por instituições privadas, cuja finalidade essencial não se centra unicamente na obtenção do lucro, mas sim na resolução de problemas sociais existentes (Caeiro, 2006). Ferreira (2009) corrobora os autores referenciados defendendo que este sector totaliza aquelas organizações que não sendo do Estado, originam bens e serviços de interesse geral e que sendo privadas, não têm como objectivo principal a obtenção do lucro.

Por seu turno Griffin e Knight (1994) consideram que as organizações do Terceiro Sector são um elemento fundamental para a estratégia de desenvolvimento humano, pois estas capacitam pessoas e comunidades, possibilitando a promoção do seu potencial humano e criativo para o seu próprio desenvolvimento e bem-comum.

As principais características do Terceiro Sector são mencionadas de forma consensual por diversos autores. Soldevila e Oliveras (2000) e Carvalho (2005) referem o *carácter não lucrativo*, uma vez que os lucros são encaminhados em benefício dos bens e serviços fornecidos ou reinvestido na organização. Em simultâneo os autores enunciados também reforçam a perspectiva de Henderson et al. (2002), afirmando o *carácter social*, pois os bens e os serviços disponibilizados podem ser gratuitos ou ter um preço bastante mais baixo. É ainda de ressaltar que o presente sector socorre-se de *voluntários*, sendo este factor muitas vezes determinante para o desempenho da organização (Henderson et al., 2002; Soldevila e Oliveras, 2000). Por fim, importa mencionar que estas organizações são *auto-governadas*, ou seja, não possuem um estatuto legal comercial (Soldevila e Oliveras, 2000).

Importa, também destacar como uma característica do Terceiro Sector as fontes de financiamento, pois estas podem ser de diversas ordens: auto financiamento, financiamento público e/ou privado (Lévesque e Ninac cit. in Patraquim et al. 2009). Estes autores defendem ainda parcerias estratégicas: com o Estado e com empresas, assentes na concertação e na co-responsabilização.

Em jeito de síntese e de acordo com Salamon e Anheier (1992), as designadas organizações do Terceiro Sector podem ser descritas sumariamente segundo a chamada definição estruturo-operacional. Estes autores realizaram um estudo em 44 países observando várias organizações, tendo em conta o seu âmbito, estrutura, história e posição legal. Concluindo que estas instituições podem ser definidas como sendo organizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, auto-governativas e voluntárias. Paralelamente surge a perspectiva representada no Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Universidade John Hopkins (CNSP) conceptualmente semelhante à dos autores anteriores, pois defende que o denominado sector não lucrativo é constituído por entidades: *organizadas*, com uma estrutura e regularidade nas suas operações; *particulares* institucionalmente distintas do Estado; *não distribuidoras de lucros*, uma vez que estes são reintegrados nas organizações; *auto-governadas*, pois têm os seus próprios procedimentos de governação interna e por último *voluntárias*, dado que os membros da organização contribuem com tempo sem exigir alguma recompensa monetária (Franco et al., 2005).

1.2 Diversidade do Terceiro Sector

Com o intuito de analisar o Terceiro Sector e as suas áreas de actividade recorre-se à Classificação Internacional para as Organizações Sem Fins Lucrativos (ICNPO). O quadro seguinte apresenta a divisão do sector, bem como a sua composição detalhada.

Tabela 1 - Diversidade das organizações do Terceiro Sector

Nº	Grupo ICNPO Designação	Tipo de Organizações em Portugal
1	Cultura e lazer	Associações culturais; recreativas e desportivas Casas do Povo Fundações Culturais Clubes sociais e recreativos Museus Jardins zoológicos e aquários Sociedades Históricas e Literárias Associações de artes performativas e companhias: teatro, dança, etc... Associações de Estudantes e Associações Juvenis
2	Educação e Investigação	Escolas, por exemplo ligadas a congregações religiosas Universidade Católica Centros de Investigação
3	Saúde	Hospitais e casas de saúde (por exemplo ligadas às ordens)
4	Serviços Sociais	Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS (Associações, Fundações, Centros Sociais e Paroquiais e Institutos de Organizações Religiosas) Santas Casas da Misericórdia Cooperativas de solidariedade social Associações Mutualistas Associações de Bombeiros voluntárias Outras associações de solidariedade social (dedicadas a crianças, jovens, idosos, deficientes famílias, sem-abrigo, etc.)

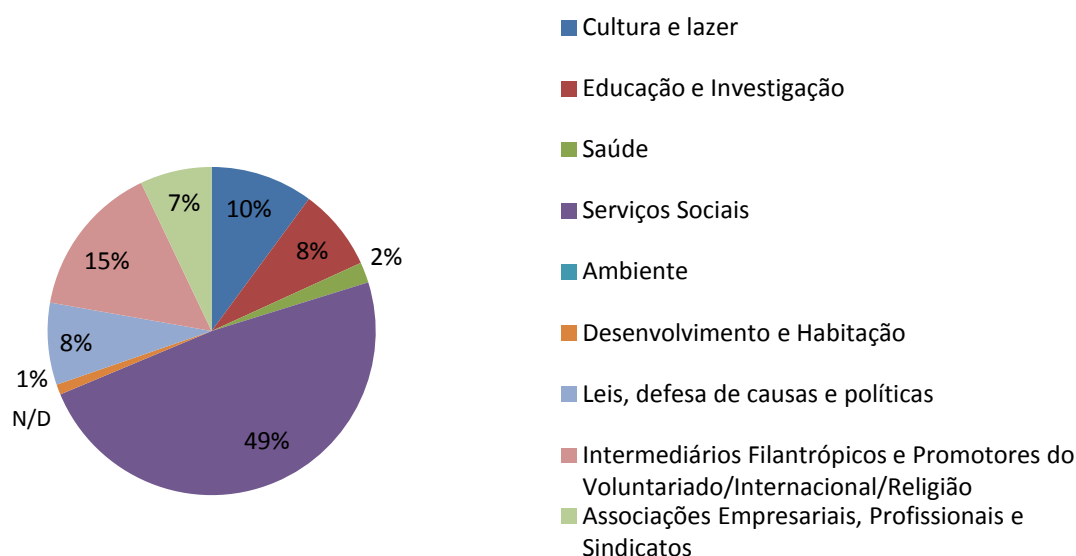
Grupo ICNPO		Tipo de Organizações em Portugal
Nº	Designação	
5	Ambiente	Associações Não Governamentais de Ambiente Associações de Protecção dos Animais
6	Desenvolvimento e Habitação	Organizações de Desenvolvimento Local Cooperativas de habitação e construção Associações de moradores
7	Leis, defesa de causas e políticas	Associações de defesa dos direitos humanos em geral (imigrantes, anti-racismo, apoio à vítima, defesa do consumidor, doentes crónicos, infectados com HIV/SIDA, família, mulheres, etc.) Partidos Políticos Associações de moradores
8	Intermediários Filantrópicos e Promotores do Voluntariado	Fundações (grant-giving ou doadoras) Associações promotoras de voluntariado Bancos Alimentares
9	Internacional	Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) Subsidiárias de organizações internacionais a operar em Portugal (por exemplo Cruz Vermelha Portuguesa, Médicos do Mundo)
10	Religião	Institutos Religiosos Associações Religiosas
11	Associações Empresariais, Profissionais e Sindicatos	Associações empresariais Associações profissionais Sindicatos
12	Nc	Associações culturais; recreativas e desportivas Casas do Povo Fundações Culturais Clubes sociais e recreativos Museus Jardins zoológicos e aquários Sociedades Históricas e Literárias Associações de artes performativas e companhias: teatro, dança, etc... Associações de Estudantes e Associações Juvenis

Fonte: Andrade, A. e Franco R., (2007), Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos, pp.24-25.

Como se pode observar através do quadro antecedente o Terceiro Sector é formado por subsectores com grande visibilidade, como a Cultura e o Lazer, o Serviço Social, entre outros, e dentro destes existem ainda sub-subsectores. O que reporta para um grau de complexidade e diversidade elevado também defendido por Franco et al. (2005).

Seguidamente expõe-se um gráfico que evidencia a percentagem da força de trabalho por subsector (Franco, 2005), com o intuito de visualizar quais os segmentos com maior significância em Portugal.

Ilustração 1 - Composição da força de trabalho das organizações do Terceiro Sector Português



Fonte: Adaptado do Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Johns Hopkins

O gráfico ilustra que o grupo com mais evidência é o Serviço Social, detendo 49% da força de trabalho. Este é constituído por Centros Sociais e Paroquiais, Institutos de Organizações Religiosas, Associações, Fundações, bem como pelas Santas Casas da Misericórdia, Cooperativas de solidariedade social², Associações Mutualistas, Associações de Bombeiros voluntárias e outras associações de solidariedade social (dedicadas a crianças, jovens, idosos, deficientes famílias, sem-abrigo, etc.).

Após o reconhecimento do subsector Serviço Social como o mais proeminente, tendo em conta a força de trabalho, importa apreender mais detalhadamente a sua composição. Portanto seguidamente procede-se à análise do tipo de organizações que compõem este subgrupo, as IPSS, Associações, Mutualidades, Cooperativas, Fundações e Misericórdias.

De acordo com Franco et al. (2005) e Carvalho (2005) as IPSS representam as organizações sem finalidades lucrativas que surgem por iniciativa privada, ou seja que não são administradas pelo estado. Estas entidades actuam nas seguintes áreas:

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;

² Não é consensual a presença das Cooperativas de solidariedade social integrar o Terceiro Sector, para uma discussão mais alargada do tema consultar (Andrade, A. e R. Franco, 2007)

- Apoio à integração social e comunitária;
- Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- Educação e formação profissional dos cidadãos;
- Resolução dos problemas habitacionais das populações.

Subsistem em Portugal cerca de 3000 IPSS, sendo que mais de metade destas estão ligadas à Igreja Católica por intermédio dos párocos que, em simultâneo com a actividade relacionada à paróquia são os responsáveis pelos Centros Sociais e Paroquiais. Os Institutos de Organização Religiosa também têm o estatuto de IPSS, bem como algumas Associações e Fundações.

As Associações podem surgir no âmbito do direito privado e, nalguns casos, sob jurisdição do estatuto de utilidade pública. Podem ser associações de bombeiros voluntários, de consumidores, de estudantes, de mulheres, de imigrantes, de activistas ambientais e de deficientes (Franco et al., 2005).

As Fundações surgem em Portugal no século XX, sendo que foi na década de 80 que estas instituições se desenvolveram exponencialmente, consequência da estabilidade económica e do reconhecimento legal da sua utilidade pública (Nunes e Carneiro., 2001). Por isso, as fundações como tipo de organização sem fins lucrativos são um formato relativamente novo em Portugal, se comparado com os outros tipos de organizações. Para Franco et al. (2005) o universo das fundações em Portugal é muito dissemelhante, constituído por pequenas fundações, por exemplo fundações com o estatuto de IPSS, e por um número reduzido de grandes fundações.

Relativamente às Mutualidades, salienta-se que estas remontam ao século XIII e que têm por missão prestar serviços de protecção social e saúde em complementaridade com o Estado. Conforme a União das Mutualidades Portuguesas, existem cerca de 120 mutualidades com mais de 900 mil associados e 2,7 milhões de beneficiários (Simaens, 2007).

No que diz respeito às Cooperativas constata-se que são organizações colectivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da colaboração e entreaajuda dos seus membros, visam, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais dos seus membros (Franco et al, 2005). Paralelamente, para Simaens (2007) as cooperativas foram criadas com o propósito de satisfazer as necessidades económicas, sociais e culturais dos seus associados. As cooperativas atendem aos seguintes princípios cooperativos: aderência voluntária e livre; gestão democrática dos associados; participação económica dos membros; autonomia e independência; intercooperação; interesse pela comunidade. De acordo com o instituto que tutela as cooperativas, em 2007 havia 3.297 cooperativas em Portugal (Franco et al, 2005).

Por fim, as Misericórdias foram as primeiras organizações do Terceiro Sector criadas por rainhas e pela Igreja, sendo que a igreja teve um papel indispensável na sua criação (Ferreira e Kuteev-Moreira, 2008). Assim se compreende que as Santas Casas da Misericórdia estejam entre as mais antigas organizações sem fins lucrativos existentes em Portugal. De acordo com Franco et al. (2005) a primeira Misericórdia – a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa – foi criada em 1498. A taxa de criação de novas misericórdias foi particularmente elevada nos séculos XVI e XX. Subsistem cerca 400 Misericórdias em Portugal, algumas das quais com mais de 500 anos de subsistência.

CAPÍTULO 2 - Gestão Estratégica e Planeamento Estratégico

Atendendo à análise do Terceiro Sector verifica-se, não só a expressividade que estas instituições têm alcançado na sociedade, como também a complexidade da sua estrutura organizacional o que vem realçar a crescente importância das mesmas, a indispensabilidade de gestão e por conseguinte a utilização de ferramentas adequadas (Carvalho, 2005). Assim sendo, o sucesso destas instituições passa por um processo de gestão a vários níveis, inclusive de gestão estratégica, pois como refere Drucker (1989:4) “as boas intenções não podem substituir a gestão e a liderança, a responsabilidade, o desempenho e os resultados”. Parafraseando o mesmo autor, estas organizações precisam de gestão e isso, inicia-se com a definição da missão (estratégia).

A gestão é entendida como um processo para atingir eficazmente os objectivos organizacionais traçados, utilizando eficientemente os recursos escassos, num contexto em permanente mudança. Acrescentando ainda que se pode compreender a gestão como um “processo de coordenação e integração, através do planeamento, organização, direcção e controle, tendente a assegurar a consecução dos objectivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente” (Santos, 2008:27).

Quanto à noção de estratégia, importa destacar a dificuldade de definir este conceito devido às inúmeras enunciações. Para Johnson e Scholes (1993), a estratégia pode ser entendida como a orientação de longo prazo que a organização deve visar, tendo como propósito alcançar os seus objectivos. Por sua vez, Freire (1997) defende que a estratégia é compreendida como a formulação de um plano que reúne de forma integrada, os objectivos, políticas e acções da organização, tendo como pressuposto criar uma vantagem competitiva sustentada. Paralelamente Mintzberg e Quinn (1991) declaram que a estratégia é percebida como o plano que incorpora os objectivos globais da organização, as políticas e as acções. Hax e Majluf (1988) também defendem que estratégia é o agregado de resoluções coerentes, unificadoras e integradoras que estabelece objectivos de longo prazo, programas de acções e prioridades na afectação de recursos. Já Mintzberg (1990) afirma que a estratégia é uma força conciliadora entre a organização e o seu meio envolvente. Por fim, Koontz e Weihrich (1998) sustentam que as estratégias são programas gerais de acção que englobam compromissos e recursos para pôr em prática a missão.

Cardoso (2003) define então gestão estratégica como um processo de formulação e implantação de planos que guiam a organização. Reforçando a ideia que a gestão estratégica congrega o *planeamento estratégico* e as decisões relativas à sua implantação, avaliação e controlo. Assim, este autor considera que a formulação da estratégia compreende as seguintes fases: identificação da missão da organização; definição de objectivos que concretizem a missão; análise do ambiente externo, que permite reconhecer ameaças e oportunidades; diagnóstico interno que esclarece os pontos fortes e fracos da organização e para finalizar a opção pela estratégia que permitirá atingir tais objectivos.

2.1 Conceptualização do Planeamento Estratégico

De acordo com Freire (1997) o planeamento estratégico é um processo sistemático, metódico e complementar de cooperação, tendo em conta a reflexão estratégica dos membros da organização. Por sua vez, Renz (2001) declara que as organizações devem guiar-se por uma orientação programada, focando-se na construção a longo prazo ao nível da capacidade organizacional, para atingir um impacto sustentado. Para Pinho (2001) o planeamento consiste na análise do ambiente externo e interno da organização e na construção da estratégia, através da análise de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos. Já Steiner (1979) defende que o conceito de planeamento passa por determinar quais os principais objectivos da organização, os critérios que presidem à sua aquisição e a afectação dos recursos com vista à consecução dos referidos objectivos.

Na perspectiva de Thibodeaux e Favilla (1995) o planeamento estratégico permite à organização usufruir de “vantagens chave” que representam oportunidades, permite minimizar o impacto das ameaças externas, capitalizar os seus pontos fortes e melhorar aspectos que constituem os pontos fracos. De forma consensual Pearce e Robinson (1991) defendem que a formulação da estratégia abrange a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, a determinação das ameaças externas, a definição de objectivos, como também acrescentam a promoção contínua da motivação dos colaboradores e a afectação dos recursos. Bryson e Roering (1988), Bryson (1995) e Siciliano (1997) mencionam que o planeamento estratégico é uma orientação planeada, tendo como objectivo criar decisões essenciais que guiem a organização.

Segundo Beggy (2002), o planeamento estratégico nas organizações do Terceiro Sector deve atender aos seguintes aspectos: uma missão que seja concretizável; uma gestão financeira ajustada aos recursos da instituição; uma orientação do programa dirigida ao mercado de actuação (população alvo); reinvestimento integral do lucro; minimização dos riscos, recorrendo a outras técnicas e procedimentos e por fim medição dos resultados com indicadores adequados, como por exemplo o nível de satisfação das pessoas atendidas.

2.2 Planeamento Estratégico no Terceiro Sector

Relativamente ao planeamento aplicado a organizações do Terceiro Sector, pode-se destacar o estudo desenvolvido em 2001 por Durst e Newell (2001) a oitenta e sete organizações sem fins lucrativos norte-americanas. Esta investigação teve como finalidade analisar como estas instituições têm respondido às metamorfoses do ambiente no qual estão envolvidas. Os autores chegaram à conclusão que mais de 80% das organizações recorriam ao planeamento estratégico; que 65% utilizavam novas tecnologias para amplificar a eficiência e a eficácia organizacional; e por último que 50% possuía uma boa gestão de pessoas, proporcionando por exemplo incentivos aos colaboradores. Neste sentido, os resultados do estudo demonstram que o planeamento é a técnica que mais contribui para o sucesso destas organizações. O estudo revelou ainda que os factores que conduziram à adopção de novas técnicas, como o planeamento foram a influência dos gestores, o governo, o financiamento e o crescimento da concorrência.

Tendo em conta a realidade das organizações do Terceiro Sector dos Estados Unidos, Skloot (2000) desenvolveu uma investigação chegando à conclusão que estas instituições devem atender aos seguintes aspectos para se desenvolverem: compra e fusão com outras organizações, parcerias e gestão profissional. Acrescentado ainda que a concorrência e a privatização originam alguns desafios para estas organizações, sendo o planeamento um caminho para as ajudar a superar esse desafio. Beggy (2002) corrobora Skloot (2000) ao afirmar que as organizações que recorrem ao planeamento são mais capazes de encontrar soluções para os seus problemas, comparativamente às que não recorrem. Um outro factor que segundo Chiavenato (2001) e Bargerstock (2000) capacitam estas entidades a resolverem os seus problemas de forma eficaz é o investimento no capital intelectual, ou seja, a retenção de mão-de-obra adequada. Por

fim importa também salientar que a adopção de um planeamento estratégico pelas organizações em questão é mais frequente em instituições de maior dimensão (Courtney et al, 2009 e Siciliano 1997).

Ainda no mesmo contexto (E.U.A), Alexander (2000) realizou uma investigação junto de gestores de organizações do Terceiro Sector, com o propósito de identificar quais as técnicas de gestão que poderiam ser mais proveitosas para este sector. No final do estudo o planeamento estratégico e o marketing foram as referências mais consideradas. De acordo com esta investigação o planeamento possibilita uma maior propensão/abertura à mudança, bem como permite uma maior análise organizacional. Por sua vez o marketing, ainda que menos utilizado, pode assumir um papel fulcral particularmente se considerado em articulação com o plano estratégico.

Importa ainda destacar uma outra investigação que tem como amostra nove associações seleccionadas de acordo com o critério da dimensão (pequeno, médio e grande), visto que segundo os autores a dimensão da organização é frequentemente associada com a propensão das organizações adoptarem um planeamento estratégico como ferramenta de gestão. O objectivo do estudo consistiu em analisar não só, a utilização de práticas de planeamento estratégico, como também os impactos do planeamento no desempenho organizacional destas associações. Neste sentido, a investigação possibilitou aferir que a maior parte da amostra recorria ao planeamento estratégico, pois seis das nove associações incluídas neste estudo tinham incorporadas uma *“sofisticada abordagem de análise estratégica, planeamento e implementação”*. Quanto ao impacto do planeamento estratégico no desempenho organizacional os indicadores escolhidos para essa análise foram: crescimento, aquisição de recursos, desempenho financeiro, eficiência interna e atendimento ao cliente. Os autores do estudo chegaram à conclusão de forma genérica que os efeitos do planeamento nos indicadores de desempenho organizacional enunciados eram positivos (Courtney et al, 2009).

2.3 Modelos de Planeamento Estratégico para o Terceiro Sector

O planeamento estratégico é uma ferramenta de gestão de grande valia para todas organizações sem excepção (Santos, 2008; Speckbacher, 2003; Reis e Reis, 2008). Todavia, após pesquisa bibliográfica, verifica-se que os estudos orientados para as entidades do Terceiro Sector são bastante escassos. Com efeito, apenas foram encontrados três modelos de planeamento estratégico específico para as organizações do

Terceiro Sector, o modelo de Bryson (1988), modelo de Oster (1995) e o “modelo” de Carvalho (2005).

2.3.1 Modelo de Bryson

Na perspectiva do autor citado, o planeamento estratégico deve ser realizado continuamente, ter uma pessoa responsável pelo seu desenvolvimento e promover o compromisso dos agentes envolvidos (stakeholders). O modelo desenvolvido pelo presente autor encontra-se dividido em oito etapas:

Etapa 1. Promoção dos acordos iniciais - diz respeito à realização de acordos internos e externos para a implementação do planeamento estratégico. Por outras palavras, os acordos iniciais dividem-se em dois géneros: acordos internos, que se relacionam com os colaboradores da organização e os acordos externos, como são por exemplo os financiadores, os parceiros sociais, entre outros. A instituição deve desde o início acordar a implementação do planeamento estratégico, bem como questões relativas ao processo, tais como o tempo dedicado, a época de realização e o apoio necessário devem ser negociadas e definidas.

Etapa 2. Nomeação do responsável pelo processo - refere-se à pessoa que terá a função de conduzir o processo.

Etapa 3. Enunciação da missão e dos valores - reporta-se à razão da existência da organização. De acordo com este autor, antes da descrição da missão, a instituição deve conhecer os seus stakeholders, com o intuito de se adequar a eles, pois o sucesso de uma organização passa pela satisfação destes. Esta etapa, para Drucker (1997) e Andrade e Franco (2007), é de grande relevância, pois estes consideram que o planeamento estratégico nas organizações em estudo se inicia com a determinação da missão.

Etapa 4. Avaliação do ambiente externo - remete para a identificação de oportunidades e ameaças à organização.

Etapa 5. Avaliação do ambiente interno - destina-se ao conhecimento das forças e fraquezas da organização por meio da avaliação dos seus recursos, das suas estratégias e dos seus resultados alcançados.

Etapa 6. Enunciação das questões estratégicas relevantes para a organização - refere-se à identificação das principais variáveis e factores que a influenciam (apurados nas etapas anteriores).

Etapa 7. Formulação de estratégias para gerir as questões - diz respeito à definição de cursos de acção, políticas e programas condizentes com a missão.

Etapa 8. Estabelecimento da visão - deve ser definida tendo em consideração as estratégias delineadas.

2.3.2 Modelo de Oster

Um outro modelo de planeamento estratégico direccionado para as organizações do Terceiro Sector foi o desenvolvido por Oster (1995). Este apresenta um modelo de planeamento, para as organizações que não visam ao lucro, semelhante aos das organizações que visam.

Segundo o autor, o planeamento estratégico começa com a determinação dos objectivos a serem alcançados, os quais devem ser o reflexo da missão da organização, da análise do sector de actividade e dos factores externos. Posteriormente definem-se os recursos necessários para o alcance desses objectivos. Oster, refere a existência de uma falha entre estas duas etapas, defendendo que esta lacuna é preenchida pela definição de estratégias, isto é por um conjunto de esforços que devem ser empreendidos para se alcançarem os objectivos designados.

Na perspectiva do mesmo autor, a missão é definida sem a participação dos colaboradores e afigura-se como a central diferença entre as organizações sem fins lucrativos e as empresas que visam o lucro. As estratégias das organizações do Terceiro Sector devem ser desenvolvidas atendendo aos valores e à visão dos seus fundadores.

Se por um lado as organizações que visam o lucro procuram a rentabilidade dos projectos sendo este um critério comum para se definir o seu êxito, nas organizações sem fins lucrativos o desempenho é medido pela sua consistência com a missão (Oster, 1995).

2.3.3 “Modelo” de Carvalho

A perspectiva do presente investigador não surge propriamente como um modelo a seguir como nos casos anteriores, mas como um conjunto de questões orientadoras que os gestores/directores/técnicos das organizações do Terceiro Sector podem adoptar no processo de implementação do planeamento estratégico. Seguidamente apresentam-se as questões que devem orientar os decisores aquando a implementação do planeamento estratégico:

- A gestão de topo ou os directores das organizações devem empenhar-se pessoalmente no processo de implementação do planeamento estratégico, bem como ter em consideração as contribuições de todos os envolvidos, de modo a que este processo seja aceite e apoiado por todos;
- O envolvimento de todos desde a direcção até os colaboradores no processo é fundamental, pois quem participa nos processos desenvolve o sentimento de compromisso, considerando os objectivos como seus, partilhando esforços para os atingir;
- Definir a missão de forma clara, sucinta e formal baseada na visão que se tem da organização;
- Analisar os ambientes interno e externo, tendo em consideração as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT);
- Estabelecer metas de médio/longo prazo, esta é a etapa intermédia entre a definição da missão e dos objectivos anuais, referindo-se aos objectivos de médio e longo prazo;
- Fixar objectivos de curto prazo (objectivos anuais), estes devem ser claros e quantificados de modo a realizar-se a avaliação de desempenho de forma mais objectiva;
- Formular estratégias para cada actividade, por forma a atingir as metas e objectivos definidos, as estratégias devem ser claras e discriminadas para os intervenientes;
- Preparar planos de acção adaptados a cada público-alvo, estes devem descrever em detalhe o que se vai fazer na prática;
- O planeamento estratégico deve ser formalmente escrito;
- Contemplar cenários alternativos, pois para cumprir objectivos são necessários recursos, que poderão ser difíceis ou fáceis de obter, sendo

essencial a organização prever situações alternativas caso os recursos estejam indisponíveis;

- Implementar o planeamento estratégico na realidade e não o deixar somente no papel;
- Os stakeholders devem saber quais são as prioridades de acção; a calendarização de cada actividade, os responsáveis por cada acção e os recursos disponíveis para realizar cada actividade;
- Validar de forma contínua o plano;
- Registrar as queixas dos públicos-alvos para que se possa melhorar e apreender com os erros;
- Reformular o plano, caso se verifique que os objectivos foram mal concebidos;
- Avaliar formalmente os desempenhos individuais e colectivos;
- Avaliar os resultados das actividades em relação aos objectivos.

2.3.4 Principais diferenças entre os Modelos de Bryson (1988), Oster (1995) e Carvalho (2005)

Tabela 2 - Comparação dos modelos de planeamento estratégico no Terceiro Sector

Modelo Bryson (1988)	Modelo Oster (1995)	“Modelo” de Carvalho (2005)
Análise do ambiente externo e interno	Análise apenas do ambiente externo	Análise do ambiente externo e interno
Missão definida tendo influência dos stakeholders	Missão definida sem a influência dos stakeholders	Missão definida segundo a visão que se tem da organização
Objectivos não são definidos claramente	Objectivos definidos claramente	Objectivos definidos claramente
Visão definida de acordo com as estratégias	Visão definida de acordo com os fundadores	Não se define visão formalmente

Fonte: Elaboração Própria

Um dos desafios para as organizações do Terceiro Sector, é utilizarem métodos, técnicas e processos de gestão que lhes permitam ser mais eficazes (Gonçalves, 2004). Desta forma, realça-se a perspectiva de Thibodeaux e Favilla (1996), Morgan e Percy (1993) já que para estes autores o planeamento estratégico emerge como uma ferramenta de gestão que permite amplificar o desempenho organizacional através da melhoria da eficiência e da eficácia.

CAPÍTULO 3 - Desempenho organizacional – Dimensão Eficácia

A avaliação de desempenho nas organizações do Terceiro Sector é um tema bastante complexo, primeiro por este ser um assunto pouco explorado pelos investigadores e segundo porque nos poucos estudos produzidos existem distintas medidas para a sua análise.

3.1 Conceptualização da dimensão Eficácia Organizacional

Antes de mais importa salientar a dificuldade em explicar o conceito de eficácia, devido à inexistência de consenso e por conseguinte à diversidade de perspectivas.

Balser e McClusky (2005) consideram que as organizações podem ser apreendidas como eficazes quando têm capacidade de responder às necessidades do público-alvo, quando disponibilizam uma rede de informação sobre as actividades desempenhadas, e quando atingem os objectivos propostos. Por seu turno, Grant (1999) acrescenta que para uma organização ser eficaz, esta deve usufruir de uma grande flexibilidade organizacional, gerar uma contínua inovação e ter sentido de responsabilidade.

De acordo com Graham (1992) o envolvimento e motivação dos colaboradores podem reforçar a eficácia organizacional. Parnell e Bell (1994) consideram que a participação dos trabalhadores nos processos de decisão (*empowerment*) conduz a resoluções de maior qualidade e produtividade, promovendo concomitantemente a liderança democrática e a comunicação entre os agentes envolvidos. Na mesma linha de pensamento Schmitt e Pulakos (1985) afirmam que a satisfação dos colaboradores é um indicador que está patentemente interligada com a eficácia organizacional, pois este é um factor determinante numa instituição influenciando a prestação do serviço. Tendo em conta as perspectivas antecedentes, compreende-se e ressalta-se a perspectiva de Sudeshna (2001), pois para este investigador a eficácia organizacional depende do desenvolvimento de uma cultura organizacional.

Por outro lado, Chiavenato (2001) e Bargerstock (2000) enfatizam que a promoção do conhecimento e do capital intelectual são aspectos que têm cada vez mais impacto na eficácia organizacional, devido à maior capacidade dos colaboradores resolverem problemas, criarem novos serviços, desenvolverem novos processos e analisarem e satisfazerem as necessidades dos clientes.

Para finalizar e de acordo com Carvalho (2005), a eficácia está relacionada com o grau de cumprimento das metas e objectivos. Nas organizações sem fins lucrativos os objectivos passam pela obtenção de mudanças comportamentais que garantam uma maior qualidade de vida às populações-alvo, bem como para todos os envolvidos nestas actividades, gerando um aumento do bem-estar geral da sociedade.

3.2 Desempenho organizacional no Terceiro Sector

Um estudo que recolheu dados em trinta organizações sem fins lucrativos, com o propósito de investigar um modelo de medição que apoiasse as medidas relativas à capacidade (recursos necessários para cumprir a missão), ao impacto (sucesso da organização) e à actividade (consecuções das metas da organização) permitiu concluir que medir o sucesso da missão depende de metas e objectivos específicos, de medidas fáceis de comunicar e de uma boa gestão (Sawhill e Williamson, 2001).

De acordo com Morrell (1986) a avaliação de desempenho nas organizações em questão, pode ser analisada segundo as seguintes dimensões: resultados obtidos tendo em consideração a missão, eficácia do planeamento estratégico, uso eficaz dos activos de capital, estabilidade financeira e capacidade dos recursos humanos. Já para Kotler e Roberto (1989), a avaliação deve ser realizada tendo em atenção a relação existente entre a eficácia e a eficiência fundamentada nas informações relativas à adesão do público-alvo. Simultaneamente, Martin e Kettner (1996) corroboram os investigadores anteriores afirmando que o desempenho organizacional deve ser efectuado segundo a eficiência e eficácia e acrescentam uma terceira dimensão, a qualidade.

Por fim surge, segundo a óptica de Kaplan e Norton (1992), um modelo de avaliação do desempenho organizacional designado de Balanced Scorecard que, embora tenha emergido para organizações que visassem o lucro, também pode ser adoptado por organizações do Terceiro Sector, colocando a missão como o factor mais relevante. Desta forma, o objectivo estratégico no longo prazo para estas organizações é a maximização da eficácia e utilidade do serviço.

Após esta análise e segundo a perspectiva de Vandersosch e Huff (1997) compreende-se que a concepção de desempenho organizacional é complexa de descrever e quantificar, atendendo à pluralidade de dimensões que podem ser utilizadas para a sua análise. Pela pesquisa realizada verificou-se que a eficácia organizacional é uma das várias medidas

referidas para avaliar o desempenho organizacional, sendo este o critério seleccionado para usar neste trabalho de investigação.

Parte II - Estudo Empírico

CAPÍTULO 4 - Definição do Problema

Após a revisão bibliográfica este capítulo pretende apresentar o objecto de estudo, os objectivos da dissertação, bem como apresentar as hipóteses de investigação.

Atendendo à análise do Terceiro Sector e mais concretamente do subsector Serviço Social, grupo mais significativo em termos de força de trabalho e que por isso representa a unidade de análise desta investigação. Verifica-se a expressividade que estas instituições têm assumido na economia actual, como também a complexidade das suas estruturas organizacionais, o que vem destacar a relevância das mesmas e a necessidade de gestão. De acordo com Drucker (1989) e Andrade e Franco (2007) a gestão nas organizações sem fins lucrativos começa com a definição da missão, como tal emerge num formato crescente a necessidade de se criar e desenvolver um planeamento estratégico. Carvalho (2005) defende que este é um elemento essencial tornando-se cada vez mais indispensável para a sobrevivência destas instituições. Do mesmo modo alguns autores defendem que o planeamento estratégico surge como uma ferramenta de gestão que permite ampliar o desempenho organizacional destas entidades através da melhoria da eficácia (Thibodeaux e Favilla 1996).

Deste modo, o tema do estudo resulta da análise da literatura, que também permitiu verificar que muitos autores (Santos, 2008; Speckbacher, 2003; Reis e Reis, 2008) quando dissertam sobre planeamento estratégico reforçam a ideia de ser dirigido indiscriminadamente a organizações com e sem fins lucrativos. No entanto, através da revisão bibliográfica constata-se que o estudo do planeamento estratégico tem-se focalizado, maioritariamente em organizações lucrativas, tendo sido alvo de inúmeros artigos científicos tornando-se este num tema bastante actual. Porém, o tema direccionado especificamente para as organizações de Serviço Social não tem sido alvo do mesmo interesse, deixando espaços para o aparecimento de investigação nesta área específica. Facto este que contribuiu para a determinação desta problemática.

Também o conhecimento prévio da realidade destas organizações³ permitiu verificar a carência da existência de práticas de gestão a diferentes níveis, como recursos humanos, operações, qualidade, projectos, estratégia, entre outros. Ao nível da gestão estratégica

³ Obtido ao longo da licenciatura em Serviço Social.

constata-se um longo caminho a percorrer para a maioria destas instituições atingirem as potencialidades da sua aplicação na totalidade. Portanto, perspectivou-se que muitas organizações têm de forma muito incipiente implementado o planeamento estratégico, através das suas missões, objectivos, plano de acções, pois como afirma Zorrinho (1998) estas instituições usualmente não falam de estratégia, apenas têm uma.

Neste sentido, surge o objectivo de estudo materializado de uma forma ampla na seguinte questão **em que medida o planeamento, enquanto ferramenta de gestão estratégica está implementado nas organizações de Serviço Social, e de que forma influencia positivamente a eficácia organizacional?**

Com efeito e apesar de existir actualmente uma maior consciencialização sobre a importância da gestão nas organizações de Serviço Social, ainda são poucos os estudos desenvolvidos nesta área, tal como já foi referido. Assim, torna-se fulcral e interessante, por um lado verificar se estas organizações têm desenvolvido o planeamento estratégico e por outro lado compreender se essa implementação tem repercussões na eficácia organizacional. Assim, depois de se conhecerem as conclusões os gestores das organizações de Serviço Social poderão verificar se o planeamento estratégico está a ser adoptado e retirar algumas ilações sobre as potencialidades ou não da aplicação desta ferramenta.

4.1 Objectivos

Esta dissertação tem como objectivo geral estudar o nível de implementação do planeamento estratégico nas organizações de Serviço Social, de modo a perceber se diferentes níveis de implementação conduzem a distintos graus de eficácia organizacional.

A compreensão deste objectivo principal pressupõe a definição de um conjunto de objectivos específicos que vão de encontro ao trabalho de investigação a ser desenvolvido, nomeadamente:

- Identificar de que modo a caracterização dos decisores das organizações (habilitações) reflecte diferentes níveis de sensibilização/conhecimento sobre a importância do planeamento estratégico conduzindo a diferentes níveis de aplicação à gestão;

- Relacionar a influência da dimensão e da forma jurídica, como factores que podem determinar a maior ou menor propensão à adopção do planeamento estratégico;
- Agrupar as diferentes instituições em *clusters*, tendo em consideração o nível de planeamento estratégico implementado e o respectivo grau de eficácia organizacional, com base na utilização dos seguintes parâmetros que o planeamento deve atender:
 - definição de um responsável pelo processo;
 - ambientes internos e externos analisados;
 - missão, valores e visão determinados;
 - objectivos definidos;
 - questões estratégias delineadas
 - formulação de estratégias;

4.2 Formulação de hipóteses

Segundo Marsiglia (2007:23) “a hipótese é uma pressuposição que se faz sobre o problema que se quer estudar, baseada numa reflexão teórica e nas leituras prévias, (...)”. Sendo assim, “é uma resposta prévia para o problema que se vai investigar e que poderá ser confirmada ou não no final da pesquisa”. Neste sentido, o inquérito a realizar tem como hipóteses que vão guiar a investigação as seguintes:

Hipótese 1

As instituições de Serviço Social que apresentam membros da gestão com níveis de formação mais elevados apresentam maiores índices de planeamento estratégico e consequentemente maiores níveis de eficácia organizacional.

Hipótese apoiada nas ópticas de Chiavenato (2001) e Bargerstock (2000), estes autores afirmam que a retenção de profissionais com mais conhecimentos permite à organização uma maior capacidade de resolução de problemas influenciando a eficácia organizacional. O critério habilitações será usado para a confirmação ou não da hipótese.

Hipótese 2

As instituições de Serviço Social de maior dimensão terão um maior grau de implementação do planeamento estratégico.

Hipótese baseada nas perspectivas de Courtney et al. (2009) e de Siciliano (1997), de acordo com os estudos desenvolvidos por estes autores as organizações de maior dimensão surgem como aquelas que mais utilizam processos de planeamento estratégico. Neste caso a dimensão usa como referencias o critério do número de trabalhadores e de utentes.

Hipótese 3

A implementação do planeamento estratégico nas organizações de Serviço Social difere segundo a forma jurídica.

Hipótese sustentada na percepção da “investigadora” baseada no conhecimento prévio da realidade empírica.

CAPÍTULO 5 - Metodologia de Investigação

Este capítulo expõe um conjunto de informações relativas à metodologia de investigação, nomeadamente o tipo de investigação, o universo e a amostra, o método e técnicas de investigação e por fim a forma de tratamento e análise de dados.

5.1 Tipo de investigação

O estudo envolveu numa primeira etapa, uma pesquisa exploratória para compreender melhor o tema e sustenta-lo de forma coerente. Como também possibilitou visionar novas percepções, no que diz respeito ao planeamento estratégico e à eficácia organizacional. Numa segunda etapa, e já com o conhecimento obtido no estudo exploratório, foi adoptada uma perspectiva de investigação descritiva. Procurou-se descrever a actual realidade do planeamento estratégico aplicado a estas organizações, bem como o impacto deste na eficácia organizacional das entidades em questão.

Seguem-se os detalhes da investigação empírica que servem de base a esta investigação.

5.2 Universo e amostra

Como afirma Fortin (2000: 202), a população-alvo ou universo pode definir-se como a *“população particular que é submetida a um estudo”*, esta é *“constituída pelos elementos que satisfazem os critérios de selecção definidos antecipadamente e para os quais o investigador deseja fazer generalizações”*. A população-alvo deste estudo é constituída pelas organizações do Terceiro Sector pertencentes ao subsector designado Serviços Sociais, segundo a Classificação Internacional para as Organizações sem Fins Lucrativos⁴. Neste sentido, o universo é composto por todas as organizações de Portugal continental⁵ com estatuto de Associações, Centros Sociais e Paroquiais, Instituto de Organizações Religiosas, Fundações, Associações de Bombeiros Voluntários, bem como pelas Mutualidades, Cooperativas e por fim pelas Misericórdias.

Importa referir que neste estudo a definição da população-alvo exclui o tópico *“outras associações de solidariedade social (dedicadas a crianças, jovens, idosos, deficientes,*

⁴ Ver Tabela nº 1, página 15.

⁵ Os arquipélagos dos Açores e da Madeira não fazem parte da presente investigação, uma vez que nas bases de dados utilizadas para a definição do universo estas zonas geográficas não constam.

sem abrigo, etc)”, mencionado no grupo em questão⁶. A exclusão deste tipo de organizações deve-se ao facto de existir uma grande diversidade de instituições, pertencentes a esta categoria, que não permite garantir que seja recolhida a informação necessária para uma adequada representatividade. Desta forma, pretende-se apenas considerar para esta investigação o tipo de instituições para as quais foi possível obter informação prévia que garanta a sua correcta representatividade no conjunto de dados globais.

Ainda relativamente à população-alvo consagra-se imprescindível salientar que as organizações relativas às Casas do Povo, embora não estejam incluídas no grupo “Serviços Sociais” estão presentes no universo. Pois de acordo com os dados da Segurança Social estas entidades são equiparadas a IPSS e o propósito destas ainda que esteja correlacionado com a cultura e o lazer, também tem um fim social.

Com efeito, para conhecer as organizações pertencentes ao universo, recorreu-se às bases de dados disponíveis nos sites da Segurança Social⁷, União das Misericórdias⁸ e Corporações de Bombeiros⁹ para posteriormente elaborar uma única base de dados completa e organizada.

Seguidamente apresenta-se o quadro que compõe o universo, sendo este constituído por 5811 organizações. De salientar que este número foi estabelecido tendo em conta as bases de dados supracitadas, eventualmente poderão existir mais organizações, no entanto no momento da recolha dos dados¹⁰ não constavam das bases de informação.

Tabela 3 - Caracterização do Universo

FORMA JURIDICA	TOTAL
<i>Associações</i>	3178
<i>Casas do Povo</i>	108
<i>Centros Sociais Paroquiais</i>	1063
<i>Cooperativas</i>	132
<i>Fundações</i>	203
<i>Instituto de Organizações Religiosas</i>	225
<i>Mutualidades</i>	95

⁶ Ver quadro nº 1, página 15.

⁷ http://www1.seg-social.pt/preview_documentos.asp?r=31553&m=PDF (Associações, Centros Sociais e Paroquiais, Instituto de Organizações Religiosas, Fundações)
<http://www1.seg-social.pt/left.asp?01.03.06> (Mutualidades)

http://www1.seg-social.pt/preview_documentos.asp?r=31872&m=PDF (Cooperativas)
http://www1.seg-social.pt/preview_documentos.asp?r=31548&m=PDF (Casas do Povo)

⁸ <http://www.ump.pt/ump/images//contactos%20das%20miseric%F3rdias.pdf> (Misericórdias)

⁹ <http://www.bombeiros.pt/distrito/distrito.php> (Bombeiros)

¹⁰ Março de 2011

<i>Santas Casas de Misericórdia</i>	359
<i>Corporações de Bombeiros</i>	448
Total Geral	5811

No que diz respeito à amostra, segundo a perspectiva de Hill e Hill (2009: 42) esta pode-se definir como “*uma parte dos casos que constituem o universo*” sendo propósito do investigador “*analisar os dados da amostra, tirar conclusões, e extrapolar para o universo*”. A selecção das organizações foi efectuada através da utilização de técnicas de amostragem que garantissem a representatividade das organizações. A técnica de amostragem escolhida foi a representativa probabilística, pois todos os elementos da população-alvo tiveram uma probabilidade igual de serem incluídos na amostra. Só através da utilização da amostragem probabilística é que é possível extrapolar conclusões da amostra para o universo, com um determinado nível de confiança.

O tipo de amostragem probabilística adoptada para este estudo é a amostragem estratificada, pelo facto de se pretender efectuar o estudo tendo em consideração o critério da forma jurídica. O interesse em repartir a informação por este estrato relaciona-se com a expectativa de que exista uma heterogeneidade entre as diferentes organizações, face à implementação do planeamento estratégico e à eficácia organizacional, a qual se pretende ver reflectida pela definição destes estratos.

Para a definição da amostra optou-se por seguir o processo de amostragem segundo os autores citados anteriormente, assim para se obter uma amostra estratificada foi necessário realizar os seguintes passos:

- 1º Definiu-se o critério para a estratificação - forma jurídica;
- 2º Realizou-se uma lista de todas as organizações pelo critério definido¹¹;
- 3º Construiu-se um quadro resumo dessa lista¹²;
- 4º Definiu-se o tamanho da amostra. Para determinar o tamanho mínimo da amostra teve-se por base a “Regra do Polegar” (Hill e Hill, 2005). Segundo estes autores esta depende do tipo de análise estatística que se pretende utilizar, assim quando se pretende analisar as variáveis por meio da análise factorial (método precedente à análise de *clusters*), deve-se ter por base a seguinte equação,

¹¹ Através das bases de dados já mencionadas anteriormente.

¹² Ver quadro nº 2.

$$n = 5K, \text{ quando } K > 15$$

n = tamanho mínimo da amostra

K = nº de variáveis

Logo,

$$n = 5 \times 32 = 160$$

Atendendo que $K = 32^{13}$, o nº de organizações na amostra corresponde a $n = 160$. Com base no número total da amostra foi possível identificar a sua proporção sobre a população. Neste caso concreto a proporção é de 2,8%, obtida pelo rácio n/N , em que n é o número de elementos da amostra e N é o número de elementos da população. Aplicando esta proporção ao número de elementos de cada estrato na população foi possível identificar o número mínimo de elementos de cada fragmento, de modo a obter o tamanho mínimo de 160 elementos da amostra.

O quadro posterior apresenta a amostra que se obteve para o estudo. Na verdade foi possível obter respostas mais organizações do que as definidas previamente, mantendo-se a proporção referida relativamente à forma jurídica.

Tabela 4 - Caracterização da Amostra

FORMA JURIDICA	TOTAL
<i>Associações</i>	88
<i>Casas do Povo</i>	3
<i>Centros Sociais Paroquiais</i>	57
<i>Cooperativas</i>	7
<i>Fundações</i>	9
<i>Instituto de Organizações Religiosas</i>	11
<i>Mutualidades</i>	3
<i>Santas Casas de Misericórdia</i>	19
<i>Corporações de Bombeiros</i>	23
Total Geral	220

5º Procedeu-se à selecção das organizações que compõem a amostra através de uma amostragem aleatória simples, efectuada sobre cada um dos estratos.

¹³ Nº de variáveis utilizadas na AFCM, que correspondem ao planeamento estratégico e à eficácia organizacional.

A amostragem estratificada permitiu seleccionar uma amostra de tal forma que os estratos identificados são representados em proporção relativamente idêntica à que existe na população em estudo.

5.3 Método e Técnica para a recolha de informação

Para obter um conjunto de dados, sobre as diferentes instituições, capaz de englobar os aspectos necessários para sustentar os objectivos propostos, teve-se por base a aplicação de um inquérito aos gestores/directores/técnicos das organizações de Serviço Social, sendo este sido aplicado através da técnica CAWI (Computer Assisted Web Interviewing). Esta é a técnica de inquérito estatístico realizada através da internet (Google docs).

5.3.1 Construção do questionário

A elaboração do inquérito constitui-se uma das etapas mais relevantes deste processo, neste sentido importa explicá-lo de forma pormenorizada. O inquérito (ver anexo A) foi dividido em quatro partes com objectivos distintos.

A primeira parte refere-se à caracterização do inquirido que corresponde às cinco primeiras questões, cuja finalidade é perceber a sensibilização do responsável da gestão da organização para o planeamento estratégico (Parsons e Broadbridge, 2004; Medley e Akan, 2008)

A segunda parte, caracterização da organização, diz respeito às seis seguintes questões. O propósito dessas perguntas é o de analisar os parâmetros: forma jurídica (tipo de organização) e dimensão, enquanto factores que podem influenciar a maior ou menor propensão à adopção do planeamento estratégico (Siciliano, 1997 e Courtney et al 2009).

O tema planeamento estratégico corresponde à terceira parte do inquérito, tem doze questões e o objectivo passa por tentar captar diferentes fases relativamente à forma como o planeamento estratégico está desenvolvido nas organizações, desde as formas mais elementares ou mesmo inexistentes até às mais complexas. Esta parte do inquérito foi elaborada segundo o modelo de planeamento estratégico defendido por Bryson (1988), e paralelamente a partir dos trabalhos de Bryson e Roering (1988) e Siciliano (1997).

A última parte do questionário refere-se à eficácia organizacional e tem como finalidade verificar a existência ou não de eficácia organizacional nas organizações (Schmitt e Pulakos, 1985; Sudeshna, 2001; Grant, 1999 e Graham, 1992).

Tendo consciência da importância que o questionário tem numa investigação, ao nível da informação recolhida e posteriormente dos resultados, foi efectuado um pré-teste ao questionário. O pré-teste foi realizado a 9 organizações escolhidas por conveniência, mas que procurou ser próxima da amostra, pois teve-se em consideração a forma jurídica das entidades. Com base na análise do pré-teste realizaram-se algumas modificações no questionário, nomeadamente, na sua redacção e na eliminação de algumas questões.

Desta forma, o inquérito por questionário tem 23 questões sendo necessários poucos minutos para proceder ao seu preenchimento. No quadro seguinte apresentam-se as variáveis em estudo.

Tabela 5 - Estrutura do inquérito e identificação das variáveis

Dimensão	Variáveis	Autores
<i>Caracterização do inquirido</i>	Cargo desempenhado na organização	
	Habilitações	- Parsons, E. e Broadbridge A. (2004);
	Curso frequentado	- Medley, B. e Akan, O. (2008)
	Permanência do cargo actual na organização	
<i>Caracterização da organização</i>	Grau de Iniciativa	
	Forma Jurídica - tipo de organização	
	Distrito	- Siciliano, J. (1997);
	Dimensão – utentes	- Courtney et al (2009).
	Dimensão - funcionários	
	Serviços Sociais Prestados	
<i>Planeamento estratégico</i>	Fontes de financiamento	
	Orientação por objectivos	
	Análise ambiente interno/externo	
	Definição dos objectivos	
	Estabelecimento de Prioridades de acção	
	Delineação de Projectos para o Futuro	
	Acordos internos e externos	- Bryson, J. e Roering, W. (1988);
	Responsável pelo processo	- Bryson, J. (1988);
	Missão	- Siciliano, J. (1997).
	Análise do ambiente interno	
	Análise do ambiente externo	
	Objectivos	
	Questões estratégicas	
	Formulação de estratégias	
<i>Eficácia Organizacional</i>	Visão	
	Avaliação dos progressos/resultados	
	Grau de cumprimento dos objectivos	- Schmitt e Pulakos (1985);
	Adaptação ao ambiente externo	- Sudeshna (2001);

Grau de satisfação dos trabalhadores da organização	- Grant (1999); - Parnell e Bell (1994);
Grau de satisfação dos clientes da organização	- Chiavenato (2001);
Flexibilidade da organização a novas oportunidades	- Bargerstock (2000);
Geração contínua da inovação	- Graham (1992).
Participação dos trabalhadores nos processos (<i>empowerment</i>)	
Análise das necessidades dos clientes	
Liderança democrática	
Promoção do capital intelectual (formação dos trabalhadores)	
Motivação dos trabalhadores	
Cultura organizacional desenvolvida	
Avaliação do desempenho dos trabalhadores	
Grau de controlo e supervisão	
Capacidade de resolução de problemas	
Comunicação clara e transparente perante todos os stakeholders	
Planear o futuro continuamente	
Reclamações recebidas	

Fonte: Elaboração Própria

5.4 Técnicas de tratamento e análise de dados

As técnicas de tratamento e análise de dados usadas no presente estudo foram a Análise Factorial das Correspondências Múltiplas (AFCM) e a Análise de Clusters através do software SPAD.

5.4.1 Análise Factorial das Correspondências (AFC)

A Análise Factorial das Correspondências (AFC) é uma técnica de análise de dados exploratória. Aplicada sobre um conjunto de dados qualitativos, tendo como principal objectivo o estudo de tabelas de dados, através do cruzamento das modalidades de variáveis do tipo qualitativo (Escofier e Pagès, 1990).

De acordo com os mesmos autores este método permite estudar as relações e semelhanças existentes entre as categorias das variáveis em estudo na tabela de contingência. Tal como a Análise em Componentes Principais (ACP), também a AFC é considerada uma técnica de análise exploratória, que visa simplificar informação de dados qualitativos complexa, produzindo análises exaustivas que suportam conclusões a respeito da mesma.

O caso particular da AFC, em que se estuda os cruzamentos entre as tabelas de dados de duas variáveis qualitativas, designa-se por Análise Factorial das Correspondências Simples (AFCS). Quando se pretende analisar mais do que duas variáveis do tipo

qualitativo o método designa-se por Análise Factorial das Correspondências Múltiplas (Greenacre, 2007).

Parafraseado o mesmo autor a AFCM é uma técnica de redução da dimensão dos dados que permite identificar as relações de dependência entre eles, identificando as semelhanças e dissemelhanças entre as categorias das variáveis. Os seus objectivos são análogos aos da AFCS e da ACP, pois visam essencialmente reduzir a dimensionalidade associada ao conjunto de dados e identificar, interpretar e visualizar as relações entre as modalidades em estudo.

5.4.2 Análise de Clusters

A análise classificatória, ou análise de *clusters*, é uma técnica de análise de dados multivariada que permite agrupar os indivíduos ou variáveis em grupos homogéneos, para os quais é possível identificar um conjunto de características comuns. Portanto, esta técnica visa agrupar os indivíduos em função da informação existente, com o intuito de que indivíduos pertencentes ao mesmo grupo sejam tão semelhantes entre si quanto possível e sejam mais idênticos aos elementos do agregado a que pertencem do que a elementos dos restantes grupos (Reis, 2001).

Segundo o mesmo autor, a aplicação desta técnica a um conjunto de dados tem por base as seguintes fases:

- A selecção dos indivíduos ou da amostra de indivíduos a serem agrupados;
- A definição de um conjunto de variáveis a partir das quais será obtida a informação necessária ao agrupamento dos indivíduos;
- A definição de uma medida de distância entre os indivíduos;
- A escolha de um critério de agregação ou desagregação dos indivíduos;
- Validação dos resultados.

Esta técnica é aplicada sobre variáveis do tipo quantitativo, o que requer que variáveis do tipo qualitativo sejam previamente analisadas através de outros métodos, como a AFCM, à semelhança do que será efectuado neste estudo (Reis, 2001).

A classificação pode ser efectuada através de uma classificação hierárquica, que por sua vez pode ser aglomerativa ou divisiva, sendo a aglomerativa a mais frequentemente utilizada devido à sua maior eficiência computacional. Nesta classificação parte-se de n

grupos com apenas 1 indivíduo, que se vão posteriormente agrupando de acordo com a maior proximidade que apresentam entre si, até formarem um único grupo que inclui a totalidade dos n indivíduos em estudo. Nos métodos divisivos, o procedimento de agrupamento dos indivíduos é inverso, ou seja, parte-se de um único grupo que contém a totalidade dos indivíduos, e que se vai desagregando até obter n grupos constituídos apenas por um único elemento (Reis, 2001).

A classificação não hierárquica distingue-se da anterior pelo facto dos indivíduos se agruparem através de grupos que já são definidos à partida. Distingue-se também pela forma como é realizada a primeira agregação dos indivíduos e no modo como é calculada a distância entre os centróides (indivíduos médios) dos grupos e os indivíduos. Um dos principais critérios deste tipo de classificação é o *k-means* que tem por base as seguintes etapas:

- Partição inicial dos indivíduos em k grupos definidos à partida;
- Cálculo dos centróides para cada um dos k grupos e cálculo da distância entre os indivíduos;
- Agrupamento dos indivíduos aos grupos com centróides mais próximos, voltando novamente ao cálculo/actualização dos centróides e da distância entre os indivíduos, até que o número máximo de iterações seja atingido ou o critério de convergência alcançado (Reis, 2001).

No caso concreto deste estudo, pela análise classificatória será possível obter um conjunto de padrões que seja representativo das principais diferenças e semelhanças entre as instituições. Através do recurso a este método que não só é capaz de evidenciar as semelhanças e diferenças entre as organizações, como ainda é capaz de explicar as variáveis ou características que estão na origem dessas diferenças, as quais são susceptíveis de interpretação, permitindo dar, por isso, um sentido a todo o agrupamento obtido.

A AFKM permite também, à semelhança da análise de clusters, evidenciar as diferenças e semelhanças entre as instituições, apresentando, por isso, a mesma capacidade de colocar em destaque as características comuns e opostas entre as diferentes instituições. Portanto, a aplicação desta técnica, para além de tornar possível a utilização da análise classificatória sobre o conjunto de dados qualitativos (pela transformação dos dados

para variáveis do tipo quantitativos), tem a capacidade de se enquadrar com o conjunto de conclusões da análise de clusters, o que poderá contribuir para uma maior evidência ou suporte das conclusões.

CAPÍTULO 6 - Discussão e Análise dos Resultados da Investigação

Após a exposição conceptual dos principais aspectos teóricos sobre o planeamento estratégico e a eficácia organizacional, bem como a apresentação da metodologia adoptada no estudo apresenta-se, neste capítulo, os principais resultados obtidos pela aplicação das técnicas de análise de dados exploratórias.

Inicialmente realiza-se uma breve caracterização dos decisores e das organizações na análise preliminar. Seguidamente apresentam-se os principais resultados da AFCM, que foi a técnica utilizada para transformar o conjunto de variáveis inicial num conjunto de novas variáveis do tipo quantitativo, que possibilite uma posterior análise de *clusters*. Na AFCM serão apresentados e interpretados os eixos ou factores que caracterizam as principais diferenças em relação ao planeamento estratégico e eficácia organizacional

Posteriormente efectua-se a análise de *clusters*, sendo efectuada inicialmente uma classificação hierárquica, de modo a identificar o agrupamento natural dos dados face ao conjunto de aspectos medidos pelas novas variáveis obtidas pela AFCM (eixos), e posteriormente a classificação não hierárquica pelo método *k-means*, onde se identificam as principais diferenças entre os grupos obtidos e ainda o número de instituições que compõem cada um dos grupos.

Continuamente é efectuado um conjunto de testes de independência que permite medir a relação existente entre variáveis estruturais, como a forma jurídica e a dimensão das instituições, com o grupo a que as estas pertencem. É ainda estudada a relação entre a maior ou menor sensibilidade dos órgãos de gestão para o planeamento estratégico, através das suas habilitações, e o grupo em que as respectivas instituições se inserem.

Por último e em jeito de síntese apresenta-se a discussão dos resultados.

6.1 Análise Preliminar

Inicialmente procedeu-se a uma análise preliminar dos dados no Excel, de modo a verificar se toda a informação estava devidamente preenchida pelos inquiridos, ou seja, se não existiam valores omissos e se todos os valores tinham sido devidamente exportados do inquérito. Posteriormente, ainda no Excel, procedeu-se à codificação das modalidades de cada variável, com o propósito de facilitar o posterior tratamento da

informação. Para se perceber de forma mais organizada a informação do questionário, ou seja, a transformação das questões em variáveis ver Anexo B, Tabela B.1.

No intuito de efectuar uma breve caracterização sobre as diferentes instituições, nomeadamente em relação à sua dimensão, nível de habilitações dos órgãos de gestão, grau de iniciativa e forma jurídica, efectuaram-se algumas análises descritivas, nomeadamente análise das frequências e tabelas cruzadas, que possibilitaram identificar aspectos relevantes das organizações consideradas para o estudo, que serão posteriormente discutidos com os resultados obtidos para as análises ulteriores.

Tabela 6 - Análise dimensão-utentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Valid</i>	1	3	1,4	1,4	1,4
	2	21	9,5	9,5	10,9
	3	88	40,0	40,0	50,9
	4	59	26,8	26,8	77,7
	5	49	22,3	22,3	100,0
	<i>Total</i>	220	100,0	100,0	

Legenda:
 1 - Menos de 15 utentes 2 - Entre 16 a 30 utentes
 3 - Entre 31 a 60 utentes 4 - Entre 61 a 90 utentes
 5 - Mais de 90 utentes

Tabela 7 - Análise dimensão-funcionários

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Valid</i>	1	90	40,9	40,9	40,9
	2	76	34,5	34,5	75,5
	3	29	13,2	13,2	88,6
	4	23	10,5	10,5	99,1
	5	2	,9	,9	100,0
	<i>Total</i>	220	100,0	100,0	

Legenda:
 1 - Menos de 15 funcionários 2 - Entre 16 a 30 funcionários
 3 - Entre 31 a 45 funcionários 4 - Entre 46 a 60 funcionários
 5 - Mais de 61 funcionários

Relativamente à dimensão das instituições, medida pelo nº de utentes e de funcionários, verifica-se que a maioria apresenta entre 31 a 60 utentes (40%) e menos de 15 funcionários (40,9%) ou 16 a 30 funcionários (34,5%). Portanto, a maioria das instituições consideradas no estudo apresenta uma dimensão intermédia ou pequena.

No que diz respeito à caracterização dos órgãos de gestão das diferentes instituições, verifica-se que a grande maioria tem curso superior (50%) ou o 12º ano de escolaridade (42,3%), de onde se conclui que o nível de instrução dos dirigentes é relativamente elevado.

Tabela 8 - Análise habilitações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Valid</i>	0	1	,5	,5	,5
	2	16	7,3	7,3	7,7
	3	93	42,3	42,3	50,0
	4	110	50,0	50,0	100,0
	<i>Total</i>	220	100,0	100,0	

Legenda:
 1 - Inferior a 9º ano 2 - 9º ano
 3 - 12º ano 4 - Ensino Superior

De forma a verificar como o grau de iniciativa se distribui pelos diferentes níveis de habilitações dos seus dirigentes, cruzaram-se, numa tabela de contingência, as modalidades das duas variáveis, de onde se conclui o seguinte:

Tabela 9 - Análise da relação entre as habilitações e grau de iniciativa

		Grau Iniciativa					
		1	2	3	4	5	Total
<i>Habilitações</i>	1	0	0	1	0	0	1
	2	0	3	10	3	0	16
	3	1	13	44	34	1	93
	4	1	0	35	57	17	110
<i>Total</i>		2	16	90	94	18	220

Legenda:
 1 - contributo inexistente; 5 - contributo elevado

Da análise desta tabela pode-se verificar que níveis intermédios ou elevados de habilitações estão associados a níveis mais elevados de iniciativa. Portanto, nas instituições em estudo, o maior nível de iniciativa ocorre para os casos em que os órgãos de gestão apresentam níveis de habilitação maiores.

Relativamente à forma de financiamento das instituições em estudo, verifica-se que a grande maioria é financiada por fontes públicas, embora exista também algum

financiamento privado, ainda que em menor número do que o financiamento público, que se assume como a principal fonte de financiamento das instituições em estudo.

Tabela 10 - Análise fontes de financiamento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Valid</i>	1	15	6,8	6,8	6,8
	2	173	78,6	78,6	85,5
	3	23	10,5	10,5	95,9
	4	9	4,1	4,1	100,0
	<i>Total</i>	220	100,0	100,0	

Legenda:
 1 - Financiamento Público
 2 - Financiamento Público e algum Privado
 3 - Financiamento Privado e algum Publico
 4 - Financiamento Privado

No que diz respeito à distribuição das fontes de financiamento pela forma jurídica das instituições verifica-se que a são as associações e os centros sociais e paroquiais que apresentam como principal fonte de financiamento o financiamento público, embora exista uma contribuição de financiamento privado, ainda que menor do que a primeira.

Tabela 11 - Análise da relação entre a fonte de financiamento e a forma jurídica

		Forma Jurídica									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
<i>Fontes Financiamento</i>	1	3	1	2	0	3	2	1	3	0	15
	2	68	18	0	57	4	4	10	12	0	173
	3	10	4	1	0	0	2	0	4	2	23
	4	7	0	0	0	0	1	0	0	1	9
<i>Total</i>		88	23	3	57	7	9	11	19	3	220

Legenda:
 1 - Associações; 2 - Bombeiros Voluntários; 3 - Casas do Povo; 4 – Centros Sociais e Paroquiais;
 5 - Cooperativas; 6 - Fundações; 7 - Instituto de Organizações Religiosas; 8 - Misericórdias;
 9 - Misericórdias

Portanto, para as instituições em estudo, pode-se concluir que estas se caracterizam maioritariamente como instituições de dimensão pequena ou média (atendendo ao número de funcionários e utentes), são instituições com órgãos de gestão que apresentam, ao nível das suas habilitações, 12º ano ou ensino superior, sendo que os níveis mais avançados de iniciativa se mostraram mais associados com os dirigentes com habilitações a este nível. Ainda de referir que a principal fonte de financiamento é a pública, embora as instituições tenham ainda alguma contribuição por meio de financiamento privado, mas este mostrou-se menos significativo.

6.2 Análise Factorial das Correspondências Múltiplas

A AFCM é uma técnica de análise de dados exploratória que permite reduzir a dimensão do conjunto de dados, através da combinação linear das modalidades das variáveis sobre um conjunto de eixos ou factores que, depois de interpretados, traduzem a principal informação existente nos dados em estudo. Esta técnica implica alguma perda de informação, pelo que, é importante reter da sua análise o conjunto de eixos ou factores que reflectem a máxima informação relevante ao nível das diferenças entre os dados. Essas diferenças são reflectidas nos novos eixos ou factores, que podem ser entendidos como as novas variáveis.

Uma vez efectuado o tratamento inicial no Excel, procedeu-se à importação dos dados para o SPAD, onde se efectuou a AFCM.

A primeira etapa da AFCM consiste na determinação do número de eixos a reter, de modo a incluir o máximo de informação sobre os dados. Para tal, é necessário analisar-se a inércia explicada em cada eixo. Assim, cada eixo obtido pela AFCM contém as principais diferenças entre os indivíduos para as modalidades com maior contribuição para a formação desses eixos. A informação retida por cada um dos eixos é maior para o 1º eixo, e vai diminuindo com a introdução dos novos eixos, sendo que, a introdução de mais eixos acrescenta mais informação ao estudo, mas a informação retida por estes é sempre menor do que a informação já retida pelos anteriores. Portanto, é importante determinar qual o número de eixos necessários para explicar a variabilidade no conjunto de dados. Os critérios disponíveis são:

- **Critério de Cattell (1966):** Com base na representação gráfica da percentagem de inércia explicada por cada eixo, excluem-se os eixos a partir do ponto em que os valores de inércia definem uma recta com menor declive, indicando que o ganho por eixo adicional é cada vez menor, não se justificando a sua interpretação.

- **Critério de Pearson (1901):** Considera que o número de eixos a reter deve explicar aproximadamente 70% a 80% da variância total. Embora exista alguma divergência sobre o limiar mínimo de inércia a adoptar, este critério é bastante objectivo na selecção dos eixos após se ter definido o limiar mínimo a adoptar.

Através destes dois critérios, e com base nos resultados apresentados na ilustração seguinte para os valores da inércia explicada é possível identificar o nº de eixos a reter.

Ilustração 2 – Identificação do nº de eixos a analisar

ALEURS PROPRES				
PERCU DE LA PRECISION DES CALCULS : TRACE AVANT DIAGONALISATION .. 3.2121				
SOMME DES VALEURS PROPRES 3.2121				
ISTOGRAMME DES 106 PREMIERES VALEURS PROPRES				
NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENTAGE	POURCENTAGE CUMULE	
1	0.4313	13.43	13.43	*****
2	0.3246	10.10	23.53	*****
3	0.2358	7.34	30.87	*****
4	0.1467	4.57	35.44	*****
5	0.0884	2.75	38.19	*****
6	0.0849	2.64	40.84	*****
7	0.0759	2.36	43.20	*****
8	0.0734	2.28	45.48	*****
9	0.0672	2.09	47.58	*****
10	0.0630	1.98	49.56	*****
11	0.0626	1.95	51.51	*****
12	0.0572	1.78	53.29	*****
13	0.0540	1.68	54.97	*****
14	0.0509	1.59	56.56	*****
15	0.0491	1.53	58.08	*****
16	0.0461	1.43	59.52	*****
17	0.0447	1.39	60.91	*****
18	0.0429	1.34	62.25	*****
19	0.0420	1.31	63.55	*****
20	0.0397	1.24	64.79	*****
21	0.0395	1.23	66.02	*****
22	0.0384	1.20	67.22	*****
23	0.0381	1.19	68.40	*****
24	0.0365	1.14	69.54	*****
25	0.0348	1.08	70.62	*****
26	0.0327	1.02	71.64	*****
27	0.0324	1.01	72.65	*****
28	0.0318	0.99	73.64	*****
29	0.0313	0.97	74.61	*****
30	0.0309	0.96	75.57	*****
31	0.0295	0.92	76.49	*****
32	0.0278	0.87	77.35	*****
33	0.0266	0.83	78.18	*****
34	0.0260	0.81	78.99	*****
35	0.0254	0.79	79.78	*****

Com base no Critério de Cattel, pode-se verificar que a partir do 4º eixo existe uma maior quebra na recta de inércia explicada, pelo que, nestes quatro eixos é onde estão concentradas as diferenças mais acentuadas entre os dados. Portanto, pela junção destes dois critérios considerou-se razoável explicar um número de eixos até reter aproximadamente 50% da variabilidade entre os dados, o que corresponde a analisar os dez primeiros eixos da AFCM. Os dados destes dez primeiros eixos pode ser consultada no Anexo B, nas Tabelas B.2, B.3, B.4, B.5; B.6, B.7, B.8, B.9, B.10, B.11. Como os quatro primeiros eixos são os que apresentam as maiores diferenças entre os dados garante-se que as diferenças mais importantes ao nível da estrutura de dados inicial será reflectida nas novas variáveis (eixos).

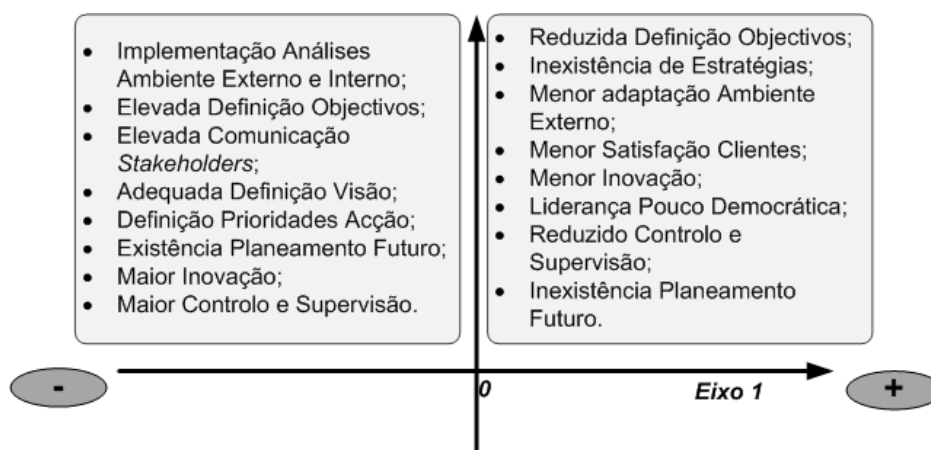
Para a interpretação dos eixos é necessário identificar quais as modalidades das variáveis iniciais que mais contribuíram para a sua formação, percebendo quais as que estão mais associadas à parte positiva e à parte negativa dos eixos, com o intuito de se atribuir um sentido aos eixos, traduzindo-os sobre a forma de indicadores que facilitem todo o posterior tratamento enquanto novas variáveis. Para identificar as modalidades que mais contribuem para a formação dos eixos utilizamos os valores das coordenadas sobre os eixos, mas também as suas contribuições absolutas (CTA's) e relativas

(CTR's) para a formação do eixo. Portanto, consideram-se para análise as modalidades com CTA's mais elevados. Devem-se considerar as modalidades até obter um valor total de CTA's por eixo próximo de 80% para garantir uma boa representação das modalidades no eixo.

6.2.1 Interpretação dos eixos da AFCM

▪ Eixo 1: Na componente positiva do eixo destacam-se as instituições com níveis mais baixos de definição de objectivos, que não identificam questões estratégicas nem formulam estratégias para gerir as questões estratégicas, apresentando também uma menor adaptação ao ambiente externo, uma menor satisfação dos clientes, menor inovação, *empowerment*, e ainda menores níveis de promoção do capital intelectual, liderança democrática, comunicação com stakeholders e controlo e supervisão, apresentando também um menor planeamento futuro. Por oposição na parte negativa do eixo são destacadas as instituições que apresentam maiores níveis de análises ao ambiente interno e externo (análises SWOT), maior definição de objectivos, maiores níveis de comunicação com stakeholders e existência de uma declaração de visão formalmente escrita e comunicada a todos os colaboradores que se traduzem em maiores prioridades de acção e planeamento futuro e numa maior capacidade de promover inovação e efectuar um maior controlo e supervisão. De forma a permitir uma leitura mais simples e imediata apresenta-se esta mesma informação na ilustração que se segue.

Ilustração 3 – Interpretação do Eixo 1

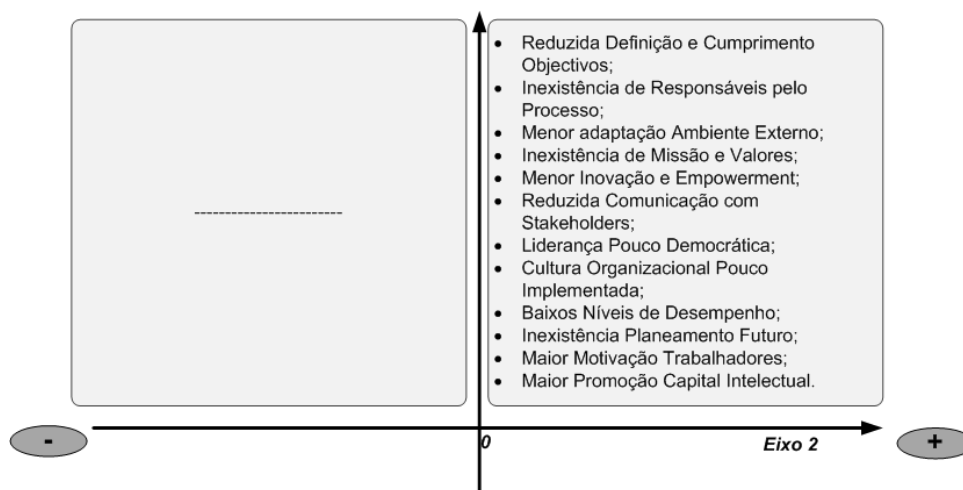


Portanto, este eixo pode ser considerado como um **indicador** de que maiores níveis de análise interna e externa, através do recurso a fontes externas, de um maior envolvimento dos colaboradores no planeamento, de uma maior definição de objectivos

e projectos futuros, assim como uma definição de prioridades de acção e comunicação com stakeholders se traduzem numa cultura organizacional com maiores níveis de inovação, *empowerment*, controlo e supervisão, planeamento futuro e uma liderança democrática.

▪ Eixo 2: Destaca, do lado positivo, as instituições com pior desempenho ao nível do planeamento estratégico, não apresentando uma pessoa responsável pelo processo, (porque não o têm implementado), não apresentando qualquer declaração da missão ou valores, não estabelecendo objectivos, apresentando um reduzido cumprimento dos seus objectivos e uma menor adaptação ao ambiente externo, no entanto a organização apresenta um maior grau de flexibilidade. São também organizações com menor inovação, *empowerment*, comunicação com os stakeholders, liderança democrática, cultura organizacional, níveis mais baixos de avaliação de desempenho e de planeamento futuro, mas elevada motivação dos trabalhadores e elevada promoção do capital intelectual. De forma a permitir uma leitura mais simples e imediata desta mesma informação apresenta-se a ilustração que se segue.

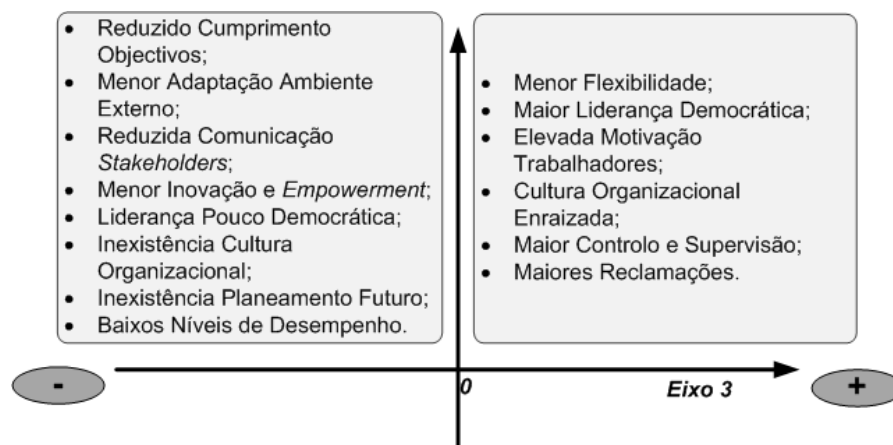
Ilustração 4 – Interpretação do Eixo 2



Neste sentido, este eixo pode ser interpretado como um **indicador** de que instituições sem qualquer definição missão, objectivos, valores e reduzidos níveis de comunicação apresentam também uma reduzida capacidade de inovação, *empowerment*, cumprimento de objectivos, menor capacidade de adaptação e níveis mais baixos de desempenho, mas ainda assim os decisores da organização consideram que existe uma elevada motivação dos colaboradores e um grau de flexibilidade da organização também elevado.

▪ Eixo 3: Este eixo destaca, do lado positivo, as instituições que embora apresentem uma menor flexibilidade organizacional, exibem uma elevada liderança democrática, elevada motivação dos trabalhadores e uma cultura organizacional enraizada, níveis de avaliação do desempenho superiores e um maior controlo e supervisão, mas também maiores reclamações. Do lado negativo destaca as instituições com níveis mais reduzidos no cumprimento de objectivos, menor adaptação ao ambiente externo, reduzida comunicação com stakeholders, e menores níveis inovação e *empowerment*, liderança pouco democrática, inexistência de cultura organizacional e planeamento futuro, associados a baixos índices de avaliação do desempenho. A ilustração que se segue corporiza a referida informação.

Ilustração 5 – Interpretação do Eixo 3

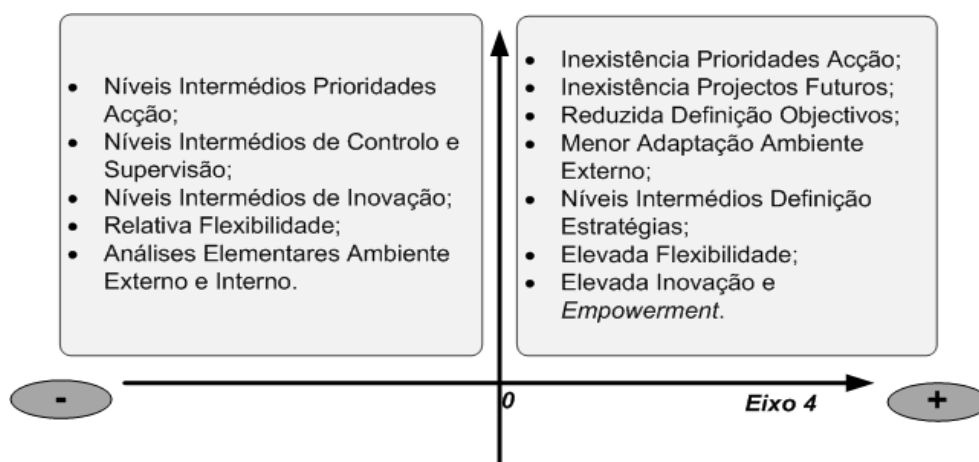


Este eixo pode ser interpretado como um **indicador** de que níveis mais reduzidos de comunicação, liderança pouco democrática e inexistência de uma cultura organizacional e planeamento futuro associam-se a níveis mais reduzidos de avaliação de desempenho, empowerment e inovação, reduzido cumprimento de objectivos e uma menor adaptação ao ambiente externo, sendo o contrário aplicável a instituições com melhores desempenho, como evidencia a parte positiva deste eixo.

▪ Eixo 4: Este eixo destaca, do lado positivo, as instituições com níveis reduzidos de estabelecimento de prioridades de acção, definição de projectos futuros e objectivos e uma menor capacidade de adaptação ao ambiente externo, mas que apresentam níveis intermédios na definição de estratégias, na medida em que existem questões estratégicas identificadas considerando o ambiente em que a instituição está inserida, adicionalmente são formuladas estratégias que vão de encontro a essas mesmas

questões. Estas instituições apresentam também níveis elevados de flexibilidade organizacional, inovação e *empowerment*. Do lado negativo são destacadas as instituições que apresentam valores intermédios ao nível de prioridades de acção, controlo e supervisão, inovação e de flexibilidade da organização e que realizam análises ao seu ambiente externo e interno apenas com base no conhecimento que o responsável pelo processo possui. Esta mesma informação pode ser analisada na ilustração que se segue.

Ilustração 6 – Interpretação do Eixo 4



Neste sentido este eixo pode ser entendido como um **indicador** com uma menor capacidade de adaptação ao meio externo e interno, de menores níveis de definição de objectivos, projectos futuros e prioridades de acção, e com níveis intermédios para a definição de questões estratégicas e formulação de estratégias.

Assim é possível atribuir um significado aos 4 eixos com maior capacidade informativa e deste modo interpretar a informação mais relevante ao nível das diferenças entre as instituições relativamente ao nível de planeamento estratégico e eficácia organizacional.

Depois de se terem obtido os principais resultados da AFCM efectuou-se uma exportação dos valores dos indivíduos para cada um dos eixos para o SPSS, onde se efectuou toda a posterior análise estatística, ao nível da análise de *clusters* e testes de hipóteses.

6.3 Análise de Clusters

É agora possível aplicar a análise de *clusters* ao novo conjunto de variáveis obtido, de modo a identificar o agrupamento das diferentes organizações face aos aspectos

evidenciados em cada uma dessas novas variáveis. Tendo em consideração que estas novas variáveis reflectem as diferentes formas de relação entre os níveis de planeamento estratégico e de eficácia organizacional, é possível perceber pela análise de *clusters* como as diferentes organizações se vão agrupar face ao planeamento estratégico e consequente grau de eficácia organizacional.

Na AFCM apenas se interpretou o sentido dos quatro primeiros eixos pois são estes que apresentam uma maior capacidade informativa.

6.3.1 Classificação Hierárquica – Índice Ward

Numa primeira etapa da análise de clusters utilizou-se a classificação hierárquica, através do índice de agregação de *Ward*, de modo a identificar o agrupamento natural das instituições face aos aspectos evidenciados em cada uma das novas variáveis. Este tipo de classificação tem a vantagem de permitir conhecer o número de grupos que maximiza a variabilidade inter-grupos e minimiza a variabilidade intra-grupos, através da análise do dendrograma fornecido pelo SPSS.

Portanto, para implementar esta análise no SPSS sobre os eixos da AFCM utilizou-se como parâmetros o índice de *Ward*, que apresenta grande aplicabilidade em problemas das ciências sociais, e a medida de distância utilizada foi a distância euclidiana quadrática, também uma das mais utilizadas para problemas deste âmbito.

O dendrograma, apresentado na Ilustração B.1, do Anexo B, que representa graficamente o esquema de aglomeração dos indivíduos, indicada a distância a que ocorre a agregação de novos elementos ao grupo. Portanto, para saber qual o melhor corte a efectuar ao dendrograma considera-se que o ponto onde ocorre uma maior diferença (“salto”), entre duas aglomerações corresponde ao ponto em que se agregou aos grupos existentes os indivíduos com maiores diferenças face àqueles que já constituem o grupo, desta forma nesse ponto, deve ser efectuada a partição, garantindo assim que se obtêm grupos de indivíduos que minimizam a inércia intra-grupos (minimizam a variabilidade dentro de cada grupo), e maximizam a inércia inter-grupos (maximizam a variabilidade entre os grupos), de tal modo que os indivíduos que constituem cada um dos grupos são o mais parecido entre si face aos aspectos associados a esse grupo, e mais distantes dos indivíduos de outros grupos do que dos indivíduos que pertencem ao mesmo grupo.

Na Ilustração B.1 do Anexo B, o melhor corte ocorre em d_1 , que representa a maior diferença entre as agregações (corresponde ao maior “salto”), indicando o ponto em que se maximiza a inércia inter-grupos e minimiza a inércia intra-grupos. A partição sobre este ponto origina 5 grupos, como demonstra a Ilustração B.1 do Anexo B.

Pela classificação hierárquica, nomeadamente pelo índice de agregação de *Ward*, foi possível perceber que o agrupamento natural das instituições, face aos aspectos retidos em cada um dos 10 eixos da AFCM, dá origem a 5 grupos distintos

6.3.2 Classificação Não- Hierárquica – Método *K-Means*

Uma vez identificado o número óptimo de grupos a obter, importa então perceber os elementos que constituem cada um dos grupos e as variáveis (eixos da AFCM) que mais se relacionam com cada um, com o intuito de identificar quais os aspectos mais evidenciados em cada um dos grupos, que estão na origem das principais diferenças entre as organizações, relativamente ao nível de planeamento estratégico que apresentam e respectivo grau de eficácia organizacional. Para tal utilizou-se a classificação não-hierárquica, nomeadamente o método de *k-means*, por ser um método com grande aplicabilidade a problemas de segmentação, uma vez que apresenta a principal vantagem de efectuar um conjunto de iterações, em que reclassifica os diferentes indivíduos entre os grupos, actualizando em cada iteração os respectivos valores médios dos grupos (centróides) e a distância de cada indivíduo a esses centros, de tal modo que estabiliza apenas os elementos nos grupos quando não se identifica variabilidade significativa, que justifique novas iterações.

Neste ponto, os indivíduos são associados aos grupos cuja distância aos centros (valores médios do grupo) é menor. Este tipo de classificação apenas requer que já exista um conhecimento prévio sobre o agrupamento natural dos dados, ou seja, sobre o número de grupos a obter, pois é exigida essa informação como critério inicial. Como já se obteve essa informação pela análise anterior, é então possível segmentar o conjunto de instituições pelos 5 grupos identificados, tendo em consideração que as instituições vão ser aglomeradas no grupo cujo valor das instituições nas diferentes variáveis seja mais próximo do valor médio desse grupo. Importa ainda referir que se utilizou também como critério inicial um número máximo de 10 iterações, como referência para o método terminar caso não estabilize a variabilidade em iterações anteriores.

A Tabela 12 apresenta a variação do centro dos grupos em cada passo da iteração, de onde se denota que o algoritmo terminou na oitava iteração, pelo facto de não existir uma variação significativa a partir desse ponto.

Tabela 12 -Variação do centro do grupo

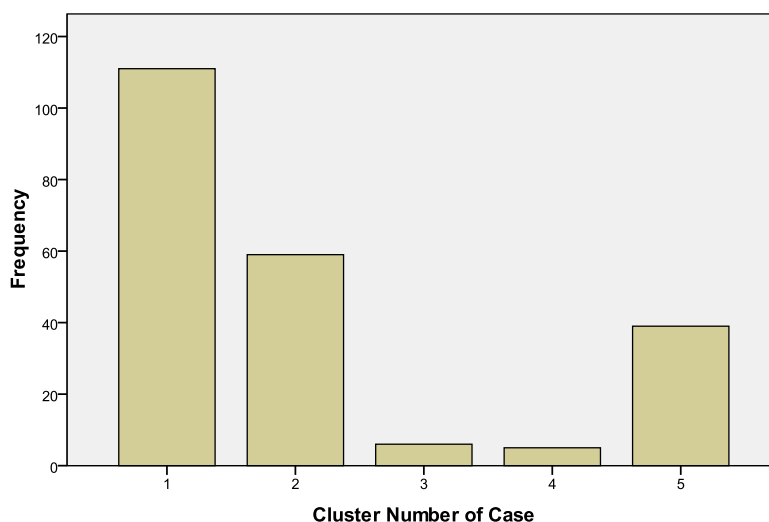
Iteration	Change in Cluster Centers				
	1	2	3	4	5
1	,842	1,098	,847	,762	,863
2	,077	,280	,000	,000	,327
3	,060	,160	,000	,000	,213
4	,032	,069	,000	,000	,081
5	,020	,049	,000	,000	,019
6	,026	,047	,000	,000	,000
7	,000	,032	,318	,000	,000
8	,000	,000	,000	,000	,000

Portanto, importa em seguida identificar o número de elementos que compõem cada um dos 5 grupos em análise. Esta informação é disponibilizada pela Tabela 13:

Tabela 13 - N° de elementos que compõem cada cluster

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	111	50,5	50,5	50,5
	2	59	26,8	26,8	77,3
	3	6	2,7	2,7	80,0
	4	5	2,3	2,3	82,3
	5	39	17,7	17,7	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Ilustração 7 – Identificação do nº de clusters a analisar



Da análise desta Tabela 13 e da Ilustração 7 verifica-se que o grupo 1 é aquele que apresenta um maior nº de instituições (111), o que corresponde a 50,5% do número total considerado. O grupo 2 e o grupo 5 apresentam 59 e 39 elementos, respectivamente, correspondendo a 26,8% e 17,7%. Os grupos 3 e 4 são aqueles que apresentam um número mais reduzido de instituições, 6 e 5, respectivamente, o que constitui 2,7% e 2,3% do total. A Ilustração 7 representa estas diferenças ao nível do nº de elementos de cada um dos grupos, onde se denota o grande destaque do grupo 1 e o reduzido nº de elementos do grupo 3 e 4.

Uma vez identificado o número de instituições que constituem cada grupo, importa perceber a distribuição dos valores das variáveis consideradas para a análise em cada um dos grupos, de modo a identificar os principais aspectos destacados em cada um deles, e deste modo atribuir um sentido à segmentação obtida para as instituições.

Através da análise da Tabela 14 podemos verificar quais os grupos que apresentam valores médios superiores e inferiores para cada uma das variáveis.

Tabela 14 - Média de cada variável em cada um dos clusters

	Cluster				
	1	2	3	4	5
Eixo1	,0741	-,6576	-1,6500	1,4280	,8556
Eixo2	-,2315	,0597	1,4967	2,8760	-,0315
Eixo3	-,1161	-,1769	1,5917	-1,4100	,5321
Eixo4	-,2121	,3105	-,6283	-,2420	,2623
<i>Eixo5</i>	,0236	-,0385	,0450	,0720	-,0238
<i>Eixo6</i>	,0468	-,0417	-,0950	-,0520	-,0482
<i>Eixo7</i>	,0121	-,0149	,0733	-,0660	-,0146
<i>Eixo8</i>	-,0024	,0292	-,3250	,0600	,0056
<i>Eixo9</i>	,0144	-,0080	,1383	-,0220	-,0485
<i>Eixo10</i>	,0195	-,0058	,0050	-,1180	-,0318

Relativamente à variável “**Eixo 1**”, verifica-se que esta apresenta valores mais baixos no grupo 3 (média de -1,65), e valores mais elevados no grupo 4 (média 1,428). Em relação aos restantes grupos, a variável “Eixo 1” apresenta ainda algum destaque no grupo 2 (média -0,658) e no grupo 5 (média 0,8556), comparativamente com os valores médios apresentados para as outras variáveis nestes grupos. Ainda assim, este destaque é bastante inferior ao do grupo 3 e 4, pelo que, esta variável se destaca essencialmente

pelos aspectos associados à parte negativa com o grupo 3, e com os aspectos associados à parte positiva com o grupo 4. De forma menos expressiva, apresenta valores relativamente baixos para o grupo 2, e relativamente elevados para o grupo 5.

Portanto, o grupo 3 é constituído pelas instituições cujos valores apresentados para a variável “Eixo1” são os mais baixos. São, por isso, as instituições que implementam análises mais elaboradas ao nível do ambiente interno e externo, nomeadamente análises SWOT, para identificar oportunidades e ameaças, apresentando também uma maior definição de objectivos, maiores níveis de comunicação com stakeholders e uma declaração de visão formalmente escrita e comunicada. São ainda aquelas que estabelecem maiores prioridades de acção e planeamento futuro e uma maior inovação, controlo e supervisão. Estas são as instituições que apresentam maiores níveis de planeamento estratégico e eficácia organizacional, traduzindo desde já a ideia de que níveis de planeamento mais elevados estão relacionados com níveis de eficácia superiores.

Por oposição, o grupo 4 é constituído pelas instituições que não definem objectivos nem efectuem análises ao nível do ambiente interno e externo que lhes permita identificar oportunidades e ameaças, não identificam questões estratégicas nem formulam estratégias, existe uma reduzida comunicação e uma liderança pouco democrática. O controlo e supervisão, inovação, *empowerment* e planeamento futuro são também reduzidos. Neste sentido, este grupo é constituído pelas instituições que apresentam níveis de planeamento estratégico reduzido associado a menores níveis de eficácia organizacional.

Relativamente ao grupo 2, por apresentar valores médios relativamente baixos, pode-se constatar que apresenta também algumas instituições com bons níveis de planeamento estratégico e eficácia organizacional, enquanto no grupo 5 existem instituições com níveis mais baixos quer de planeamento, quer de eficácia organizacional.

A variável “**Eixo 2**” apresenta um valor médio muito superior no grupo 4 (2,876), pelo que, este é o grupo com valores mais elevados para esta variável. Portanto, conclui-se que este está relacionado com os aspectos destacados na parte positiva deste eixo, ou seja, é constituído pelas instituições que não têm nenhum responsável pelo processo de planeamento, pois não o têm implementado, não definem missão nem identificam

valores, o grau de definição e cumprimento de objectivos é reduzido, não efectuem análises para identificar oportunidades e ameaças, a inovação é reduzida e existem baixos níveis de desempenho e de *empowerment*, a comunicação é reduzida e a liderança pouco democrática, mas ainda assim são instituições que consideram possuir uma elevada flexibilidade por parte da organização e elevada motivação dos seus colaboradores. Articulando estes resultados com aqueles que já haviam sido evidenciados pela análise deste grupo para a variável “Eixo 1”, torna-se evidente que o grupo 4 é composto pelas instituições que apresentam planeamento estratégico mais reduzido, e conseqüente menor nível de eficácia organizacional.

No que diz respeito à variável “**Eixo 3**”, esta apresenta o valor médio mais elevado para o grupo 3 e o valor médio mais baixo para o grupo 4. Atendendo ao sentido atribuído à parte positiva e negativa deste eixo é possível afirmar que, para as instituições do grupo 3 existe uma maior capacidade de adaptação externa, maiores níveis de comunicação, uma liderança mais democrática e uma cultura organizacional bem implementada, assim como um maior controlo e supervisão, embora apresentem menor flexibilidade e um maior número de reclamações. Relativamente ao grupo 4, mais uma vez este grupo destaca-se por apresentar um reduzido cumprimento dos objectivos, uma maior dificuldade na adaptação ao ambiente externo, reduzida capacidade de inovação e *empowerment*, liderança pouco democrática e uma cultura organizacional pouco implementada, níveis de avaliação de desempenho menores, assim como inexistência de qualquer forma de planeamento futuro.

Neste sentido, pela análise da tabela anterior, torna-se claro que os grupos 3 e 4 são grupos opostos e que se destacam essencialmente pelos aspectos retidos pelas variáveis “Eixo 1”, “Eixo 2” e “Eixo 3”, de onde se conclui que o grupo 3 apresenta as instituições com níveis de planeamento estratégico mais desenvolvido, e que se reflecte num melhor desempenho ao nível da eficácia organizacional, contrariamente ao que acontece no grupo 4, que se destaca por apresentar inexistência de planeamento estratégico ao qual está também associado o pior desempenho ao nível da eficácia organizacional.

Portanto, resta ainda perceber as características apresentadas pelos grupos 1, 2 e 5. Relativamente ao grupo 2 verificamos que este grupo exhibe aspectos relativamente favoráveis em relação ao planeamento estratégico e eficácia organizacional, em

resultado do valor médio relativamente baixo obtido para a variável “Eixo 1”, enquanto o grupo 5 apresenta valores relativamente desfavoráveis para o planeamento estratégico e eficácia organizacional, destacado essencialmente pelo valor médio mais elevado para a variável “Eixo 1”.

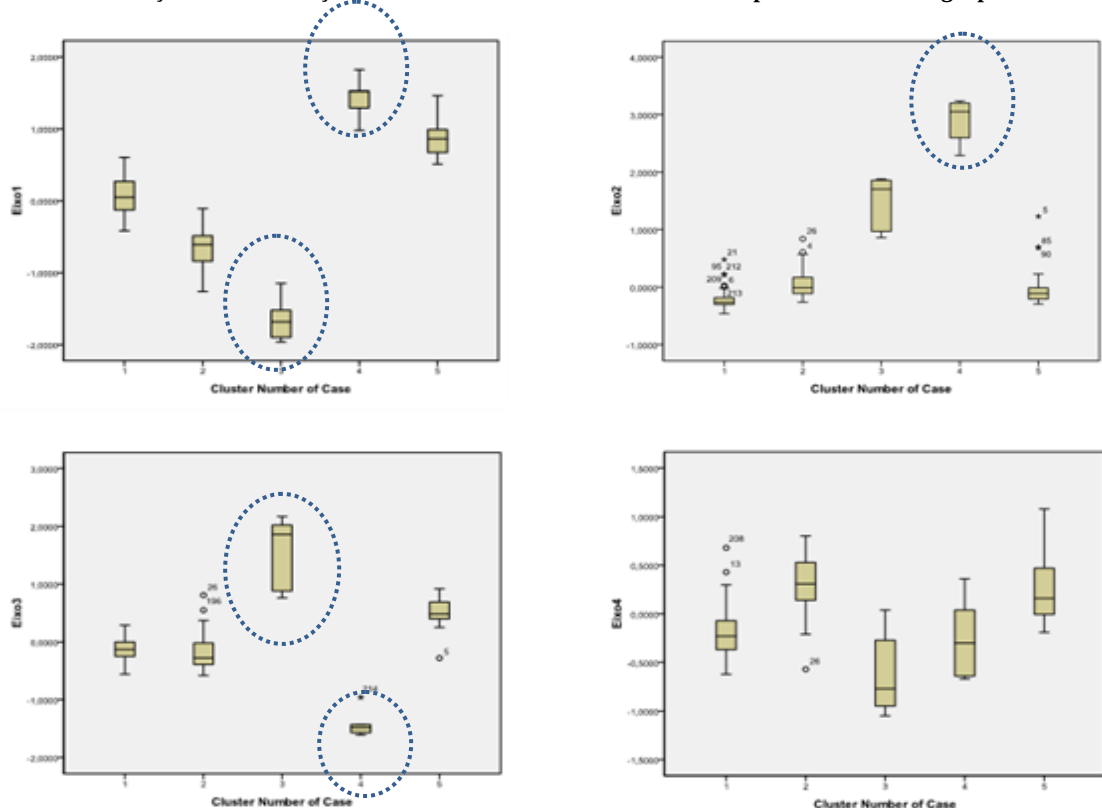
No que diz respeito ao grupo 1, este não apresenta valores médios quer positivos ou negativos com grande destaque, sendo o valor médio que mais se evidencia relativo ao “Eixo 2” (-0,2315) e “Eixo 4” (-0,212). Ainda assim estes valores sejam baixos comparativamente aos valores médios apresentados para os outros grupos. Portanto, pode-se constatar que as instituições que compõem este grupo, e que representam 50,5% do total de instituições em estudo apresentam níveis de planeamento estratégico e eficácia organizacional intermédios, não se destacando face às características mais positivas identificadas nos eixos, e que se assemelham essencialmente ao grupo 3, mas também não se destacam pelas características mais desfavoráveis, evidenciadas fundamentalmente nas instituições do grupo 4.

Portanto, da análise global da Tabela 14, podem-se obter as seguintes grandes conclusões: existem dois grupos que são completamente opostos, o grupo 3 e o grupo 4, sendo que o 3º grupo representa o grupo com as instituições com níveis de planeamento estratégico mais desenvolvidos e que com maior eficácia organizacional, enquanto o 4º grupo representa as instituições com piores níveis de planeamento e eficácia. O grupo 2 e o grupo 5 apresentam um desempenho intermédio, mas o grupo 2 apresenta já algum ligeiro destaque em relação a níveis de planeamento e eficácia organizacional mais elevados, embora não tão evidentes como no grupo 3, enquanto o grupo 5 se destaca por apresentar uma maior proximidade com níveis de planeamento estratégico e eficácia organizacional baixos, embora não tão desfavoráveis como os do grupo 4. O grupo 1, que é o grupo com o maior número de instituições, apresenta níveis intermédios de planeamento estratégico associado a níveis de eficácia organizacional também intermédios.

A Ilustração 8 apresenta a distribuição dos valores de cada uma das variáveis para cada um dos grupos, de onde se conclui os aspectos já destacados pela análise dos valores médios apresentados na Tabela 14. A posição superior e inferior dos boxplots em cada uma das variáveis, nomeadamente para o grupo 3 e grupo 4, reflectem os aspectos destacados, tornando-se ainda mais evidente pela análise desta figura que o grupo 4 é o

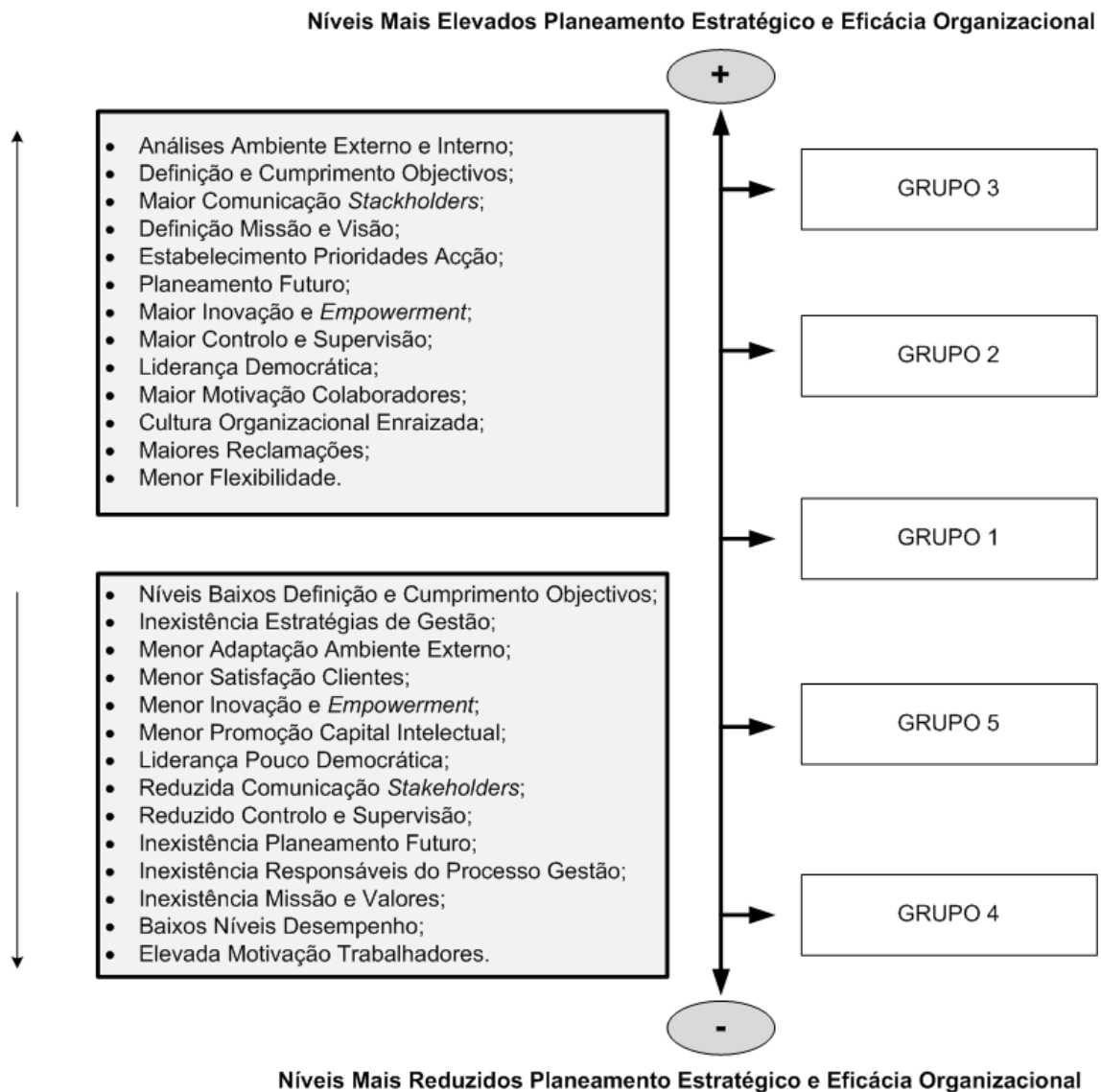
que apresenta valores mais elevados na variável “Eixo 1” e “Eixo 2” e menores na variável “Eixo 3”, enquanto o grupo 3 é o que apresenta menores valores na variável “Eixo 1” e maiores na variável “Eixo3”, como constatado anteriormente. No caso da variável “Eixo 4” já não existe um destaque tão evidente para nenhum dos grupos, denotando que esta variável não apresentou diferenças tão significativas relativamente aos valores das diversas instituições.

Ilustração 8 - Distribuição dos valores de cada uma das variáveis para cada um dos grupos



Uma vez identificados os principais aspectos ao nível das diferenças entre as instituições que constituem cada um dos grupos, através do agrupamento das instituições em relação a diferentes níveis de planeamento estratégico e eficácia organizacional, existe ainda interesse em verificar de que forma é que variáveis como a forma jurídica das instituições, a sua dimensão e as habilitações dos seus dirigentes poderão estar relacionadas com uma maior propensão para o planeamento estratégico e consequente eficácia organizacional. Para tal, considerou-se relevante efectuar testes de independência entre cada uma destas variáveis e os resultados obtidos através da classificação por k-means, que originou uma nova variável, contém o número do grupo ao qual cada instituição pertence. Seguidamente apresenta-se na Ilustração 9 o resumo das características dos grupos.

Ilustração 9 – Resumo das características dos grupos



6.4 Confirmação das Hipóteses

Segue-se a análise às hipóteses da investigação:

Hipótese 1

H0: A habilitação do dirigente é independente do grupo a que pertence a instituição.

H1: A habilitação do dirigente não é independente do grupo a que pertence a instituição.

Os resultados do teste do Qui-Quadrado, considerando um nível de significância de 5%, permitem concluir o seguinte:

Tabela 15 - Teste do Chi-Square variável Habilitações

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	21,527 ^a	12	,043
<i>Likelihood Ratio</i>	23,177	12	,026
<i>Linear-by-Linear Association</i>	,233	1	,629
<i>N of Valid Cases</i>	220		

Com base no valor do *P-value* de 4,3% existe evidência estatística suficiente para rejeitar a hipótese de independência entre as variáveis. Mas o aumento de rigor deste teste para níveis de significância de 1% já não permite rejeitar a hipótese de independência. Neste sentido, apenas com 95% de certeza é possível afirmar que existe uma relação entre os níveis de habilitações dos dirigentes e o grupo ao qual pertencem as instituições. Do ponto de vista teórico esta hipótese parece, de facto, ser coerente, uma vez que se considera que níveis de habilitações superiores dos responsáveis poderão influenciar uma maior ou menor sensibilidade relativamente às práticas de gestão estratégica

Hipótese 2

H0: A dimensão, medida pelo número de utentes, é independente do grupo a que as instituições pertencem.

H1: A dimensão, medida pelo número de utentes, não é independente do grupo a que as instituições pertencem.

Tabela 16 - Teste do Chi-Square variável Dimensão - Nº utentes

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	29,606 ^a	16	,020
<i>Likelihood Ratio</i>	33,087	16	,007
<i>Linear-by-Linear Association</i>	2,325	1	,127
<i>N of Valid Cases</i>	220		

Para um nível de significância de 5%, e com um *P-value* de 2%, pode-se afirmar que existe evidência estatística suficiente para rejeitar a hipótese nula, ou seja a hipótese de independência entre a variável dimensão e a variável grupo a que as instituições pertencem. Para o caso da variável dimensão, medida pelo nº de trabalhadores, define-se a seguinte hipótese:

H0: A dimensão, medida pelo número de trabalhadores, é independente do grupo a que as instituições pertencem.

H1: A dimensão, medida pelo número de trabalhadores, não é independente do grupo a que as instituições pertencem.

Tabela 17 - Teste Chi-Square variável Dimensão - N° de funcionários

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	49,412 ^a	16	,000
<i>Likelihood Ratio</i>	44,086	16	,000
<i>Linear-by-Linear Association</i>	3,331	1	,068
<i>N of Valid Cases</i>	220		

Para um nível de significância de 5%, e com um valor de *P-value* de aproximadamente de 0%, é possível rejeitar a hipótese nula, de independência entre estas duas variáveis. Portanto, para um nível de confiança de 95% existe evidência estatística suficiente para afirmar que a dimensão das instituições, quer ao nível do número de utentes quer ao nível do número de trabalhadores, não é independente do grupo a que as instituições pertencem. Este aspecto denota também que diferentes dimensões das instituições estão associadas a diferentes grupos com distintos comportamentos quer ao nível do planeamento quer ao nível da eficácia organizacional.

Hipótese 3

H0: A forma jurídica é independente do grupo ao qual a instituição pertence.

H1: A forma jurídica não é independente do grupo ao qual a instituição pertence.

Para um nível de significância de 5%, efectuou-se o teste de independência do Qui-Quadrado, de onde se obtiveram os seguintes resultados:

Tabela 18 - Teste do Chi-Square variável Forma Jurídica

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	113,651 ^a	32	,000
<i>Likelihood Ratio</i>	105,785	32	,000
<i>Linear-by-Linear Association</i>	8,143	1	,004
<i>N of Valid Cases</i>	220		

O valor da estatística de teste para este caso concreto é de 113,651, os graus de liberdade são 32 e o *P-value* aproximadamente 0%. Com base no valor do *P-value* , e

tendo em consideração de que se atribuiu um nível de significância de 5%, é então possível rejeitar a hipótese nula, uma vez $P\text{-value} (\approx 0\%) < \text{nível de significância adoptado (5\%)}$. Neste sentido, para um nível de confiança de 95%, existe evidência estatística suficiente para rejeitar a hipótese nula, pelo que a forma jurídica das instituições não é independente do grupo a que estas pertencem.

Atendendo que diferentes grupos da análise de *clusters* correspondem a diferentes níveis de planeamento e eficácia organizacional é possível concluir que diferentes formas jurídicas estão associadas a diferentes níveis de planeamento e eficácia, uma vez que não são independentes do grupo à qual as instituições pertencem.

Em suma, relativamente às hipóteses estudadas, verifica-se que, para o conjunto de variáveis estudadas através do teste do Qui-Quadrado, parece existir uma relação evidente entre forma jurídica, dimensão e habilitações dos responsáveis de gestão com o posicionamento das instituições em diferentes grupos, pelo que se deduz, que existe um conjunto de aspectos estruturais (forma jurídica e dimensão) e de sensibilidade dos órgãos de gestão (habilitações) que poderão estar associados à maior ou menor propensão para a adopção de boas práticas de gestão, com impactos ao nível da definição de estratégias para a gestão.

6.5 Discussão dos resultados

Uma vez identificados os principais resultados ao nível da caracterização das instituições em estudo, e dos principais aspectos que distinguiram as instituições nos 5 grupos, considera-se relevante efectuar uma breve discussão da informação obtida pelas técnicas estatísticas, cruzando-a com o enquadramento teórico e relevância dos resultados na perspectiva das instituições de Serviços Social.

Da análise teórica sobre o tema constatou-se que o planeamento estratégico é um tema ainda pouco explorado ao nível das instituições de serviço social pelo que existia a expectativa de perceber até que ponto este tema estaria ou não reflectido na mente dos decisores das instituições consideradas e estaria ou não a ser implementado no contexto da realidade portuguesa. Para perceber até que ponto os decisores estariam ou não mais sensibilizados para esta questão, procurou-se caracterizar os decisores quanto à sua instrução, tendo-se constatado que estes apresentam qualificações relativamente elevadas, estando inclusive relacionadas com maiores níveis de iniciativa.

Contudo, percebeu-se também desde o início do estudo, que outros aspectos como a dimensão, a forma jurídica e as fontes de financiamento poderiam influenciar a gestão das instituições, ao nível das suas estratégias. De facto, perceber e interpretar os resultados ao nível do conjunto de respostas para o grau de planeamento e eficácia organizacional teria uma maior relevância quando conjugada com esta breve caracterização das instituições em estudo e os pressupostos iniciais que haviam sido levantados pelo estudo teórico deste tema.

Courtney et al (2009) referem que a propensão para a adopção do planeamento estratégico é influenciado pela dimensão da instituição, o que também se mostrou válido para o caso português, onde se verifica que a dimensão das instituições, quer em termos de número de utentes, quer em termos de número de funcionários, não se mostrou independente do grupo ao qual as instituições pertencem.

Chiavenato (2001) e Bargerstock (2000) constam que a promoção do conhecimento e do capital intelectual são aspectos com considerável impacto na eficácia organizacional. Também para este aspecto o estudo elaborado apresenta uma coerência com os autores, uma vez que: na caracterização da amostra se identificou que os níveis de qualificação mais elevados estão relacionados com maiores níveis de iniciativa; e a não rejeição da associação entre a variável habilitações com os grupos ao qual as instituições pertencem denota uma clara relação entre os níveis de qualificação, como forma de maior sensibilização para melhores práticas de gestão, e os grupos em que se incluem as instituições, que se distinguem por diferentes níveis de planeamento e eficácia.

Portanto, ficou evidente que existe um conjunto de aspectos que influencia a maior ou menor propensão para uma instituição pertencer a um grupo cujo nível de planeamento e eficácia organizacional são mais elevados, sendo esses aspectos essencialmente a dimensão e as habilitações dos gestores.

Por último, um outro aspecto que se considera importante referir é o de que não é indiferente a adopção de maiores ou menores formas de planeamento estratégico, uma vez que a sua maior ou menor adopção está directamente relacionada com o nível de eficácia organizacional. De facto, a grande conclusão a reter de toda a segmentação das instituições em estudo é de que, as instituições que adoptam na sua gestão análises mais elaboradas ao seu ambiente externo e interno, como forma de identificar oportunidades

e ameaças, que definem objectivos e prioridades de acção, que medem o grau de cumprimento desses objectivos, e que têm por base uma maior comunicação com os Stakeholders são instituições com maiores níveis de inovação e *empowerment*, com maior controlo e supervisão, que apresentam níveis de motivação dos colaboradores mais elevados e com uma cultura organizacional enraizada, assim como uma liderança mais democrática. A combinação destes factores permite um maior planeamento futuro de objectivos, assim como melhores resultados, nomeadamente na satisfação dos seus utilizadores.

Neste sentido, os resultados globais de toda a segmentação das instituições é concordante com a perspectiva de Thibodeaux e Favilla (1996), Morgan e Percy (1993), que consideram o planeamento estratégico como uma ferramenta de gestão que permite ampliar o desempenho das organizações através da melhoria da eficácia organizacional. Thibodeaux e Favilla (1996) reforçam esta ideia afirmando que o planeamento estratégico é uma das ferramentas de gestão que mais influência exerce sobre a eficácia.

Portanto, existe uma concordância ao nível dos resultados obtidos e os aspectos estudados na teoria, ficando evidente uma relação positiva entre os níveis de planeamento estratégico adoptados e o desempenho das instituições em relação à eficácia organizacional, e que as instituições que não adoptam práticas de planeamento estratégico são também muito menos eficazes na prestação dos seus serviços, comparativamente com aquelas que adoptam estratégias de planeamento.

Em suma, a **realidade** do planeamento estratégico nas organizações de Serviço Social de Portugal continental caracteriza-se por cinco distintos níveis de implementação associados a diferentes **impactos** na eficácia organizacional constatando-se consequentemente cinco diferentes graus de eficácia organizacional.

Tabela 19 - Resumo da relação existente entre o planeamento estratégico e a eficácia

	Nº de organizações	Nível de planeamento estratégico		Graus de eficácia organizacional
<i>Grupo 1</i>	111	Intermédio	associa-se	Intermédio
<i>Grupo 2</i>	59	Intermédio com tendência Favorável		Intermédio com tendência Favorável
<i>Grupo 3</i>	6	Elevado		Elevado
<i>Grupo 4</i>	5	Baixo		Baixo
<i>Grupo 5</i>	39	Intermédio com tendência Desfavorável		Intermédio com tendência Desfavorável

CAPÍTULO 7 - Conclusões

Este último capítulo apresenta as principais conclusões, as implicações para a gestão, os novos conhecimentos produzidos, os limites do estudo e por fim as perspectivas de trabalho futuro.

O estudo desenvolvido mostra que, de facto, a maioria das organizações de Serviço Social têm adoptado um planeamento estratégico em diferentes níveis e graus de eficácia condicentes. Neste sentido, conclui-se que maiores níveis de planeamento estratégico determinam maiores graus de eficácia organizacional nas organizações de Serviço Social de Portugal continental.

Importa, também salientar que a literatura acerca dos temas abordados é pouco explorada quer ao nível do planeamento estratégico, quer ao nível da eficácia organizacional, ambas orientadas para as organizações de Serviço Social. Sendo a maior lacuna identificada relativa ao nível da avaliação de desempenho.,

Através dos objectivos da investigação foi proposto identificar a caracterização dos decisores da organização (habilitações), a forma jurídica e a dimensão das organizações enquanto influenciadores da adopção do planeamento estratégico; foi ainda proposto agrupar as diferentes instituições em *clusters* de acordo com o nível de planeamento estratégico e grau de eficácia organizacional. Seguem-se as principais conclusões.

7.1 Principais conclusões

A principal conclusão a retirar da presente investigação refere-se à existência de uma relação evidente entre os níveis de planeamento estratégico adoptado e os níveis de eficácia organizacionais obtidos, sendo que estes diferentes níveis são também influenciados pela forma jurídica, a dimensão das instituições e pela maior ou menor sensibilidade dos dirigentes relativamente às práticas de gestão. Neste sentido, pode-se concluir que nas instituições de Serviço Social não é indiferente adoptar formas de planeamento estratégico, uma vez que ficou evidente em todas as análises do estudo, nomeadamente nas diferenças identificadas através da análise de *clusters*, que o nível de eficácia organizacional esteve sempre positivamente relacionado com o nível de planeamento estratégico adoptado.

Outro aspecto essencial é o de que somente um grupo minoritário (composto por 6 organizações) apresenta níveis de planeamento e eficácia elevados. No entanto é também reduzido o número de instituições (grupo 4 – composto por 5 organizações) que excluem totalmente a importância do planeamento estratégico. De facto, o que se pode constatar é que a grande maioria das organizações (111 organizações) apresentam níveis intermédios quer de planeamento quer de eficácia, embora algumas estejam mais próximas de um melhor desempenho, nomeadamente as que compõem o grupo 2 (59 organizações), e outras estejam ainda mais próximas de um pior desempenho (as que compõem o grupo 5 composto por 39), mas ainda assim, poucas são aquelas instituições que não apresentam qualquer forma de implementação do planeamento estratégico. Portanto pode-se afirmar que, no caso das instituições de Serviço Social, existe já alguma sensibilização para a gestão estratégica, embora ainda incipiente e com um longo caminho a percorrer ao nível da sua aplicação em âmbitos mais avançados e que permitam obter níveis mais elevados de eficácia organizacional.

7.2 Implicações para a gestão

As conclusões deste estudo podem ser úteis para os gestores/directores/técnicos das organizações de Serviço Social, pois as informações recolhidas neste trabalho indicam que a adopção do planeamento estratégico tem influências positivas na eficácia organizacional. Este estudo sugere que a implementação do planeamento estratégico pode acrescentar valor às organizações do Terceiro Sector, apoiando-as na definição da sua missão, de uma forma mais sustentável, e permitindo-lhes alcançar um desempenho mais eficaz.

7.3 Limitações do estudo

A principal limitação desta investigação refere-se à escassez de literatura científica existente na área de estudo deste trabalho de investigação e muito em particular orientados para as organizações de Serviço Social. O que por um lado, suscitou interesse em ampliar o conhecimento nesta área, por outro lado revelou-se um facto menos positivo.

A exclusão dos arquipélagos dos Açores e Madeira do estudo pela inexistência de dados que possibilitasse garantir que o universo das organizações de Serviço Social estaria

devidamente representado, constitui também um limite ao estudo ao nível da representatividade.

A utilização da dimensão da eficácia como variável única para a análise do impacto do planeamento estratégico no desempenho organizacional das organizações de Serviço Social constitui um limite, pois outras dimensões também poderiam ter sido consideradas.

Por último o facto de existir a possibilidade dos directores/gestores/técnicos das organizações de Serviço Social poderem ser propensos ao exagero, deliberadamente ou inconscientemente, sobrevalorizando o planeamento estratégico das suas organizações e o seu impacto na eficácia organizacional, também se pode considerar um limite da investigação.

7.4 Perspectivas de trabalhos futuros

Esta investigação é um estudo exploratório, sendo o seu principal objectivo lançar as bases para estudos posteriores. Como já mencionado o tema da presente dissertação não tem sido alvo de muitos estudos científicos, por isso esta investigação poderá impulsionar o interesse e consequentemente o desenvolvimento de trabalhos futuros que aprofundem esta problemática, tais como:

- desenvolver um novo estudo semelhante a este, mas aplicado a outros subgrupos do Terceiro Sector;
- utilizar diferentes dimensões para a análise do impacto do planeamento estratégico no desempenho organizacional;
- realizar uma outra investigação mais ambiciosa aplicada a todos os subsectores do Terceiro Sector, permitindo a comparação entre eles. De facto perspectiva-se que poderão existir muitas diferenças entre os subsectores e como tal uma análise semelhante poderia ser bastante enriquecedora e interessante ao nível das conclusões.

Bibliografia

Alexander, J., (2000), “Adaptive Strategies of Nonprofit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management”, *Nonprofit Management e Leadership*, Vol. 10, Nº 3.

Andrade, A. e Franco R., (2007), “Economia do Conhecimento e Organizações sem fins Lucrativos”, Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

http://www.porto.ucp.pt/feg/docentes/aandrade/publicacoes/livros/Manual_VIII.pdf,

acedido a 14 de Março de 2011.

Balser, D. e McClusky J., (2005), “Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness”, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 15, Nº 3, pp. 295-315.

Bargerstock, A., (2000), “The HRM Effectiveness Audit: A tool for Managing Accountability in HRM”, *Public Personnel Management*, Vol. 29, nº 4, pp. 78-98.

Beggy, T., (2002), “Adapting the traditional business plan into social enterprises”, *Pennsylvania CPA Journal*, Vol. 5, pp. 22-23.

Bryson, J. M., (1988), “Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations”, *Public Administration Review*, Vol. 21, Nº 1, pp. 73-81.

Bryson, J. M., (1995), *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bryson, J. M. e Roering W. D., (1988), “Initiation of Strategic planning by Governments”, *Public Administration Review*, Vol. 48, Nº 6, pp. 995-1004.

Caeiro, J. M. C., (2008), “Economia Social: conceitos, fundamentos e tipologia”.

Revista Katál, Vol. 11, Nº 1, pp. 61-72.

http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2925143>, acedido a 20 de

Maio de 2011.

Cardoso, L., (2003), *Gestão estratégica das organizações*, Lisboa: Editora Verbo.

Carvalho J. M. S., (2005), *Organizações não lucrativas – Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento estratégico e Desempenho*, Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, I., (2001), “Advances and Challenges in Human Resource Management in the new Millennium”, *Public Personnel Management*, Vol. 30, Nº 1, pp. 35-54.

Courtney, R., Marnoch G. e Williamson A., (2009), “Strategic Planning and Performance: an Exploratory Study of Housing Associations In Northern Ireland”, *Financial Accountability & Management*, Vol. 1, Nº 25, pp. 1-25.

Drucker, P., (1997), *As organizações sem fins lucrativos*, Lisboa: Difusão Cultural.

Drucker, P. F., (1989), “What Business can Learn from Nonprofits”, *Harvard Business Review*, pp.88-93.

Durst, S. L. e Newell C., (2001), “The who, why, and how of reinvention in nonprofit organizations”, *Nonprofit Management Leadership*, Vol. 11, Nº 4, pp.443-456.

Escofier, B. e Pagès J., (1990), *Analyses Factorielles simples et multiples: objectives, methods et interpretation*, Paris: Deuxième edition.

Ferreira, J. H. e Kuteev-Moreira P., (2008) “The role and work of the third sector in Portugal”, *Lessons from abroad: the third sector’s role in public service transformation*, ACEVO.

Ferreira, S., (2009), *Terceiro Sector*, Dicionário Internacional da Outra Economia, Coimbra: Edições Almedina, pp. 322-327.

Fortin, M. F., (2000), *O Processo de investigação: da concepção à realização*, Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.

Franco, R. et al., (2005), *The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective*, *The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University.
http://www.jhu.edu/cnp/pdf/Portugal_Nat_Rpt.pdf, acedido a 20 de Dezembro de 2010.

Freire, A., (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, 1.ª Edição, Lisboa: Editora verbo.

- Gonçalves, V., (2004), *Capital permanente*, Jornal Expresso de 28 de Fevereiro.
- Graham, J., (1992), "Quality of Working life and total Quality Management", *International Journal of Manpower*, Vol.13, Nº1, pp. 76-85.
- Grant, R., (1999), "Transforming Uncertainty into Success: The Strategic Leadership Forum 1999", *Strategy e Leadership*, Vol. 27, Nº 4 e 5.
- Greenacre, M., (2007), *Correspondence Analysis in Practice*, Boca Raton: Chapman & Hall/CRC.
- Griffin, K. e Knight J., (1994), *Human Development and the International Development Strategy for the 1990s*, s/l: MacMillan Press.
- Hax, A. C. e Majluf N. S., (1988), "The concept of strategy and strategy formation process", *Interfaces*, Vol.18, Nº.3, pp. 99-109.
- Henderson, D. A., Chase B. W. e Woodson B. M., (2002), "Performance Measures for NPOs", *Journal of Accountancy*, Vol.193, Nº 1, pp. 63-68.
- Hill, M. M. e Hill A., (2009), *Investigação por Questionário*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Johnson, G. e Scholes K., (1993), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall.
- Kaplan, R. e Norton D. P., (1992), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, Nº 3, pp. 71-79.
- Koonty, H. e Weihrich H., (1998), *Administration: una perspectiva Global*, McGraw-Hill.
- Kotler, P. e Roberto E. L., (1989), *Social Marketing, Strategies for Changing Public Behavior*, New York: Free Press.
- Marsiglia, R., (2007), *Serviço Social e Saúde, Orientações Básicas para a Pesquisa*, 2ª Edição, São Paulo.
- Martin, L. e Kettner P. M., (1996), *Measuring the Performance of Human Service Programs*, Sage Publications.

Medley, B. e Akan O., (2008), “Creating Positive Change in Community Organizations: A case for rediscovering Lewin”, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 18, Nº4, pp. 485-496.

Mintzberg, H., (1990), "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol 11, pp. 171-195.

Mintzberg, H. e Quinn J., (1991), *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*, Prentice-Hall.

Morgan, N. e Percy N., (1993), “Increasing Planning Effectiveness”, *Management Decision*, Vol. 31, Nº 4.

Morrel, L. R., (1986), “Yardsticks for Performance of Nonprofit Management”, *Directors and Boards*, pp. 37-39.

Nunes, F. L. e Carneiro M., (2001), *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.

Oster, S. M., (1995), *Strategic management for nonprofit organizations*, Oxford: Oxford University Press.

Parnell, J. e Bell E., (1994), “The propensity for participative Decision Making Scale: a Measure of Managerial Propensity for participative decision Making, *Administration & Society*, Vol. 25. Nº4.

Parsons, E. e Broadbridge A., (2004), “Managing Change in Nonprofit Organizations: Insights from the UK Charity Retail Sector”, *International journal of Voluntary*, Vol. 15, Nº3, pp.227-242.

Patraquim, P., Basilio J., Ramalho J. e Rebelo J., (2009), Terceiro Sector e responsabilidade social: um novo paradigma de organização social?. [http://www.inscoop.pt/Inscoop/comunicacao/5Coloquio/Comunicacoes/Economia Social e a Responsabilidade Social das Empresas/Terceiro Sector e RS. Um Novo Paradigma de Organizacao Social - Pedro Patraquim , J Basilio , J Ramalho e M%C2%AA J Rebelo.pdf](http://www.inscoop.pt/Inscoop/comunicacao/5Coloquio/Comunicacoes/Economia%20Social%20e%20a%20Responsabilidade%20Social%20das%20Empresas/Terceiro%20Sector%20e%20RS.%20Um%20Novo%20Paradigma%20de%20Organizacao%20Social%20-%20Pedro%20Patraquim%20,%20J%20Basilio%20,%20J%20Ramalho%20e%20M%C2%AA%20J%20Rebelo.pdf) acedido a 17 de Setembro de 2011.

Pearce, J. e Robinson R., (1991), *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, Irwin.

Pinho, L., (2001), *Estratégia empresarial*, Lisboa: Editora Sílabo

Quintão, C., (2004), “Terceiro Sector – elementos para referenciação teórica e conceptual”, Actas do V Congresso da Associação Portuguesa de Sociologia: Associação Portuguesa de Sociologia.

Reis, E., (2001), *Estatística Multivariada Aplicada*, Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, R. L. e Reis H. P., (2008), *Gestão Estratégica – Aplicada a Instituições do Ensino Superior*, Lisboa, Escolar Editora.

Renz, D. O., (2001), “Changing the Face of Nonprofit Management”, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.11, Nº 3, pp. 387-396.

Salamon, L. M. e Anheier H. K., (1992), “In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions”, *The John Hopkins University Institute for Policy Studies*.
http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/CNP_Working_Papers/CNP_WP2_Definitions_1992.pdf,
acedido a 20 de Dezembro de 2010.

Santos, A. J. R., (2008), *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*, Lisboa: Escolar Editora.

Sawhill, J. e Williamson D., (2001), “Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit management and Leadership*, Vol. 11, Nº 3, pp. 371-386.

Schmitt, N. e Pulakus E., (1985), “Predicting Job Satisfaction from life Satisfaction: Is there a general Satisfaction Factor?”, *International Journal of Psychology*, Vol. 20, Nº 1, pp. 104-121.

Siciliano, J. L., (1997), “The Relationship Between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management e Leadership*, Vol. 7, Nº 4, pp.387-403.

Simaens, A. M., (2007), *Strategic Management in Third Sector Organizations: An overview of the Portuguese Social Solidarity Cooperatives*, Escola Gestão ISCTE.

Skloot, E., (2000), "Evaluation of extinction: a strategy for nonprofits in the marketplace", *Nonprofit and Voluntary Sector*, Vol. 29, Nº 2, pp. 315-324.

Soldevila, P. e Oliveras E., (2000), "Management Control in Non-Profit Organizations: the Case of the Associations of Economist in Spain", *Working paper from Department of Economics and Business*, Universitat Pompeu Fabra. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=311522, acedido a 15 de Dezembro de 2010.

Speckbacher, G., (2003), "The Economic of Performance Management in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management Leadership*, Vol. 13, Nº3, pp. 267-281.

Steiner, G., (1979), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Free Press.

Sudeshna, G., (2001), "Ethnic Diversity and Managerial Effectiveness in south Africa", *The Academy of Management Executive*, Vol. 15, Nº 3, pp. 85-101.

Thibodeaux, M. e Favilla E. (1996), "Organizational Effectiveness and commitment Trough Strategic Management", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.96, Nº5, pp. 145-168.

Vandenbosch, B. e Huff S., (1997), "Searching and scanning: How executives obtain information from executive information systems", *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 21, Nº1, pp. 23-41.

Zorrinho, C., (1998), "As IPSS e a estratégia", *Revista Solidariedade*, pp.26-38.

ANEXO A



O presente questionário tem como objectivo a recolha de dados, para analisar a realidade do planeamento estratégico das organizações de Serviço Social, bem como o seu impacto na eficácia organizacional. Este questionário está inserido num estudo académico, no âmbito de um Mestrado em Gestão de Serviços. Saliente que o questionário é anónimo e os seus dados confidenciais e que está dividido em quatro partes:

- Caracterização do inquirido
- Caracterização da organização
- Planeamento Estratégico
- Desempenho Organizacional – Dimensão Eficácia

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

1.1. Cargo desempenhado na organização

Presidente	
Director	
Gestor	
Outro	

1.2. Habilitações

Inferior a 9º ano	
9º ano	
12º ano	
Ensino Superior	

1.3. Se respondeu ensino superior na questão anterior identifique qual o curso frequentado:_____

1.4. Tempo de permanência no cargo actual na organização:

Menos de 1 ano	
Entre 1 ano e 4 anos	
Mais de 5 anos	

- 1.5. No decurso das suas funções considera que contribui com alguma proposta/melhoria no âmbito do Planeamento Estratégico? Classifique de 1 a 5 o seu nível de iniciativa, considerando 1 – contributo inexistente e 5 - contributo elevado.

1	2	3	5	5
---	---	---	---	---

PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

- 2.1. Assinale com uma cruz (X) a opção que corresponde à realidade da organização, relativamente à forma jurídica, ao distrito, à composição dos utentes e funcionários e por último identifique os serviços sociais prestados.

2.1.1.

Forma Jurídica	
Associação	
Bombeiros voluntários	
Casa do Povo	
Centro Social e Paroquial	
Cooperativa	
Fundação	
Instituto de Organização Religiosa	
Misericórdia	
Mutualidade	

2.1.2.

Distrito			
Aveiro		Leiria	
Beja		Lisboa	
Braga		Portalegre	
Bragança		Porto	
Castelo Branco		Santarém	
Coimbra		Setúbal	
Évora		Viana do Castelo	
Faro		Vila Real	
Guarda		Viseu	

2.1.3.

Dimensão – utentes	
Menos de 15 utentes	
Entre 16 a 30 utentes	
Entre 31 a 60 utentes	
Entre 61 a 90 utentes	
Mais de 90 utentes	

2.1.4.

Dimensão - funcionários	
Menos de 15 funcionários	
Entre 16 a 30 funcionários	
Entre 31 a 45 funcionários	
Entre 46 a 60 funcionários	
Mais de 61 funcionários	

2.1.5.

Serviços Sociais Prestados			
Centro de Actividade de Tempos Livres		Lar de Jovens	
Apoio Domiciliário		Lar de idosos	
Jardim de Infância		Centro de Acolhimento	
Centro de Convívio		Refeitório Social	
Creche		Ajuda Precoce	
Centro de Apoio Ocupacional		Centro Comunitário	
Lar de Apoio a Deficientes		Outros	

- 2.1.5.1. Se respondeu outros, identifique quais? _____

- 2.2.6. Identifique qual a principal forma de financiamento da organização?

Financiamento público	
Maioritariamente financiamento público e alguma contribuição de financiamento privado	
Maioritariamente financiamento privado e alguma contribuição de financiamento público	
Financiamento unicamente privado	

PARTE III – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

- 3.1.** Seleccione, para cada uma das afirmações apresentada, qual o respectivo nível de adequação com a actual situação da organização. Considere a resposta 1 - não concordo e 5 - concordo totalmente.

O Planeamento Estratégico tem contribuído para que os stakeholders foquem a sua atenção para um conjunto de objectivos previamente definidos sem se dispersarem.	1	2	3	4	5
O Planeamento Estratégico permitiu à organização usufruir e identificar vantagens chave que constituem oportunidades (minimização do impacto das ameaças externas, capitalização e consciência dos pontos fortes e consciências dos pontos fracos).	1	2	3	4	5
O Planeamento Estratégico permitiu à organização definir objectivos de forma clara, contribuindo para delinear um conjunto de metas de curto, médio e longo prazo e ainda identificar os desvios face aos objectivos e metas previamente definidos.	1	2	3	4	5
O Planeamento Estratégico contribui para estabelecer uma hierarquia de prioridades de acção para a organização permitindo-lhe dar uma melhor resposta face ao seu conjunto de necessidades.	1	2	3	4	5
O Planeamento Estratégico contribuiu para uma melhor gestão de projectos para o futuro, pela identificação de um conjunto de identificadores chave, que permite à organização controlar e verificar atempadamente o cumprimento dos requisitos necessários para uma concretização sustentada e eficaz dos projectos futuros da organização.	1	2	3	4	5

- 3.2.** Seleccione, de entre as afirmações apresentadas acerca dos **acordos iniciais**, desenvolvidos no âmbito da implementação do Planeamento Estratégico, aquela que melhor retrata a realidade da organização. Assinale com uma cruz (X) a resposta que melhor se adequa.

(Os acordos iniciais dividem-se em dois géneros: acordos internos, que se relacionam com os colaboradores da organização e os acordos externos, como são por exemplo os financiadores da organização, os consultores, os parceiros sociais, entre outros, com os quais a instituição possa ter desenvolvido algum tipo de acordo, no âmbito do seu processo de Planeamento Estratégico).

Não se realizaram quaisquer acordos no âmbito da implementação/desenvolvimento do Planeamento Estratégico.	
Foram desenvolvidos acordos com colaboradores internos à organização.	
Recorreu-se a fontes externas às organizações os quais tiveram um papel importante para delinear o Planeamento Estratégico da organização	
Existiu uma considerável afectação de colaboradores internos à organização e o recurso a	

fontes externas, de modo à organização dar uma resposta adequada ao nível de Planeamento Estratégico que tem desenvolvido	
---	--

- 3.3. Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca do **responsável pelo processo (Planeamento Estratégico)**, aquela que melhor retrata a realidade da organização. Assinale com uma cruz (X).

Não existe uma pessoa responsável pelo processo, porque não o temos implementado.	
Não existe uma pessoa responsável pelo processo, mas consideramos que o temos implementado.	
Existe uma pessoa responsável pela implementação do processo.	
Existe um conjunto de pessoas responsáveis pela implementação do processo organizadas numa hierarquia.	

- 3.4. Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da **definição da missão**, aquela que melhor retrata a realidade da organização. Assinale com uma cruz (X).
(A missão de uma organização declara qual a razão da sua existência e justifica a sua actuação na sociedade).

Não foi definida qualquer declaração da missão.	
Existe uma declaração da missão, mas apenas na mente dos gestores/directores.	
Existe uma declaração da missão formalmente escrita, mas só os gestores/ directores a conhecem.	
Existe uma declaração da missão formalmente escrita e comunicada a todos os stakeholders.	

- 3.5. Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da **definição dos valores**, aquela que melhor retrata a realidade da organização. Assinale com uma cruz (X).
(Os valores representam os princípios que guiam todas as acções da organização).

Não foram definidos quaisquer valores.	
Existem definidos valores, mas apenas na mente dos gestores/directores.	
Existem definidos valores formalmente escritos, mas só os gestores/ directores os conhecem.	
Existem definidos valores formalmente escritos e comunicados a todos os colaboradores.	

- 3.6. Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da **análise do ambiente externo**, aquela que melhor retrata a realidade da organização. Assinale com uma cruz (X).
(A análise do ambiente externo refere-se à identificação de oportunidades e ameaças à organização (análise: política, economia, social e tecnologia)).

Não se faz qualquer análise externa.	
Realiza-se através do conhecimento do meio que o responsável pelo processo possui.	
Realiza-se através dos dados existentes acerca do ambiente externo (ex. Factores Políticos, Económicos, Tecnológicos, Sociais,...).	
Elabora-se listas das oportunidades e ameaças à organização de uma forma participativa (SWOT).	
Avaliam-se o ambiente externo através do uso de modelos formais (ex. 5 Forças de Porter).	

- 3.7. Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da **análise do ambiente interno**, aquela que melhor retrata a realidade da organização. Assinale com uma cruz (X).

(A avaliação do ambiente interno refere-se ao conhecimento das forças e fraquezas da organização por meio da avaliação dos recursos, das estratégias e dos resultados alcançados).

Não se faz qualquer análise interna.	
Realiza-se através do conhecimento da organização que o responsável pelo processo possui.	
Realiza-se através dos dados históricos da organização como por exemplos os documentos.	
Elabora-se listas dos pontos fortes e pontos fracos da organização de uma forma participativa (SWOT).	
Avaliam-se os processos internos através do uso de ferramentas específicas (ex. BSC).	

- 3.8. Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da **definição dos objectivos**, aquela que melhor retrata a realidade da organização. Assinale com uma cruz (X).

Não se estabeleceram objectivos.	
Estabeleceram-se poucos objectivos (menos de 4), mas não foram formalmente escritos.	
Estabeleceram-se muitos objectivos (mais de 4), mas não foram formalmente escritos.	
Estabeleceram-se poucos objectivos (menos de 4), mas foram formalmente escritos.	
Estabeleceram-se muitos objectivos (mais de 4), mas foram formalmente escritos.	

- 3.9. Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da **identificação das questões estratégicas**, aquela que melhor retrata a realidade da organização. Assinale com uma cruz (X).

(A identificação das questões estratégicas consiste na determinação das principais variáveis e factores que influenciam a organização - ambientes internos e externos).

Não foram identificadas questões estratégicas.	
Existem identificadas questões estratégicas, mas não tendo em conta o ambiente em que a organização está inserida.	
Existem identificadas questões estratégicas tendo em conta o ambiente em que a organização está inserida.	

- 3.10. Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da **formulação de estratégias para a gestão das questões**, aquela que melhor retrata a realidade da organização. Assinale com uma cruz (X).

(A formulação de estratégias refere-se à definição de planos de acção, políticas e programas).

Não foram formuladas estratégias para gerir as questões estratégicas.	
Existem formuladas estratégias, mas não têm em conta as questões estratégicas.	
Existem formuladas estratégias que vão de encontro às questões estratégicas.	

- 3.11.** Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca do **estabelecimento da visão**, aquela que melhor retrata a realidade da organização. Assinale com uma cruz (X).

(A visão é o objectivo da organização para o futuro).

Não foi estabelecida qualquer visão.	
Existe estabelecida uma visão, mas apenas na mente dos gestores/directores.	
Existe uma declaração da visão formalmente escrita, mas só os gestores/ directores a conhecem.	
Existe uma declaração da visão formalmente escrita e comunicada a todos os colaboradores.	

- 3.12.** Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da **avaliação dos resultados**, aquela que melhor retrata a realidade da organização. Assinale com uma cruz (X).

Não foi realizada qualquer avaliação aos resultados.	
Foi realizada a avaliação dos resultados, mas só os gestores/ directores a conhecem.	
Foi realizada a avaliação de resultados, bem como foi formalmente escrita e comunicada a todos os colaboradores.	

PARTE IV – Desempenho Organizacional – Dimensão Eficácia

- 4.1.** Seleccione, para cada uma das afirmações apresentada, qual o respectivo nível de Eficácia Organizacional adequada com a sua organização tendo em consideração o Planeamento Estratégico adoptado. Considere a resposta 1 como não aplicável e 5 como perfeitamente adequada.

Grau de cumprimento dos objectivos	1	2	3	4	5
Adaptação ao ambiente externo	1	2	3	4	5
Grau de satisfação dos trabalhadores da organização	1	2	3	4	5
Grau de satisfação dos clientes da organização	1	2	3	4	5
Flexibilidade da organização a novas oportunidade	1	2	3	4	5
Geração contínua da inovação	1	2	3	4	5
Participação dos trabalhadores nos processos (empowerment)	1	2	3	4	5
Análise das necessidades dos clientes	1	2	3	4	5
Liderança democrática	1	2	3	4	5
Promoção do capital intelectual (formação dos trabalhadores)	1	2	3	4	5
Motivação dos trabalhadores	1	2	3	4	5
Cultura organizacional desenvolvida	1	2	3	4	5
Avaliação do desempenho dos trabalhadores	1	2	3	4	5
Grau de controlo e supervisão	1	2	3	4	5
Comunicação clara e transparente perante todos os stakeholders	1	2	3	4	5
Planear o futuro continuamente	1	2	3	4	5
Reclamações recebidas	1	2	3	4	5

ANEXO B

Tabela B.1 - Transformação das Questões em Variáveis

Grupo	Nº Questão	Descrição Questão	Variável Associada
1	1.1	Cargo desempenhado na organização	Cargo
1	1.2	Habilitações	Habilitações
1	1.3	Se respondeu ensino superior na questão anterior identifique qual o curso frequentado	Curso Frequentado
1	1.4	Tempo de permanência no cargo actual na organização	Permanência Cargo
1	1.5	No decurso das suas funções considera que contribui com alguma proposta/melhoria no âmbito do Planeamento Estratégico? Classifique de 1 a 5 o seu nível de iniciativa, considerando 1 – contributo inexistente e 5 - contributo elevado.	Grau Iniciativa
2	2.1.2	Forma Jurídica	Forma Jurídica
2	2.1.2	Distrito	Distrito
2	2.1.3	Dimensão – utentes	Dimensão – utentes
2	2.1.4	Dimensão – funcionários	Dimensão – funcionários
2	2.1.5	Serviços Sociais Prestados	Nº Serviços Prestados
2	2.1.6	Identifique qual a principal forma de financiamento da organização	Fontes Financiamento
3	3.1	O Planeamento Estratégico tem contribuído para que os <i>stakeholders</i> foquem a sua atenção para um conjunto de objectivos previamente definidos sem se dispersarem.	Orientação Objectivos
3	3.1	O Planeamento Estratégico permitiu à organização usufruir e identificar vantagens chave que constituem oportunidades (minimização do impacto das ameaças externas, capitalização e consciência dos pontos fortes e consciências dos pontos fracos).	Análise Amb. Interno/Externo
3	3.1	O Planeamento Estratégico permitiu à organização definir objectivos de forma clara, contribuindo para delinear um conjunto de metas de curto, médio e longo prazo e ainda identificar os desvios face aos objectivos e metas previamente definidos.	Definição Objectivos
3	3.1	O Planeamento Estratégico contribui para estabelecer uma hierarquia de prioridades de acção para a organização permitindo-lhe dar uma melhor resposta face ao seu conjunto de necessidades.	Prioridades de Acção
3	3.1	O Planeamento Estratégico contribuiu para uma melhor gestão de projectos para o futuro, pela identificação de um conjunto de identificadores chave, que permite à organização controlar e verificar atempadamente o cumprimento dos requisitos necessários para uma concretização sustentada e eficaz dos projectos futuros da organização.	Projectos Futuro
3	3.2	Selecione, de entre as afirmações apresentadas acerca dos acordos iniciais, desenvolvidos no âmbito da implementação do Planeamento Estratégico, aquela que melhor retrata a realidade da organização.	Acordos Internos/Externos

Grupo	Nº Questão	Descrição Questão	Variável Associada
3	3.3	Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca do responsável pelo processo (Planeamento Estratégico), aquela que melhor retrata a realidade da organização.	Responsável Processo
3	3.4	Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da definição da missão, aquela que melhor retrata a realidade da organização.	Missão
3	3.5	Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da definição dos valores, aquela que melhor retrata a realidade da organização.	Valores
3	3.6	Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da análise do ambiente externo, aquela que melhor retrata a realidade da organização.	Ambiente Externo
3	3.7	Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da análise do ambiente interno, aquela que melhor retrata a realidade da organização.	Ambiente Interno
3	3.8	Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da definição dos objectivos, aquela que melhor retrata a realidade da organização.	Objectivos
3	3.9	Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da identificação das questões estratégicas, aquela que melhor retrata a realidade da organização.	Questões Estratégicas
3	3.10	Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da formulação de estratégias para a gestão das questões, aquela que melhor retrata a realidade da organização.	Formulação Estratégias
3	3.11	Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca do estabelecimento da visão, aquela que melhor retrata a realidade da organização.	Visão
3	3.12	Seleccione, de entre as afirmações enumeradas acerca da avaliação dos resultados, aquela que melhor retrata a realidade da organização.	Avaliação Resultados
4	4.1	Grau de cumprimento dos objectivos	Cumprimento Objectivos
4	4.1	Adaptação ao ambiente externo	Adaptação Ambiente Externo
4	4.1	Grau de satisfação dos trabalhadores da organização	Satisfação Colaboradores
4	4.1	Grau de satisfação dos clientes da organização	Satisfação Clientes
4	4.1	Flexibilidade da organização a novas oportunidade	Flexibilidade Organização
4	4.1	Geração contínua da inovação	Inovação
4	4.1	Participação dos trabalhadores nos processos (<i>empowerment</i>)	<i>Empowerment</i>
4	4.1	Análise das necessidades dos clientes	Necessidades Clientes
4	4.1	Liderança democrática	Liderança Democrática
4	4.1	Promoção do capital intelectual (formação dos trabalhadores)	Promoção Capital Intelectual
4	4.1	Motivação dos trabalhadores	Motivação Trabalhadores

Grupo	Nº Questão	Descrição Questão	Variável Associada
4	4.1	Cultura organizacional desenvolvida	Cultura Organizacional
4	4.1	Avaliação do desempenho dos trabalhadores	Avaliação Desempenho
4	4.1	Grau de controlo e supervisão	Controlo Supervisão
4	4.1	Comunicação clara e transparente perante todos os <i>stakeholders</i>	Comunicação <i>Stakeholders</i>
4	4.1	Planear o futuro continuamente	Planear Futuro
4	4.1	Reclamações recebidas	Reclamações

Tabela B.2 - Valores das modalidades para o 1º eixo da AFCM

Modalidades	Coordenadas	CTA's	CTR's
AX_3 - C25=3	-1,13	2,1	0,39
BF_2 - C33=2	1,19	2	0,37
AO_5 - C16=5	-1,55	1,8	0,28
AY_3 - C26=3	-1,08	1,8	0,34
BH_2 - C35=2	0,89	1,8	0,37
BK_2 - C38=2	1,18	1,8	0,31
AV_4 - C23=4	-1,04	1,7	0,32
AX_1 - C25=1	0,67	1,6	0,45
BG_2 - C34=2	0,86	1,6	0,32
BM_2 - C40=2	1,23	1,6	0,28
BQ_2 - C44=2	0,94	1,6	0,31
AM_5 - C14=5	-1,83	1,5	0,23
AU_4 - C22=4	-1,13	1,5	0,25
AY_1 - C26=1	0,8	1,5	0,33
BP_4 - C43=4	-0,78	1,4	1,4
BQ_5 - C44=5	-2,06	1,4	0,2
AQ_4 - C18=4	-1,44	1,3	0,2
BC_2 - C30=2	1,27	1,3	0,21
BJ_2 - C37=2	0,73	1,3	0,3
AN_5 - C15=5	-1,27	1,2	0,2
AP_2 - C17=2	1,39	1,2	0,18
AP_5 - C17=5	-1,3	1,2	0,19
AZ_4 - C27=4	-0,79	1,2	0,23
BG_5 - C34=5	-2,34	1,2	0,18
BO_2 - C42=2	0,89	1,2	0,22
BO_4 - C42=4	-0,8	1,2	0,22
BP_2 - C43=2	0,99	1,2	0,21
AN_2 - C15=2	1,3	1,1	0,17

Tabela B.3 - Valores das modalidades para o 2º eixo da AFCM

Modalidades	Coordenadas	CTA's	CTR's
BC_1 - C30=1	5,05	5,4	0,59
BM_1 - C40=1	5,05	5,4	0,59
BO_1 - C42=1	5,05	5,4	0,59
BP_1 - C43=1	5,05	5,4	0,59
BB_1 - C29=1	4,57	5,3	0,58
BQ_1 - C44=1	4,68	4,6	0,51
BG_1 - C34=1	3,78	4,3	0,47
BH_1 - C35=1	3,85	3,8	0,42
AT_1 - C21=1	3,14	3,4	0,37
BL_5 - C39=5	2,95	3,3	0,37
BN_1 - C41=1	2,56	3,1	0,35
AS_1 - C20=1	2,79	3	0,33
BJ_1 - C37=1	3,17	3	0,33

Modalidades	Coordenadas	CTA's	CTR's
BK_5 - C38=5	2,55	3	0,34
AW_1 - C24=1	2,61	2,9	0,32
AR_1 - C19=1	1,95	2,6	0,3
BF_5 - C33=5	1,55	1,4	0,16

Tabela B.4 - Valores das modalidades para o 3º eixo da AFCM

Modalidades	Coordenadas	CTA's	CTR's
BO_5 - C42=5	3,26	3,7	0,3
BM_5 - C40=5	2,86	3,3	0,27
BQ_5 - C44=5	2,28	3	0,25
BN_5 - C41=5	2,83	2,8	0,23
BJ_5 - C37=5	2,29	2,7	0,22
BR_5 - C45=5	2,58	2,7	0,22
BC_1 - C30=1	-2,91	2,5	0,2
BM_1 - C40=1	-2,91	2,5	0,2
BO_1 - C42=1	-2,91	2,5	0,2
BP_1 - C43=1	-2,91	2,5	0,2
BB_1 - C29=1	-2,52	2,2	0,18
BH_5 - C35=5	2,74	2,2	0,17
BF_2 - C33=2	0,87	2	0,19
BQ_1 - C44=1	-2,63	2	0,16
BG_1 - C34=1	-2,14	1,9	0,15
BJ_1 - C37=1	-1,99	1,6	0,13
BN_1 - C41=1	-1,5	1,4	0,12
BH_1 - C35=1	-1,82	1,2	0,09
BL_5 - C39=5	1,52	1,2	0,1

Tabela B.5 - Valores das modalidades para o 4º eixo da AFCM

Modalidades	Coordenadas	CTA's	CTR's
AO_2 - C16=2	1,38	3,1	0,16
BF_3 - C33=3	-0,6	3,1	0,25
BG_4 - C34=4	0,85	2,7	0,16
BF_4 - C33=4	0,57	2,1	0,15
AN_2 - C15=2	1,05	2,1	0,11
AP_2 - C17=2	1,07	2	0,11
BC_2 - C30=2	0,84	1,7	0,09
AO_3 - C16=3	-0,41	1,5	0,13
AU_2 - C22=2	-0,44	1,4	0,1
BC_3 - C30=3	-0,36	1,4	0,14
BH_4 - C35=4	0,65	1,4	0,08
AV_2 - C23=2	-0,44	1,2	0,09
AX_3 - C25=3	0,5	1,2	0,07
AY_3 - C26=3	0,51	1,2	0,08
BG_5 - C34=5	-1,36	1,2	0,06
BO_3 - C42=3	-0,35	1,2	0,11
BG_3 - C34=3	-0,34	1,1	0,1
BJ_4 - C37=4	0,61	1,1	0,07
AN_2 - C15=2	1,05	2,1	0,11
AP_2 - C17=2	1,07	2	0,11
BC_2 - C30=2	0,84	1,7	0,09
AO_3 - C16=3	-0,41	1,5	0,13
AU_2 - C22=2	-0,44	1,4	0,1
BC_3 - C30=3	-0,36	1,4	0,14

Tabela B.6 - Valores das modalidades para o 5º eixo da AFCM

Modalidades	Coordenadas	CTA's	CTR's
AS_3 - C20=3	1,8	11,1	0,36
AT_3 - C21=3	1,75	9,5	0,3
AZ_3 - C27=3	1,56	6,1	0,19
AV_3 - C23=3	0,96	4,6	0,16
AU_3 - C22=3	0,66	4,2	0,17
AS_4 - C20=4	-0,41	4	0,38
BR_4 - C45=4	1,88	3,8	0,12
AT_4 - C21=4	-0,36	3,1	0,3
AU_1 - C22=1	-0,65	3,1	0,12
AS_2 - C20=2	0,73	3	0,1
AT_2 - C21=2	0,67	2,7	0,09
BD_2 - C31=2	1,11	2,3	0,07
BA_2 - C28=2	0,48	2,1	0,08
AV_1 - C23=1	-0,43	2	0,09
BB_3 - C29=3	0,38	1,5	0,06
BE_5 - C32=5	0,45	1,4	0,05
BI_5 - C36=5	-0,39	1,4	0,06
BR_1 - C45=1	-0,38	1,3	0,05
BN_2 - C41=2	0,55	1,2	0,04

Tabela B.7 - Valores das modalidades para o 6º eixo da AFCM

Modalidades	Coordenadas	CTA's	CTR's
AN_3 - C15=3	-0,56	5,2	0,27
AM_4 - C14=4	0,77	5,1	0,19
AT_2 - C21=2	-0,9	4,9	0,17
AM_3 - C14=3	-0,5	4,3	0,23
AS_2 - C20=2	-0,85	4,2	0,14
AP_3 - C17=3	-0,45	3,8	0,23
AT_3 - C21=3	1,01	3,3	0,1
AS_3 - C20=3	0,91	3	0,09
AP_2 - C17=2	0,97	2,9	0,09
AU_2 - C22=2	-0,49	2,9	0,12
AN_2 - C15=2	0,89	2,6	0,08
AU_3 - C22=3	0,48	2,4	0,09
AO_3 - C16=3	-0,38	2,3	0,12
BM_3 - C40=3	0,35	2,3	0,14
AV_3 - C23=3	0,64	2,2	0,07
BK_3 - C38=3	0,38	2,2	0,11
AR_3 - C19=3	-0,68	2	0,06
BI_3 - C36=3	0,48	1,9	0,07
AO_2 - C16=2	0,82	1,8	0,06
AN_4 - C15=4	0,38	1,7	0,07
AP_5 - C17=5	0,69	1,7	0,05
BM_4 - C40=4	-0,44	1,7	0,06
AX_2 - C25=2	0,4	1,6	0,06
AL_5 - C13=5	0,48	1,3	0,04
BL_2 - C39=2	0,74	1,3	0,04

Tabela B.8 - Valores das modalidades para o 7º eixo da AFCM

Modalidades	Coordenadas	CTA's	CTR's
AS_2 - C20=2	1,16	8,8	0,26
AT_2 - C21=2	1,04	7,5	0,23

Modalidades	Coordenadas	CTA's	CTR's
AP_4 - C17=4	0,77	6,6	0,23
AO_4 - C16=4	0,57	4,8	0,19
AL_2 - C13=2	2,06	4,6	0,12
AN_4 - C15=4	0,57	4,5	0,17
AT_3 - C21=3	-0,96	3,3	0,09
AS_3 - C20=3	-0,89	3,2	0,09
AW_4 - C24=4	1,31	3,1	0,08
AO_3 - C16=3	-0,34	2	0,09
AP_3 - C17=3	-0,31	2	0,11
AZ_2 - C27=2	0,37	1,8	0,07
BL_2 - C39=2	0,82	1,8	0,05
AN_3 - C15=3	-0,31	1,7	0,08
BR_1 - C45=1	0,4	1,7	0,06
AR_3 - C19=3	0,5	1,2	0,04
AZ_3 - C27=3	-0,66	1,2	0,03
BA_3 - C28=3	-0,35	1,2	0,04

Tabela B.9 - Valores das modalidades para o 8º eixo da AFCM

Modalidades	Coordenadas	CTA's	CTR's
AN_5 - C15=5	1,21	6,6	0,18
AP_5 - C17=5	1,1	5	0,13
AO_5 - C16=5	1,03	4,6	0,12
BJ_4 - C37=4	0,77	3,6	0,1
AM_5 - C14=5	1,15	3,5	0,09
AL_5 - C13=5	0,67	2,9	0,08
BN_5 - C41=5	-1,62	2,9	0,07
AU_4 - C22=4	0,64	2,8	0,08
BO_5 - C42=5	-1,54	2,7	0,07
AY_3 - C26=3	0,54	2,6	0,08
AV_4 - C23=4	0,52	2,5	0,08
AW_5 - C24=5	0,56	2,5	0,08
AT_3 - C21=3	-0,81	2,4	0,07
AS_3 - C20=3	-0,74	2,3	0,06
BJ_5 - C37=5	-1,14	2,2	0,06
AV_3 - C23=3	-0,58	2,1	0,06
AY_2 - C26=2	-0,34	2,1	0,09
BG_5 - C34=5	-1,28	2,1	0,05
BD_5 - C31=5	-0,85	2	0,05
AQ_4 - C18=4	0,74	1,9	0,05
BE_5 - C32=5	-0,46	1,7	0,05
BJ_3 - C37=3	-0,3	1,6	0,07
AN_4 - C15=4	-0,31	1,4	0,05
BR_3 - C45=3	0,73	1,4	0,04
AU_3 - C22=3	-0,33	1,3	0,04

Tabela B.10 - Valores das modalidades para o 9º eixo da AFCM

Modalidades	Coordenadas	CTA's	CTR's
BB_5 - C29=5	-1,52	11,9	0,3
BE_5 - C32=5	-1,01	9,1	0,25
BC_5 - C30=5	-1,98	5,6	0,13
AL_5 - C13=5	-0,83	5	0,13
AP_5 - C17=5	-0,96	4,2	0,1
BR_3 - C45=3	1,21	4,2	0,1
AO_5 - C16=5	-0,84	3,3	0,08

Modalidades	Coordenadas	CTA's	CTR's
<i>BI_5 - C36=5</i>	-0,47	2,7	0,08
<i>BJ_4 - C37=4</i>	0,62	2,6	0,07
<i>BA_2 - C28=2</i>	-0,45	2,4	0,07
<i>AQ_2 - C18=2</i>	-0,38	2,2	0,07
<i>BB_3 - C29=3</i>	0,37	1,9	0,06
<i>BH_4 - C35=4</i>	0,5	1,8	0,05
<i>AQ_3 - C18=3</i>	0,63	1,6	0,04
<i>BA_3 - C28=3</i>	0,38	1,6	0,05
<i>AW_2 - C24=2</i>	0,63	1,4	0,03
<i>AP_4 - C17=4</i>	0,32	1,3	0,04
<i>AO_4 - C16=4</i>	0,26	1,2	0,04
<i>AZ_3 - C27=3</i>	-0,61	1,2	0,03
<i>AZ_4 - C27=4</i>	0,31	1,2	0,04

Tabela B.11 - Valores das modalidades para o 10º eixo da AFCM

Modalidades	Coordenadas	CTA's	CTR's
<i>AU_4 - C22=4</i>	-0,94	6,9	0,17
<i>AV_4 - C23=4</i>	-0,8	6,9	0,19
<i>AY_2 - C26=2</i>	-0,52	5,6	0,21
<i>AX_2 - C25=2</i>	-0,58	4,4	0,13
<i>AY_1 - C26=1</i>	0,5	4	0,13
<i>AV_3 - C23=3</i>	0,72	3,6	0,09
<i>AQ_2 - C18=2</i>	-0,4	2,7	0,08
<i>AW_4 - C24=4</i>	1,06	2,4	0,05
<i>BR_3 - C45=3</i>	-0,88	2,3	0,05
<i>BM_5 - C40=5</i>	-1,16	2	0,04
<i>AU_1 - C22=1</i>	0,43	1,9	0,05
<i>AR_3 - C19=3</i>	-0,56	1,8	0,04
<i>AS_3 - C20=3</i>	-0,62	1,8	0,04
<i>BA_1 - C28=1</i>	0,27	1,8	0,07
<i>BJ_2 - C37=2</i>	-0,32	1,8	0,06
<i>BL_5 - C39=5</i>	-0,96	1,8	0,04
<i>BE_2 - C32=2</i>	-1,14	1,7	0,04
<i>BK_5 - C38=5</i>	0,81	1,6	0,03
<i>BP_2 - C43=2</i>	0,44	1,6	0,04
<i>BJ_4 - C37=4</i>	0,46	1,5	0,04

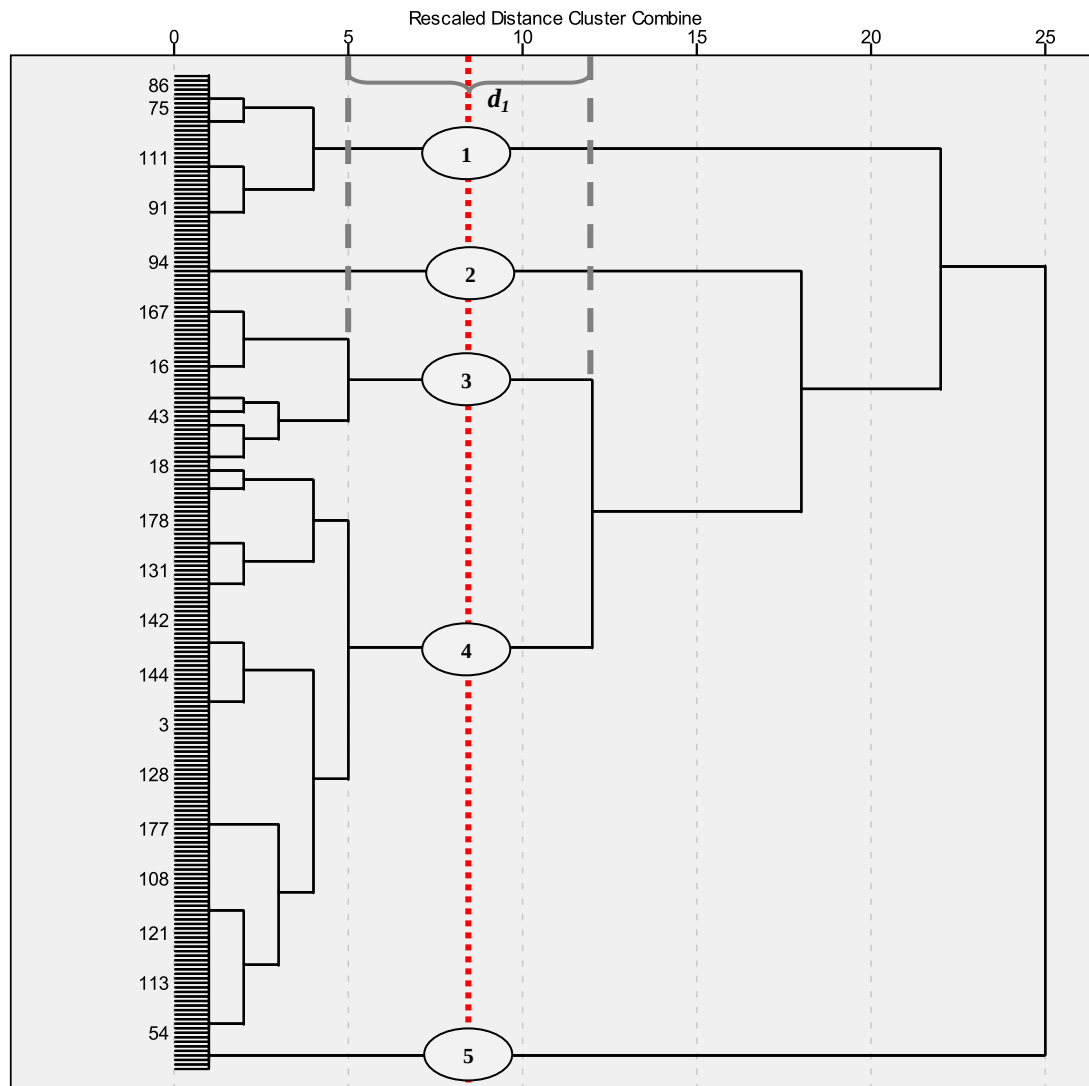


Ilustração B.1 - Dendrograma da Classificação Hierárquica pelo Critério de Ward