

ISCTE – IUL INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

MODELO DE GESTÃO NUMA
ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (I.P.S.S.)

Rui Carlos da Silva Cotrim

Estudo de caso
Mestrado em Gestão

Orientadora:

Mestre Generosa do Nascimento, Prof.^a do ISCTE – IUL, Departamento de Gestão

Maio de 2010

*À minha esposa, Cláudia
e aos meus filhos, Bruno, Carolina e Beatriz
pela fonte inspiradora deste trabalho.*

Agradecimentos

Para a realização deste projecto contribuiu, desde o primeiro momento, a cooperação valiosa de um conjunto de pessoas. Conteí com o apoio, a confiança e o trabalho dessas pessoas que, ao longo deste processo solitário, permitiram ultrapassar diversas dificuldades no plano académico, profissional e familiar. É minha convicção, que sem estes apoios esta investigação não teria sido possível.

À Senhora Professora Generosa do Nascimento, orientadora da dissertação, pela competência com que orientou o meu trabalho, pelo apoio prestado e suas preciosas contribuições e por ter confiado nas minhas capacidades para a execução desta tese. Um agradecimento especial pelo lançamento de pistas que me permitiram ir à procura do conhecimento.

Ao Senhor Presidente da Direcção do Instituto de Apoio à Comunidade, António José Inácio, por ter autorizado a realização deste estudo e por ter permitido as minhas sucessivas ausências profissionais em prol da investigação e execução do trabalho. Agradeço igualmente o tempo despendido à entrevista concedida.

Aos trabalhadores do Instituto de Apoio à Comunidade, agradeço por terem dispensado parte do seu tempo para responder aos questionários.

Aos meus pais, ao meu irmão e aos meus amigos, agradeço por me terem apoiado e motivado na execução deste trabalho, nomeadamente nas horas mais difíceis.

Aos meus filhos, por terem sido a fonte inspiradora em todas as etapas deste trabalho.

Por último e mais importante, agradeço à minha esposa por me ter apoiado na realização deste trabalho, por ter sido mãe da nossa Beatriz durante este processo e por ter desempenhado o papel de *pai* durante as minhas ausências.

ÍNDICE

Sumário	vii
Abstract	viii
Sumário Executivo	ix
Capítulo I – Definição do contexto do problema	1
1.1 – Breve evolução histórica do sector não lucrativo em Portugal.....	1
1.2 – Breve caracterização das IPSS.....	3
1.3 – Definição do problema.....	5
Capítulo II – Determinantes do contexto organizacional	6
2.1 – Determinantes do contexto organizacional.....	6
2.2 – Breve evolução histórica das teorias organizacionais.....	6
2.3 – A organização.....	10
2.3.1 – Cultura organizacional.....	11
2.2.1.1 – Definição de cultura organizacional.....	11
2.3.1.2 – Características da cultura organizacional.....	12
2.3.1.3 – Tipologias das culturas organizacionais.....	13
2.3.2 – A estrutura organizacional.....	18
2.3.2.1 – Definição de estrutura organizacional.....	18
2.3.2.2 – Características da estrutura organizacional.....	20
2.3.2.3 – Tipologias da estrutura organizacional.....	21
2.3.2.4 – O modelo de Mintzberg.....	22
2.3.3 – Liderança.....	23
2.3.3.1 – Definição de liderança.....	23
2.3.3.2 – Perspectivas teóricas de liderança.....	25
Capítulo III - Quadro conceptual de referência	32
3.1 - IPSS.....	32
3.2 - Cultura Organizacional.....	33
3.3 - Modelo de gestão – O Balanced Scorecard.....	34
3.3.1 – Breve enquadramento histórico e definição do modelo de gestão.....	34
3.3.2 – O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica.....	35
Capítulo IV - Método e técnicas de recolha e análise de dados	38
4.1 - Método.....	38
4.2 – Caracterização do Instituto de Apoio à Comunidade.....	38
4.2.1 - Identificação da Instituição.....	38
4.2.2 – Localização e cobertura geográfica.....	41
4.2.3 – Caracterização do meio envolvente à Instituição.....	41
4.2.4 – Estrutura organizacional.....	42
4.3 – População em estudo.....	44
4.4 - Técnicas de recolhas de dados.....	44
4.5 – Técnicas de análise de dados.....	45
Capítulo V – Análise da informação e conclusões	46
5.1 – Cultura organizacional do IAC.....	46
5.1.1 - Caracterização da cultura organizacional através das dimensões culturais.....	47
5.1.1.1 – Características dominantes.....	48
5.1.1.2 - Liderança.....	49
5.1.1.3 - Princípio organizacional.....	50
5.1.1.4 - Clima organizacional.....	51
5.1.1.5 – Critérios de sucesso.....	52
5.1.1.6 – Estilos de gestão.....	53
5.2 – Envolvimento organizacional.....	54
5.3 – Entrevista ao presidente.....	56
5.4 – Descrição da estrutura organizativa do modelo de gestão existente.....	57
5.5 – Análise crítica.....	58

Capítulo VI – Projecto de intervenção no Instituto de Apoio à Comunidade	61
6.1 – Introdução.....	61
6.2 - O futuro do IAC em ambiente de globalização.....	61
6.3 - Proposta do modelo de gestão baseado no BSC.....	63
6.3.1 - Caracterização do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade.....	63
6.3.2 – Interpretação das perspectivas do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade.....	64
6.3.2.1 - Perspectiva do cliente.....	65
6.3.2.2 – Perspectiva da responsabilidade financeira.....	67
6.3.2.3 – Perspectiva dos processos internos.....	68
6.3.2.4 - Perspectiva da aprendizagem e crescimento.....	69
6.3.3 – Comunicação.....	71
Capítulo VII – Conclusões	75
Referências bibliográficas	77

ÍNDICE DE TABELAS:

Tabela 1 – Evolução cronológica do pensamento organizacional.....	7
Tabela 2 – Agrupamento das teorias organizacionais (Scheid).....	7
Tabela 3 - Agrupamento das teorias organizacionais (Pugh e Hikson).....	8
Tabela 4 – Principais características das organizações.....	10
Tabela 5 – Características do modelo dos valores contrastantes.....	18
Tabela 6 – Componentes fundamentais da estrutura / desenho organizacional.....	22
Tabela 7 - Caracterização do modelo organizacional de Mintzberg.....	23
Tabela 8 – Resultados apurados.....	55
Tabela 9 – Taxa de respostas aos questionários realizados.....	39
Tabela 10 – Excertos da entrevista ao Presidente do IAC.....	56
Tabela 11 – Traços fundamentais do processo de mudança necessário no IAC.....	59
Tabela 12 – Temas estratégicos do IAC.....	65
Tabela 13 – Síntese da perspectiva dos clientes do BSC.....	66
Tabela 14 - Síntese da perspectiva da responsabilidade financeira do BSC.....	68
Tabela 15 - Síntese da perspectiva dos processos internos do BSC.....	69
Tabela 16 – Síntese da perspectiva da aprendizagem e crescimento do BSC.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1 – Evolução cronológica dos modelos organizacionais (Peters e Waterman).....	8
Figura 2 – Modelo de Deal e Kennedy.....	14
Figura 3 – Quadrantes culturais de Handy.....	15
Figura 4 – As 5 forças da estrutura (elementos básicos do modelo).....	23
Figura 5 - Evolução cronológica das teorias sobre liderança.....	25
Figura 6 – Grelha gerencial.....	27
Figura 7 – Continuo do comportamento de liderança.....	29
Figura 8 – Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard.....	30
Figura 9 – BSC – Sistema de gestão estratégica.....	36
Figura 10 – Os três níveis organizacionais.....	42
Figura 11 - Cruzamento entre a estrutura organizacional do IAC a configuração organizacional de Mintzberg.....	43
Figura 12 – Cultura organizacional da Instituição.....	47
Figura 13 – Cultura organizacional da Instituição.....	47
Figura 14 - Características dominantes.....	48
Figura 15 - Características dominantes.....	48
Figura 16 - Liderança.....	49
Figura 17 - Liderança.....	49
Figura 18 - Princípio organizacional.....	50
Figura 19 - Princípio organizacional.....	50
Figura 20 - Clima organizacional.....	51
Figura 21 - Clima organizacional.....	51
Figura 22 - Critérios de sucesso.....	52
Figura 23 - Critérios de sucesso.....	52
Figura 24 - Estilos de gestão.....	53
Figura 25 - Estilos de gestão.....	53
Figura 26 - Envolvimento organizacional.....	55
Figura 27 - Sistema de controlo de estão.....	58
Figura 20 - Balanced Scorecard do Instituto de Apoio à Comunidade.....	72
Figura 21 - Mapa estratégicos do Instituto de Apoio à Comunidade.....	73
Figura 22 - Modelo de comunicação da eficácia estratégica aos trabalhadores da Instituição.....	74

SUMÁRIO:

A presente dissertação inserida no âmbito do Mestrado em Gestão, do ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa, tem como objectivo avaliar as determinantes do contexto organizacional (cultura, estrutura e liderança) de uma associação de solidariedade social e, dos resultados obtidos, desenvolver um modelo de gestão, visando a melhoria do desempenho organizacional.

Enquanto gestor da instituição, verifico pela experiência e observação, a existência de um conjunto de processos de gestão de natureza tática, impostas pelo topo da hierarquia, promovendo negativamente o desempenho e a eficiência organizacional. Complementarmente, o mundo globalizado pressiona as organizações para o incremento da produtividade, qualidade, aceleração dos processos, na resposta às exigências dos clientes, tornando-se determinante, a mudança para um novo paradigma de gestão que responda a esta realidade, orientando a Instituição para processos estratégicos e eficiência organizacional.

Os resultados demonstraram que a actual cultura organizacional não é compatível com a visão da organização nem com o objectivo do seu fundador onde se procura uma Instituição inovadora, de referência e prestadora de serviços de excelência. Adicionalmente os novos desafios introduzidos pela globalização afectam igualmente o actual desempenho da Instituição. Neste contexto, procura-se desenvolver um novo modelo de gestão, tendo por base o *Balanced Scorecard*, que através do envolvimento do seu pessoal, num processo de mudança, conduza a Instituição para uma cultura de inovação mais harmonizável com a respectiva *visão*.

ABSTRACT:

The main objective of this thesis, integrated within the scope of the Master's in Management of the ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa, is to assess the purposes of the organizational context (culture, structure and leadership) of a social solidarity association and by using the results obtained to develop a management model aimed at improving organizational performance.

Whilst manager at the institution my experience and observation has allowed me to confirm that there are a set of management processes of tactical nature, imposed by the top of the hierarchy, that negatively promote organizational performance and efficiency. In addition, the globalized world pressures organizations into increasing productivity, quality and accelerating processes in response to customer requirements. Thus, it is crucial to change to a new management paradigm that will address this reality and orientate the Institution toward strategic processes and organizational efficiency.

The results show that the current organizational culture is not compatible with the organization's vision and with its founder's objective which views an innovative Institution looked upon as a reference and with service excellence. Additionally, the new challenges introduced by globalization also affect the current performance of the Institution. Within this context, we aim at developing a new management model based on the Balanced Scoreboard that through the commitment of its staff in a change process will lead the Institution toward an innovation culture in greater harmony with its respective *vision*.

MODELO DE GESTÃO NUMA
ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (I.P.S.S.)

SUMÁRIO EXECUTIVO:

Ao longo dos séculos, a sociedade civil portuguesa tem manifestado e demonstrado a sua capacidade para a promoção da solidariedade em prol do seu semelhante. Historicamente, o sector solidário em Portugal é, no mínimo, tão antigo quanto o número de anos da auto-proclamação do seu reino em 1139¹, verificando-se já naquela altura a existência de organizações caritativas e evangelizadoras da Igreja Católica Romana.

Nos dias de hoje, do ponto de vista económico, as sociedades ocidentais civilizadas organizam-se em três grandes grupos: o primeiro, segundo e terceiro sectores, representando respectivamente o sector público (o Estado); a iniciativa privada, em ambiente de livre concorrência com o propósito do lucro; e, por último, a acção privada da sociedade civil com intervenção no mercado, visando a primazia do ser humano sobre o lucro, sendo um sector híbrido entre o primeiro e o segundo. Este sector, ainda que misto entre o primeiro e segundo sectores, igualmente conhecido como o sector da economia social, da solidariedade, do voluntariado, opera ao nível da gestão com total autonomia do Estado.

O terceiro sector é composto por organizações de iniciativa privada, sem fins lucrativos com objectivos definidos estatutariamente, em benefício do Homem, estando a sua acção regulamentada em legislação própria. Aos olhos da sociedade, o sector em geral e as organizações que a compõem em particular, existe a percepção de serem débeis do ponto de vista organizacional e da gestão, assistencialistas e dependentes do Estado. Nunes (2004), concluiu que o desempenho organizacional destas organizações é inferior ao das organizações pertencentes ao sector privado. Na realidade, as designações do tipo “terceiro sector”, “solidariedade social”, “voluntariado”, podem influenciar negativamente o espírito ou a razão que a sociedade tem sobre elas. Contudo, a acção efectiva que estas entidades desenvolvem junto das comunidades, no âmbito social, educacional, saúde, habitacional, etc, permite que sejam reconhecidas como traves mestras para o crescimento e desenvolvimento da própria sociedade, em complemento ou em substituição da acção do Estado perante os seus cidadãos.

¹ - Em 1143, estabeleceu-se a independência de Portugal com a promulgação do Tratado de Zamora.

O estudo realizado pela *John Hopkins University* em conjunto com a Universidade Católica Portuguesa (2004), que caracteriza o sector pela forte dependência de financiamentos públicos na cobertura dos custos correntes, pelo amadorismo, pelo “voluntariado profissional” dos trabalhadores e seus dirigentes, assim como pela baixa retenção de trabalhadores altamente qualificados, demonstra e clarifica a percepção que a sociedade tem sobre o sector. Em termos macroeconómicos, o sector é responsável por contribuir anualmente com cerca de 4,2% para a riqueza de Portugal (5,4 mil milhões de Euros) e por absorver 250.000 postos de trabalho a tempo inteiro, traduzindo-se em 4% da população activa. As suas fontes de receitas são garantidas por financiamentos públicos (40%), por receitas próprias (48%) e por donativos, mecenato ou filantropia (12%).

Neste sentido, num primeiro plano, constata-se uma forte incoerência entre as fracas competências de gestão das instituições do sector e o forte contributo destas no desenvolvimento económico e social do país. Num segundo plano, os fortes financiamentos correntes que o Estado realiza a estas Instituições, indicia que o sector desenvolve a sua actividade num verdadeiro estado assistencial, potenciando a falta de criatividade e desenvolvimento das competências de gestão dos seus dirigentes, posição defendida por Lopes, citado por Nunes (2004). Corolário destas duas realidades, verifica-se a presença de um sector relevante para o desenvolvimento social e económico do país, eficaz na persecução dos seus objectivos, mas potencialmente ineficiente na utilização ou afectação dos seus recursos financeiros, nomeadamente os de natureza estatal.

Tendo como base esta reflexão e pelo facto de desenvolver a minha actividade profissional neste sector, torna-se pertinente enquadrar o projecto de mestrado nesta realidade, nomeadamente ao nível do desempenho organizacional. Pretende-se como objectivo geral caracterizar as determinantes deste contexto organizacional (liderança, cultura e estrutura) e como objectivo específico desenvolver um modelo de gestão, a implementar na instituição, transportando-a para a eficácia organizacional num ambiente de mudança.

Capítulo I – Definição do contexto do problema

1.1 – Breve evolução histórica do sector não lucrativo em Portugal

Como já foi referido no presente trabalho, as primeiras experiências da sociedade civil na acção sem fins lucrativos (enquanto conceito actual) remonta-nos para anos longínquos ao da fundação de Portugal, tendo-se mantido e desenvolvido a aptidão para a solidariedade ao longo de quase mil anos. De facto, a existência de ordens religiosas, resultado da forte presença da Igreja Católica Romana em toda a região da Península Ibérica, permitiu ao homem assistência espiritual e o conforto aos desprotegidos e necessitados, numa verdadeira acção difusora do evangelho, assistencialista e paternalista.

Nos séculos XII e XIII, desenvolveram-se duas grandes linhas de assistência humanitária: uma, de carácter educacional, com o surgimento de Escolas Conventuais pertencentes a ordens religiosas e, outra, de índole profissional, as Corporações de Mesteres com o objectivo de promover a solidariedade a entreatjada entre os seus membros (socorro mútuo) e a preservação e defesa dos interesses profissionais. Estes princípios persistem até aos dias de hoje, sendo princípios transversais e referenciais às actuais associações de sectores económicos².

No século XV, Portugal encontrava-se em plena época de descobrimentos de novos caminhos marítimos, muitos homens aventuraram-se em busca da riqueza pessoal, deixando na pobreza as respectivas famílias. Para assistência a estas famílias, no âmbito social e da saúde, foi criada uma rede de instituições, sob a égide da Igreja Católica, as chamadas Misericórdias.

No século XVI, surge o movimento das associações agrícolas – os Celeiros Comuns e os Montepios Agrários –, que consistiram no desenvolvimento do rudimentar crédito agrícola praticado nos finais do século XV pelas Misericórdias e Confrarias, bem como, em conceder empréstimos em sementes, em anos maus, aos agricultores mais desfavorecidos, constituindo-se como um seguro de colheitas denominado de Monte Pio.

O século XIX é caracterizado pelo forte desenvolvimento da economia social. A nova ordem liberalista de Mouzinho de Albuquerque, mais liberalista e menos conservadora, terminou com o elevado peso que a Igreja tinha na acção da economia social, reduziu o seu estatuto ao de serviços públicos e nacionalizou alguns equipamentos pertencentes à Igreja, tendo, naquela altura, emergido novas associações, novas formas de acção e de novos princípios, que ainda estão hoje associados à economia social. O aparecimento de Associações Humanitárias de

² - História da União das Associações do Comércio e Serviços

Bombeiros Voluntários, Associações de Socorro Mútuo, Mutualidades Agrícolas, organizações de trabalhadores, etc. evidenciou uma forte propensão da sociedade civil no auxílio do Homem e desenvolvimento da sociedade.

O século XX é marcado por duas revoluções com consequências na evolução da economia social e das respectivas organizações: a ditadura política em 1926 e a revolução de Abril de 1974. A introdução da ditadura política em 1926, denominada por “Estado Novo”, resultou num declínio das organizações não lucrativas em geral. A nova ordem política, apesar de permitir a constituição de organizações não lucrativas (ex: casas do povo), eram bastante limitadas no âmbito e na acção geográfica, estando mesmo sob fortes medidas de vigilância. Por outro lado, verificou-se a atribuição de um estatuto de privilégio às instituições da Igreja, através de transferências financeiras, no âmbito da protecção e acção social, verificando-se o aumento do património destas organizações e a sua influência sobre a sociedade. A revolução de Abril de 1974, com a implementação da democracia, deu lugar a uma reestruturação das políticas de protecção social, com a introdução de novos paradigmas de intervenção social generalizados a toda a população (ex: implementação do Sistema Nacional de Saúde), transformando o país num verdadeiro “Estado – providência”. Do ponto de vista da Lei Maior portuguesa, a constituição de 1976, reconhece a existência de um terceiro sector, o sector cooperativo, a par do público e do privado. Em 1989 é englobada a vertente social e por fim, na revisão constitucional de 1997, é agregado a vertente solidária, designadamente as de natureza mutualista³. Apesar da frágil consolidação da democracia, constatou-se um crescente dinamismo da sociedade civil na ajuda aos grupos socialmente mais desfavorecidos, tendo-se verificado um forte crescimento de associações (ex: associação de moradores, de pais, utentes, etc.) visando a melhoria dos serviços públicos prestados pelo Estado. Contudo, numa primeira fase, não se verificou um verdadeiro apoio do Estado à acção da sociedade civil. Na verdade, os hospitais pertencentes às Misericórdias foram “integrados” na rede pública e só nos finais da década de 70, surgem as primeiras parcerias entre o Estado e a sociedade. Em 1979 é decretado o primeiro estatuto das Associações Particulares de Assistência (actuais IPSS) realizando-se os primeiros acordos financeiros entre estas associações e o Estado. Em 1981, por Lei, são devolvidos às Misericórdias os hospitais anteriormente integrados na rede pública (Estado). A partir dos anos 90, são estabelecidos novos acordos de cooperação entre o Estado e as instituições, tendo por base um protocolo previamente estabelecido entre o Ministro da

³ - Art.º 82 da Constituição da República Portuguesa

tutela a as Uniões que representam as instituições, onde fica acordado a comparticipação financeira da Segurança Social.

1.2 – Breve caracterização das IPSS

O modelo de cooperação existente entre o Estado e as IPSS, concretizados em contratos administrativos de cooperação, são o selar de uma longa parceria de quase três décadas, numa lógica organizativa do país na protecção e acção social à população. Se por um lado, é utópico incumbir o Estado em concretizar um verdadeiro “Estado-providência” nas diversas áreas da sociedade, por outro, existe por parte das IPSS a vontade de manifestar a sua solidariedade em prol do Homem carenciado e excluído, não substituindo o Estado nas suas responsabilidades sociais, mas conduzindo-o à concretização dos seus objectivos.

Como já referido anteriormente, o funcionamento destas instituições depende fortemente de financiamentos estatais para a prossecução dos seus objectivos estatutários. Por força da Constituição da República Portuguesa (n.º 5, art.º 63), compete ao Estado *apoiar e fiscalizar, nos termos da lei, a actividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objectivos de solidariedade social*. O Despacho Normativo n.º 75 / 92 de 20 de Maio e n.º 4 do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro (Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social), ainda que anteriormente datados à última revisão constitucional de 2005, transpõem a referida obrigação constitucional para esfera jurídica da cooperação entre o Estado e as IPSS, através de:

- . Acordo de cooperação, pela concessão de apoios financeiros para a salvaguarda dos direitos e obrigações das partes, que se traduz nos serviços e actividades sociais, que ao Estado incumbe garantir;
- . Acordos de gestão, pela concessão financeira às IPSS, pela sua gestão da utilização de instalações e equipamentos pertencentes ao Estado.

Adicionalmente, as IPSS podem receber do Estado, através de programas e medidas específicas, ou dos seus municípios, que por regra promovem programas de apoio às associações, diversos apoios financeiros para a remodelação e/ou construção de novos equipamentos, necessários à melhoria da qualidade das suas respostas ou aumento da capacidade instalada.

Pelo n.º 1 do art.º 1 do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro, as IPSS definem-se por serem entidades *sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e prestação de serviços:*

- a) Apoio a crianças e jovens;*
- b) Apoio à família;*
- c) Apoio à integração social e comunitária;*
- d) Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de incapacidade de auto sustento;*
- e) Promoção e protecção, nomeadamente através de prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;*
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos;*
- g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.*

Pelo n.º 1 do art.º 2 do mesmo Decreto-Lei, as IPSS podem tomar a seguinte forma jurídica:

- a) Associações de solidariedade social;*
- b) Associações de voluntários de acção social;*
- c) Associações de socorros mútuos;*
- d) Fundações de solidariedade social;*
- e) Irmandades da misericórdia.*

Pelo n.º 2 do mesmo artigo estas entidades podem-se agrupar em:

- a) Uniões;*
- b) Federações;*
- c) Confederações.*

A Confederação Nacional de Instituições Sociais (CNIS), a União das Misericórdias Portuguesas (UMP), a União das Mutualidades (UM), e a Liga dos Bombeiros Portugueses (LBP) são as maiores associações agregadoras das diferentes IPSS.

1.3 – Definição do problema

Em Portugal no âmbito das organizações de solidariedade social escassos têm sido os estudos realizados nas áreas do desempenho organizacional. “Organizações do Terceiro Sector – Em Busca de Uma Identidade”, Nunes (2004) ou “Ajudantes de Lares de Idosos”, Jacob (2004), são alguns trabalhos onde se aborda a temática do desempenho organizacional daquelas organizações.

A experiência adquirida ao longo dos anos no terceiro sector, como gestor profissional há dois anos e enquanto voluntário há mais de uma década, permite constatar a existência de uma dicotomia entre a percepção negativa do desempenho das organizações do sector e a própria realidade. Neste contexto, verifica-se actualmente, que muitas instituições do sector aplicam com sucesso modelos organizacionais de componente empresarial que visam as “boas práticas”⁴ de todos os seus profissionais, alinhando-os com os respectivos objectivos organizacionais.

Tendo em conta a função profissional que realizo, a minha visão crítica sobre a organização e a responsabilidade perante a Direcção da Instituição, torna-se pertinente caracterizar as determinantes do contexto organizacional (liderança, cultura e estrutura) relacionando-as com as práticas existentes, tendo sido desta forma elaborada a questão de partida, “*Que modelo de gestão a implementar na Instituição, por forma a todos os colaboradores o compreenderem, e conseqüente alinhamento organizacional?*”

⁴ “boas práticas” – Expressão derivada do inglês para denominar as técnicas identificadas como as melhores para a realização de uma determinada tarefa.

Capítulo II – Quadro teórico do contexto organizacional

2.1 – Determinantes do contexto organizacional

Na era actual, as organizações traduzem-se por unidades sociais integrantes e fundamentais na estrutura e desenvolvimento das sociedades. O homem, em todos os aspectos ou dimensões (saúde, profissão, conhecimento, lazer, cultura, espiritualidade, etc.) é assistido por um conjunto indeterminado de organizações que justificam os mais diversos aspectos da vida contemporânea.

Tal como o ser humano, as organizações caracterizam-se por serem diferentes entre si. A sua complexidade, nos mais variados planos, levam a que nenhuma teoria desenvolvida ao longo da história, nomeadamente a partir dos primeiros anos do século XX, consiga compreender em toda a sua extensão, os fenómenos que a teoria organizacional se propõe a observar ou a analisar. Das diversas teorias organizacionais, desenvolvidas nos últimos 100 anos, verifica-se que muitas delas são contraditórias entre si, com a rejeição umas por outras, com a uniformização de aspectos semelhantes e por fim pela existência de linhas de pensamentos com desenvolvimentos únicos. A expansão das diversas teorias organizacionais, permite-nos compreender a razão das organizações agirem de determinada forma, derivando daqui um conjunto multidisciplinar de factores e variáveis que sustentam a compreensão da realidade das organizações, sendo que o resultado dessa compreensão não é absoluto nem total, situação caracterizada por Merton, em que as teorias organizacionais se encontram no “*middle range*”, Bilhim (2008). O presente capítulo ilustra sinteticamente a evolução das teorias e escolas organizacionais que mais contribuíram para o conhecimento das variáveis determinantes que as organizações apresentam, nomeadamente a cultura, estrutura e liderança organizacional.

2.2 – Breve evolução histórica das teorias organizacionais

Como referido no ponto anterior, a complexidade das organizações, levaram a que nenhuma teoria organizacional tenha conseguido compreender em todos os aspectos e dimensões a problemática e fenómenos que as escolas se propunham a analisar. No entanto, assistiu-se ao longo do século passado, a um conjunto de desenvolvimentos teóricos que enriqueceram e que contribuíram para a interpretação e conceptualização das organizações. Para melhor compreensão da evolução de tais teorias foi importante classificá-las, relevando as principais teorias quanto à estrutura, funcionamento e comportamento das pessoas enquanto membros dessas mesmas organizações. No contexto do presente trabalho, a compilação de um século de história, não se traduz numa galeria de autores e pensadores ou numa tarefa de

investigação enciclopédica, mas antes, um resumo das principais teorias organizacionais, analisando genericamente a contribuição dos autores que mais se destacaram na formalização do estudo das organizações. Desta forma, a tabela seguinte sintetiza a evolução cronológica do pensamento organizacional e respectivas teorias vistas por Chiavenato (1982):

Tabela 1 - **Evolução cronológica do pensamento organizacional**

Anos	Escola / Teoria	Autores
1903	Escola de administração científica	Taylor e Gilberth
1909	Teoria da burocracia	Weber
1916	Escola dos princípios de administração	Fayol
1932	Escola das relações humanas	Mayo e Lewin
1947	Teoria da decisão	Simon
1951	Teoria dos sistemas	Bertalanffy, Kast e Rosenzweig
1953	Teoria dos sistemas sócio-técnicos	Emery e Trist
1954	Teoria neoclássica da administração	Koontz e O'donnel, Newman e Drucker
1957	Escola comportamental da administração	McGregor, Likert e Argyris
1962	Escola do desenvolvimento organizacional	Bennis, Beckard e Argyris
1972	Teoria da contingência	Woodward, Lawrence e Lorsch

Fonte: Idalberto Chiavenato, *Administração: Uma Abordagem contingencial*, 1982

Para o autor, a evolução da teoria da administração assenta em cinco variáveis interdependentes e interagentes que são as tarefas, a estrutura, as pessoas, o ambiente e a tecnologia, evoluindo de sistemas completamente fechados e preocupados com a operacionalidade da organização (Taylor), até aos sistemas abertos enfatizado no ambiente e tecnologia (Woodward).

Scheid (1991), citado por Bilhim (2008), identifica e assenta as diversas correntes e respectivos autores em três grandes áreas de conhecimento, no plano da sociologia, onde os respectivos autores se focalizavam na compreensão das organizações, no plano da gestão, com preocupações ao nível das tarefas e no plano da psicologia, concentrando nas “pessoas” a principal fonte de estudo e preocupações das respectivas escolas. Para o autor, as teorias organizacionais agrupam-se na perspectiva ideológica de cada autor como se observa na tabela seguinte:

Tabela 2 - **Agrupamento das teorias organizacionais (Scheid, 1991)**

Teorias		
Sociológicas (Compreensão)	de gestão (Agir)	Psicológicas (Pessoas)
Max Weber	Fayol	Mayo
Woodward	Taylor	Lewin
Lawrence	Drucker	McGregor
Lorsch	Ansoff	

Pugh e Hickson (1989) citado por Bilhim (2008), na sua obra sobre os autores que mais contribuíram para o estudo das organizações, classificaram as teorias organizacionais e respectivos autores em cinco áreas distintas, como se pode observar pela tabela 3:

Tabela 3 - Agrupamento das teorias organizacionais (Pugh e Hikson, 1989)

Teorias				
Estrutura das organizações	Organizações e a envolvente	Gestão das organizações	Decisão nas organizações	Pessoas nas organizações
Max Weber	Lawrence	Fayol	Simon	Mayo
Pugh	Lorsch	Taylor	Vroom	Blake
Mintzberg	Hofstede	Deucker	Crozier	Schein
Woodward				McGregor

Peters e Waterman (1995) consideraram que a evolução das teorias organizacionais se agrupam em modelos racionais / sociais, dividindo historicamente os modelos em quatro períodos distintos. A figura seguinte representa a evolução cronológica vista por estes autores:

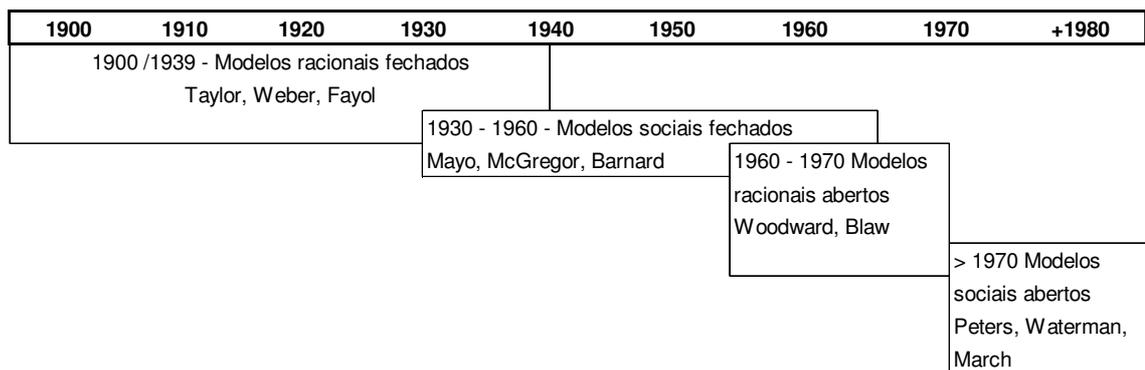


Figura 1 - Evolução cronológica dos modelos organizacionais (Peters e Waterman, 1995)

Adaptado de "Na senda da Excelência", 1995

As quatro primeiras décadas do século passado foram dominadas pelas teorias clássicas em linha com o desenvolvimento das primeiras grandes empresas industriais. Estas organizações tecnologicamente incipientes e orientadas para produção em linha visavam responder às necessidades dos mercados que se encontravam em crescimento acelerado. Os trabalhos científicos realizados por Taylor, Fayol e Weber, autores das teorias clássicas, pretendiam desenvolver um modelo explicativo de funcionamento das organizações com base na identificação de regras eficientes e absolutas a aplicar pelos gestores, assentando a sua conceptualização na lógica operativa ao nível da máxima eficiência, num sistema fechado do meio exterior.

As teorias comportamentalistas, em contraponto às abordagens clássicas, surgem no princípio da terceira década do século XX, sendo Mayo o precursor desta nova abordagem com a “teoria das relações humanas”. Seguem-no Maslow, McGregor com a “Teoria das necessidades” e a “Teoria X e Y”, respectivamente. As abordagens e os modelos desenvolvidos por estes autores baseiam-se no conceito de que o indivíduo é a variável principal na análise ao funcionamento das organizações. Neste sentido, a compreensão do comportamento organizacional depende do comportamento humano e da estrutura das organizações onde devem estar ajustadas para servir os que nela trabalham. Evolui-se das análises dos sistemas produtivos para os sistemas sociais, abrindo novas perspectivas ao funcionamento das organizações, permitindo uma melhor adaptação das organizações à envolvente social em grande transformação, onde o homem evidenciava um nível cultural com expectativas superiores às dos operários do início do século XX. O comportamento humano passa a ser visto como o verdadeiro objecto de estudo das organizações, proporcionando a optimização social em prol da eficiência técnico-produtiva.

Em meados da década de 50, por força dos estudos realizados pelos gestores das empresas, surgem as teorias pragmáticas com o princípio máximo da definição de “regras práticas de gestão”, na extensão das teorias clássicas atenuada e readaptada pelos ensinamentos das teorias comportamentalistas. Esta nova abordagem, denominada como teoria neoclássica, ganha relevo com a importância dada à inovação dentro das organizações. As alterações introduzidas por estes autores consistem na necessidade de conceptualizar a empresa, já não como um sistema fechado, mas sim como um sistema que se adapta à evolução dos mercados onde coloca os seus produtos. A abordagem neoclássica procura descobrir “regras flexíveis” que são, muitas vezes, princípios de lógica e formas de raciocínio sobre problemas e situações concretas enfrentadas pelas empresas.

No último terço do século, firma-se o conceito da organização enquanto sistema aberto. Lawrence e Lorch (1967) e Emery e Trist (1965), desenvolvem as suas teorias, designadas por “modelo contingencial”, onde o comportamento da organização só é explicado e compreensível se analisado em conjunto pela sua interacção com o meio envolvente, em oposição à concepção neoclássica normativa e reguladora. Nos anos setenta, este conceito evolui para a análise sistémica. Os gestores vêem a organização como um sistema uno e aberto, composta por partes inter-relacionadas e dependentes entre si, inserindo-a num ambiente externo com a qual se relaciona.

A evolução dos modelos sociais abertos levou ao surgimento das teorias contingenciais das organizações. Estas teorias destacam-se pela forma como as organizações processam a sua actividade e pela especificidade da situação, confrontando a estrutura da organização com as características do meio envolvente externo. Considera que um determinado modelo organizacional não serve a todos os tipos de organizações, necessitando de se encontrar relações de causa-efeito entre os factores contingenciais (tecnologia, envolvente, dimensão, etc) e a estrutura das organizações. Mais recentemente, a teoria da contingência alargou-se a outros domínios específicos da gestão como a definição de tarefas, a liderança, a dinâmica de grupos e as relações de poder.

2.3 – A organização

Através da síntese de algumas teorias organizacionais desenvolvidas no capítulo anterior, pode-se definir a organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, em grupo ou individualmente de forma coordenada e controlada, actuando num determinado contexto ou ambiente interno e externo, visando um objectivo pré-determinado através da afectação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar. Para Bilhim (2008) a organização é uma entidade coordenada, que possui fronteiras delimitadas, que funciona numa base contínua, tendo em vista a realização de objectivos. Nesta mesma linha de pensamento, Schein (1986) define a organização como a coordenação racional de actividade de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo comum, através da divisão do trabalho e funções de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. Neste contexto, a tabela seguinte sintetiza as principais características das organizações:

Tabela 4 - Principais características das organizações

. Constituídas por grupos (equipas) de duas ou mais pessoas
. Existência de relações de cooperação
. Coordenação de acções
. Fixação e prossecução de objectivos
. Funções diferenciadas
. Existência de uma estrutura hierárquica de responsabilidade e autoridade
. Existência de limites funcionais e departamentais

Adapatado de João Bilhim, *Teoria organizacional*: 2008

Como já referido na introdução do presente capítulo, as teorias organizacionais encontram-se no “*middle range*”, já que a multiplicidade de factores que justificam a compreensão da vida das organizações não são absolutas nem totais. Num plano mais abrangente, os objectivos das correntes teóricas das organizações, além de explicar e prever a performance organizacional,

tentam, igualmente, compreender as razões de uma organização ser melhor que a sua concorrente. As teorias organizacionais mais recentes, inseridas no modelo de sistemas abertos, concluem que a sua eficácia depende do grau de alinhamento entre as variáveis internas (cultura, estrutura, tecnologia, sistemas, liderança, etc.) e as variáveis externas (ambiente, sector de actividade, etc.), sendo a cultura, estrutura e liderança, à luz das teorias mais recentes, as determinantes do contexto organizacional para o garante do desempenho da organização.

2.3.1 – Cultura organizacional

2.3.1.1 – Definição de cultura organizacional

O conceito e desenvolvimento do termo *cultura organizacional*, é de origem recente (década de 70 e 80 do século passado) surgindo pela necessidade de se encontrar as razões das diferenças verificadas entre o desempenho das organizações norte americanas e as de outros países, em especial das nipónicas. Peters e Waterman (1995), nas suas investigações, que colocaram a cultura no centro dos modelos organizacionais, demonstraram existir uma relação de causa efeito entre a cultura e o sucesso de uma empresa.

Os estudos realizados nas últimas décadas sobre a temática, de influência antropológica, sociológica e psicológica, foram desenvolvidos sem consenso quanto à sua abordagem e conceito, dando origem ao progresso de teorias pouco integradas, a uma infinidade de definições e modelos conceptuais. Contudo, mais de meio século de estudos e correntes de pensamento, a cultura das organizações pode ser definida pelos pressupostos básicos em que se baseiam as normas, os valores e as crenças que regulam o comportamento das pessoas na organização, ou pelo conjunto de significados partilhados pelos membros de uma organização e que lhe dão identidade, distinguindo-as das outras, comportando valores dominantes da empresa, emergindo das histórias, rituais, símbolos e normas. Os principais autores definiram *Cultura Organizacional* como:

“O padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem no passado, e como tal são considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.” (Schein, 1984, ap. Bilhim 2008:186);

“A programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas, de outros grupos ou categorias.” (Hofstede, 1991, ap. Cunha 2004:19);

“Conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos, pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento dos indivíduos.” (Cunha et al 2004: 538).

O conjunto de definições transcritas e outras que emergem da literatura existente leva-nos tendencialmente a uma definição integral de *cultura organizacional*. Os modelos e tipologias organizacionais desenvolvidos ao longo dos anos, que incluem um conjunto de características análogas entre si, permitiram que se tornassem a função do conceito de cultura organizacional.

2.3.1.2 – Características da cultura organizacional

A evolução do estudo da cultura organizacional, enquanto variável das organizações, permitiu um consenso generalizado quanto à definição das suas principais características. Trice & Beyer (1993), citados por Carochinho (1998), consideram que a cultura organizacional é caracterizada pelos seguintes elementos:

- . Dimensão colectiva
 - . Carácter simbólico
 - . Carácter dinâmico
 - . Influência histórica
 - . Carga afectiva
 - . Carácter ambíguo
- . *Dimensão colectiva*, a cultura não é um atributo do indivíduo mas sim dos grupos. Deve ser vista como um fenómeno colectivo na medida em que os indivíduos isoladamente não a produzem, manifestando-se através de repertórios partilhados pelos membros de uma determinada organização;
- . *Carácter simbólico*, a cultura como produto social tem subjacente o simbolismo decorrente da comunicação e integração estabelecidas pelos indivíduos ao longo dos tempos no interior da organização. O simbolismo organizacional pode assumir 3 formas:
- . Verbal (histórias e mitos, discursos, linguagem escrita);
 - . Comportamental (visível nos gestos, usos e costumes, rituais e cerimónias, processos e práticas de trabalho);
 - . Material (arquitectura, arranjos espaciais, bandeiras, logótipos).

. *Carácter dinâmico*, a continuidade e persistência da cultura através de gerações não lhe confere um carácter estático, isto é, embora a sua mudança não seja fácil, a cultura não é imutável. A própria sociedade e as organizações mudam no sentido de dar resposta a uma envolvente em constante mutação, o que obriga a uma evolução dos valores culturais. Os próprios símbolos podem ter interpretações diferentes.

. *Influência histórica*, sendo a cultura algo colectivo, que decorre da interacção e partilha entre os membros de determinada organização, está implícito que não se pode dissociar da sua história. Mesmo num processo de mudança cultural o que sucede na prática é que nele estão contidas marcas do passado da organização.

. *Carga afectiva*, a cultura (valores e crenças) é uma forma de gerir incertezas, isto porque através do estabelecimento de ideologias e práticas as pessoas tornam previsível o futuro com base nas suas experiências passadas. Ritos e normas constituem-se como formas de conduzir os indivíduos, facilitando a sua adesão à cultura.

. *Carácter ambíguo*, nas organizações a cultura comporta contradições, ambiguidades e paradoxos decorrentes do carácter dinâmico da envolvente.

2.3.1.3 – Tipologias das culturas organizacionais

A cultura só existe na base da existência de grupos (dimensão colectiva), com valores assumidos, objectivos, regras e problemas comuns, face aos interesses partilhados, e na integração de novos membros que perfilhem estes mesmos pressupostos. A cultura vai assim sendo construída, sob a forma de aprendizagem acumulativa e integradora, com origem num fundador o qual envolve novos membros no processo, criando e desenvolvendo a história.

Neste sentido, cada organização desenvolve a sua própria cultura que a distingue das outras. Contudo, embora diferentes (no fundo haverá tantas culturas quantas as organizações), é possível agrupá-las tendo em conta determinadas características comuns. Para Neves (2000), uma tipologia é um esquema classificativo, através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função de características culturais comuns, contribuindo desta forma para a explicação da existência das diferenças entre as organizações.

Uma das classificações mais conhecidas deve-se a Deal e Kennedy (1988), que identificaram quatro tipos de culturas genéricas com base em duas medidas: o grau de risco associado à actividade da organização e a velocidade de feedback das informações sobre o sucesso das decisões de gestão. A figura 2 representa o modelo proposto por Deal e Kennedy, evidenciando as combinações possíveis das respectivas variáveis:



Figura 2 - **Modelo de Deal e Kennedy**

Este modelo tem por base duas grandezas relacionadas com a alta ou baixa *quantidade de risco* que as organizações têm de correr e a *velocidade de obtenção de informação* cujos pólos são lenta ou rápida, obtendo-se assim os quadrantes correspondentes às culturas de processo, risco, agressividade e acção. Na cultura de processo, releva-se os procedimentos das tarefas, do modo de fazer sobre o que fazer, levando ao excesso de burocracia e à rigidez da hierarquia, à elevada formalização e poder autoritário, não estimulando a criatividade e inovação. Na cultura de risco focalizada no futuro (baixa velocidade de *feedback* da informação), salienta-se competência técnica e autoridade nos processos de decisão, em ambientes de alta tensão e pressão. A cultura de agressividade, caracteriza-se pela elevada competência interna fruto da rapidez e do curto prazo. Esta cultura promove ainda o individualismo e fraca cooperação entre os colegas. A cultura de acção, focalizadas no presente e no cliente em organizações dinâmicas promove a quantidade em detrimento da qualidade.

Utilizando igualmente um modelo de quadrantes, Harrison (1988), considera outras dimensões distintas, utilizando duas componentes da estrutura como variáveis, a formalização e a centralização. Segundo este autor os quatro tipos de cultura resultantes da intercepção das duas dimensões são:

- . Cultura de função (alta centralização, alta formalização);
- . Cultura de poder (alta centralização, baixa formalização);
- . Cultura atomista (baixa centralização e baixa formalização);
- . Cultura de tarefa (baixa centralização e alta formalização);

Partindo das dimensões identificadas por Harrison, Handy (1988) propõe-nos um modelo que identifica quatro tipos de cultura associados a quatro Deuses da mitologia grega, como se pode verificar na figura 3:

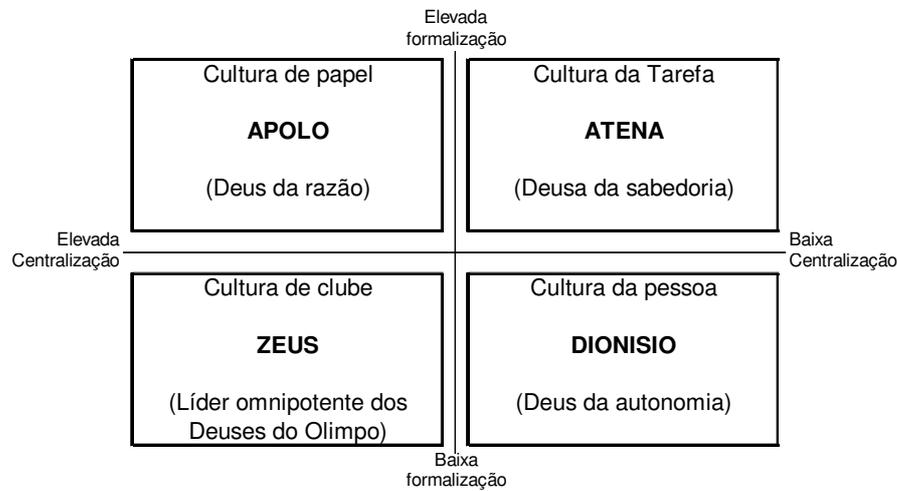


Figura 3 - Quadrantes culturais de Handy

A cultura de papel (cultura burocrática), caracterizada pela elevada centralização e formalização, consiste na maior valorização da função do que na pessoa que a exerce. Esta cultura assenta numa abordagem racional e lógica, correspondendo à definição de burocracia, onde a organização funciona com base em regras, procedimentos e estruturas com o objectivo de garantirem a eficácia. A cultura da tarefa, caracterizada por ser altamente formalizada e pouco centralizada, está fortemente associada aos grupos interdisciplinares à volta de um projecto, voltada para a tarefa, de elevado autocontrolo em termos de trabalho sendo o seu principal critério de avaliação os resultados a atingir. A cultura de clube, caracteriza-se pela baixa formalização e elevada centralização, com algumas regras e pouca burocracia. As relações de trabalho estabelecem-se na base da confiança e da afinidade, convertendo-se em elementos fundamentais para a consolidação e crescimento da organização. A cultura da pessoa é informal e descentralizada, caracteriza-se pela baixa formalização e baixa centralização, tornando o indivíduo o principal centro de referência da actividade organizacional. O respeito mútuo e auto-responsabilização são os principais critérios de controlo.

De Witte e De Cock (1986), propõe-nos um modelo com origem em duas dimensões unipolares, o *controle* e o *dinamismo*, que variam de muito a pouco, relacionadas entre si, e estruturadas nos quatro quadrantes, constituindo as culturas de regras, apoio, inovação e de objectivos. A cultura de regras caracteriza-se por pouco dinamismo e muito controle, a cultura de apoio por pouco dinamismo e pouco controle, a cultura de inovação por muito dinamismo

e pouco controle e por fim, a cultura de objectivos caracteriza-se por muito dinamismo e muito controle.

No final dos anos setenta do século passado, Hofstede (1997) estudou os efeitos da cultura nacional (transcultural) sobre a cultura organizacional, sendo reconhecido o papel que as culturas nacionais desempenham na génese e na evolução da cultura organizacional. Para o autor, a viabilidade das organizações estaria ligada à adaptação destas à especificidade cultural das sociedades onde se inserem, considerando que é a nível nacional que faz sentido falar de cultura. A cultura organizacional é então uma subcultura derivada da cultura da envolvente. No seu trabalho, o autor utiliza um modelo de quatro dimensões:

- . Distância hierárquica;
- . Colectivismo / individualismo;
- . Masculinidade / feminilidade;
- . Controlo da incerteza.

A distância hierárquica define-se como o grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, evidenciando o factor da relação de dependência. Nos países de baixa distância hierárquica, verifica-se nas respectivas organizações, uma baixa dependência dos subordinados face às chefias. O colectivismo / individualismo define-se tomando em consideração os respectivos conceitos. O colectivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são desde o seu nascimento, integradas em grupos fortes e coesos, que as protegem em troca da lealdade. O individualismo caracteriza as sociedades pelos fracos laços entre os seus indivíduos, devendo cada um preocupar-se consigo e com os membros mais próximos das suas famílias. A masculinidade / feminilidade refere-se à orientação dos valores dominantes de uma sociedade. Se é mais feminina é mais orientada para o bem-estar, para a solidariedade, para as relações pessoais e para a qualidade de vida. Se é mais masculina é mais orientada para o sucesso, competição e desempenho. As características do masculino são o aumento de salário, o reconhecimento do mérito e a progressão da carreira e da feminina são o relacionamento interpessoal, o bom clima no trabalho, a cooperação e a solidariedade. O controlo da incerteza mede o grau de inquietude dos indivíduos face às situações desconhecidas ou incertas. É a tendência para evitar a incerteza, o desconhecido ou o perigo, podendo ir de um forte controlo da incerteza em organizações resistentes à mudança, até um fraco controlo desta encarando de forma mais positiva a diferença.

Quinn e Rohrbaugh (1985), desenvolveram um modelo – Modelo dos Valores Contrastantes – que permite o diagnóstico e a identificação do sentido desejável da cultura organizacional, demonstrando uma elevada coerência com esquemas claros conhecidos e aceites, organizando a forma de pensar das pessoas. O modelo sugere que os indivíduos numa organização partilham um mapa cognitivo e que pode ser organizado em torno de três dimensões bipolares, apoiados por um conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia:

- . Flexibilidade / controlo;
- . Orientação externa / interna;
- . Meios / fins.

A dimensão flexibilidade / controlo, quando a estrutura organizativa assenta no controlo, valoriza a segurança e a estabilidade, assumindo uma forma organizativa mecanicista ou altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal. Caso a estrutura organizativa assente na flexibilidade, valoriza a inovação e adaptação, assumindo uma forma de organização orgânica ou de estrutura informal, encorajando a comunicação horizontal, a cooperação, a iniciativa individual, a informalidade e o desejo de mudança. A dimensão orientação externa / interna, valoriza na segunda, o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade na estrutura do trabalho e do ambiente, em oposição à valorização do ambiente externo à organização, de competição, aquisição de recursos e de produtividade. A dimensão meios / fins, traduz o crescimento e aquisição de recursos através da inovação e rapidez de resposta, com ênfase nos processos em oposição à estabilidade e controle através do sistema de informação e de comunicação, com ênfase nos resultados.

Este modelo, representa-se por dois eixos, à volta dos quais, as três dimensões se distribuem, formando quatro quadrantes, emergindo quatro tipos de cultura na organização, subjacentes a diferentes teorias ou escolas organizacionais já referenciadas no trabalho. Para estes autores, nenhuma organização se caracteriza apenas por um tipo de cultura, mas simultaneamente por combinações de todos os tipos de cultura, sendo uns mais dominantes que outros:

- . Cultura de apoio – o modelo das relações humanas;
- . Cultura de inovação – o modelo dos sistemas abertos;
- . Cultura racional – o modelo dos objectivos racionais;
- . Cultura de regras – o modelo dos processos internos.

A tabela 5 sintetiza as principais características do modelo proposto por estes autores:

Tabela 5 - Características do modelo dos valores contrastantes

Características	Cultura			
	Apoio	Inovação	Racional (objectivos)	Regras (Burocrática)
Teoria organizacional	Modelos sociais fechados	Modelos sociais abertos	Modelos racionais abertos	Modelos racionais fechados
Dimensão Interno / externo	Interno	Externo	Externo	Interno
Flexibilidade / Estabilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Controlo	controlo
Meios / fins	Coesão e participação / compromisso	Inovação / apoio e crescimento	Direcção e planeamento / resultados e produtividade	Rotina, hierarquia e controlo / estabilidade
Valores dominantes	Motivação através da participação, confiança e sentimento de presença.	Criatividade, crescimento e adaptabilidade. Motivação através iniciativa individual, inovação e variedade de tarefas.	Focalização no desempenho, produtividade e alcance de objectivos. Motivação na capacidade de competir e alcançar objectivos.	Valorização da formalização, segurança e centralização em nome da estabilidade interna. Forte regulação do funcionamento da organização.
Liderança	Mentor e facilitador. Estimula a participação e apoio o desenvolvimento das pessoas fomentando o trabalho em grupo.	Inovador e empreendedor. Visão estratégica. Correr riscos em prol do crescimento da organização.	Competitivo. Liderança orientada para a tarefa e para o alcance de objectivos.	Organizador e coordenador. Liderança conservadora com o objectivo garantir o controlo, a estabilidade e segurança.
Critérios de eficácia	Desenvolvimento do potencial humano e das pessoas	Apoio externo. Conquista da quota de mercado e aumento do volume de negócios	Planeamento e eficiência do funcionamento aumentam a produtividade.	Controlo e estabilidade

2.3.2 – A estrutura organizacional

2.3.2.1 – Definição de estrutura organizacional

A estrutura organizacional, enquanto variável de uma organização, tem sido ao longo da história da gestão, alvo de particular interesse por parte dos diversos autores, nomeadamente nos estudos sobre a relação existente com os resultados (eficácia) e na definição da estratégia das organizações. Será pacífico concluir-se sobre a inexistência de uma definição abrangente de estrutura organizacional que possa explicar ou descrever o seu todo. Com efeito, a evolução histórica permite-nos identificar diversas abordagens teórico-científicas focalizadas em diversos aspectos ou perspectivas da estrutura organizacional, sem todavia esgotar todas as questões. Neste sentido, salientam-se quatro grandes desenvolvimentos ou abordagens à estrutura organizacional.

A primeira é a abordagem clássica, segundo a qual o desenho da estrutura obedece à aplicação de princípios universalmente válidos, destacando-se pela divisão do trabalho, autoridade, disciplina, direcção e voz de comando, especialização entre outras. Estes princípios, característicos das organizações do período das teorias clássicas de Fayol (1916) a Urwick (1937) deram origem a estruturas “racionais”, com o objectivo da promoção de resultados pré-determinados, orientados por padrões científicos, formais e estáveis.

A segunda é a abordagem contingencial, estabelecida a partir das formulações de Burns & Stalker (1961), Woodward (1965), Lawrence & Lorsh (1967), considera que a funcionalidade dos desenhos estruturais é dependente da variável da dinâmica ambiental, A dinâmica ambiental está relacionada aos *factores contingenciais* externos e/ou internos de mercado e tecnologia (competição, novos produtos e inovação), que impõem um grau de *incerteza da tarefa*, determinando desta forma ajustamentos mais ou menos descentralizados e/ou flexíveis. Nesse sentido, o desempenho organizacional – ponto central da abordagem contingencial – depende de uma lógica de contínuo ajustamento estrutural, activa ao longo do tempo, em razão da dinâmica ambiental.

Uma terceira abordagem, institucionalismo social, considera que as organizações estão sujeitas a elementos simbólicos, sociais e culturais do seu ambiente institucional em relação aos quais a adaptação da estrutura depende mais de um processo de legitimação do que de um processo de desempenho. Neste contexto, destacam-se as definições de Scott & Meyer (1994) que argumentam que o desenho da estrutura é altamente sujeito à adaptação e configuração a padrões institucionalmente reconhecidos, podendo a estrutura formal tornar-se numa fachada de concordância. Segundo esta concepção, a *racionalidade* da escolha das estruturas organizacionais é altamente limitada, possuindo uma função simbólica de sinalizar, afectar e fazer sentido para os integrantes, estando a sua dinâmica relacionada a processos institucionais de dependência, identidade e legitimação.

A última abordagem, o “novo contingencialismo” (Morgan, 1997), reflecte uma expansão e dinamização da concepção contingencial. Baseia-se numa visão sistémica avançada, com a introdução de novos elementos como o da complexidade (elevados graus de incerteza, ambiguidade, pluralidade dos ambientes internos e externos) e da “auto-produção” relacionada a um modelo circular de organização (sistema produto e produtor ao mesmo tempo). Por um lado a complexidade às estruturas organizacionais novos desenhos e concepções como a rede e a célula, por outro a “auto-produção” a partir de interacções internas que produzem relações para a renovação organizacional.

Em síntese, estas abordagens reflectem a diversidade do conhecimento sobre as teorias organizacionais. Contudo, mais complexo do que compreender estas concepções, será a construção de metodologias de modelagem e desenho organizacional, onde o ponto crítico da estrutura se concentra na criação de uma arquitectura que permita captar o negócio e estratégia da própria organização. Por último, para complemento às abordagens realizadas, torna-se importante transcrever duas definições de *Estrutura Organizacional*:

“A distribuição das pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre si, quer pela divisão do trabalho (distribuição das tarefas entre as pessoas), quer pela a hierarquia (distribuição das pessoas em posições).” (Hall, 1984: 70-71)

“A soma total de meios pelos quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é realizada a coordenação entre elas.” (Mintzberg, 1995)

Verifica-se que as definições não são uniformes, destacando-se contudo, dois factores preponderantes: a divisão do trabalho e a hierarquização com sua respectiva distribuição de autoridade. Para Mintzberg, implicitamente, considera a hierarquia como parte integrante da estrutura, pela forma como as organizações coordenam a divisão de trabalho.

2.3.2.2 – Características da estrutura organizacional

De forma semelhante ao conceito de estrutura organizacional, as suas características, elementos ou dimensões não são definidos uniformemente entre os autores, constatando-se contudo algumas analogias entre si. Hall (1984) e Bowditch (1992), consideram a *complexidade*, *formalização* e a *centralização* as componentes e as dimensões fundamentais que mais caracterizam a estrutura organizacional. A *complexidade* é o grau de diferenciação e integração existente numa organização, tornando-se mais complexas à medida da complexidade das respectivas actividades e envolventes que cercam as organizações, podendo a complexidade ser dividida por três factores de diferenciação:

- . *Diferenciação horizontal* – subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros (especialização);
- . *Diferenciação hierárquica (vertical)* – divisão do trabalho e autoridade por níveis da hierarquia organizacional;
- . *Diferenciação espacial* - dispersão das pessoas e actividades em diferentes zonas geográficas (ex. multinacionais).

A segunda dimensão da estrutura organizacional, é a *formalização* que consiste no grau de padronização das actividades da organização, ou seja, o grau com que regras e procedimentos escritos e comunicações padronizadas estão incorporadas ao projecto da organização. A formalização enquanto componente característica da estrutura organizacional é também considerada como a variável mais importante para o indivíduo. Apesar do indivíduo estar sujeito à cultura da organização de onde se insere (padronização do seu comportamento em relação aos restantes elementos), o grau de formalização afecta directamente o seu comportamento. Por fim, o grau de formalização de uma estrutura é tanto maior quanto menor

for a profissionalização dos elementos que a compõem. Em oposição, quanto maior for o leque de elementos indiferenciados maior será o grau de formalização da estrutura.

A última dimensão da estrutura organizacional, a *centralização*, refere-se à distribuição do poder da organização e que se define como o grau de centralização da autoridade para a tomada de uma decisão formal, realizando-se através de uma pessoa, unidade ou nível hierárquico. O nível de centralização é um indicativo da visão que os superiores hierárquicos têm dos seus subordinados. Quanto maior for centralizada a estrutura maior será a participação das hierarquias superiores para a tomada de decisão e menor será a autonomia das estruturas mais baixas da organização, traduzindo-se numa “falta de confiança” das cúpulas superiores sobre as inferiores.

Dentro da mesma linha de pensamento, Stoner (1985) e Pacheco (1987) decompõem aquelas três dimensões em cinco elementos da estrutura:

- . *Especificação/especialização* de tarefas, que se refere à especificação de actividades individuais ou de grupos na organização (divisão do trabalho) e ao agrupamento destas tarefas em unidades de trabalho (departamentalização);
- . *Padronização* das tarefas, que consiste na definição de procedimentos para garantir a previsibilidade das tarefas;
- . *Coordenação/formalização*, que consiste nos procedimentos realizados para integrar as funções das sub-unidades da organização;
- . *Centralização/descentralização* de decisões, que se refere à localização do poder decisório;
- . *Tamanho/configuração*, que se refere ao número de elementos que compõem os grupos de trabalho, à forma e amplitude da estrutura.

2.3.2.3 – Tipologias da estrutura organizacional

Como já referido no presente trabalho, o homem actual construiu uma sociedade onde predomina a multiplicidade de organizações. Verifica-se, que muitas das organizações orientadas para o mesmo fim apresentam estruturas semelhantes ou contrárias e organizações com fins dispersos podem apresentar igualmente estruturas diferenciadas ou análogas. Os estudos efectuados por Burns & Stalker (1961) levaram à descoberta de dois tipos de organizações, denominados por organizações *mecanicistas e orgânicas*⁵. Para os autores, as organizações mecanicistas são fortemente especializadas, hierarquicamente estruturadas e

⁵ Mintzberg (1979) aceita a existência destas dimensões, atribuindo diferentes designações. Ao nível das organizações mecanicistas atribui o nome de “burocrático” e às organizações orgânicas de “não-burocráticas”.

centralizadas do ponto de vista do comando e da comunicação vertical. Em oposição, as organizações orgânicas são descentralizadas e informais, existindo a comunicação lateral e o ajustamento e a redefinição permanente das tarefas.

A distinção determinada entre organizações mecânicas e orgânicas revela que há diversas formas para combinar as três componentes fundamentais da estrutura. Contudo, o desenho geral da organização reintegra sempre um modelo mecanicista ou um modelo orgânico, como se pode verificar na tabela 6:

Tabela 6 - Componentes fundamentais da estrutura / desenho organizacional

	Componentes fundamentais da estrutura		
	Complexidade	Formalização	Centralização
Modelo mecanicista	. Elevada . Forte diferenciação horizontal	. Elevada . Comunicação descendente e formal	. Elevada . Autoridade de decisão centralizada
Modelo orgânico	. Baixa . Colaboração vertical e horizontal	. Baixa . Comunicação descendente e lateral e informal	. Baixa . Elevada participação na decisão

2.3.2.4 – O modelo de Mintzberg

A partir da década de setenta do século passado, intensificaram-se os estudos científicos relativos às estruturas organizacionais. Apesar da inexistência de uma classificação universal, Mintzberg verificou que, apesar de existirem um número ilimitado de desenhos organizacionais, estes tendiam para um determinado modelo-tipo. A tendência verificada dependia do meio envolvente da organização, nomeadamente das características da actividade e do meio ambiente. Na busca da eficiência da estrutura da organização, verificou-se a procura de desenhos e configurações organizacionais que garantissem uma determinada consistência interna e por último verificou-se a propensão das organizações seguirem os modelos das organizações mais bem sucedidas.

Neste sentido, Mintzberg construiu um modelo-tipo organizacional (figura 4) onde considera que cada organização possui determinados elementos básicos, que se traduzem em 5 forças que impelem as organizações em direcções diferentes:

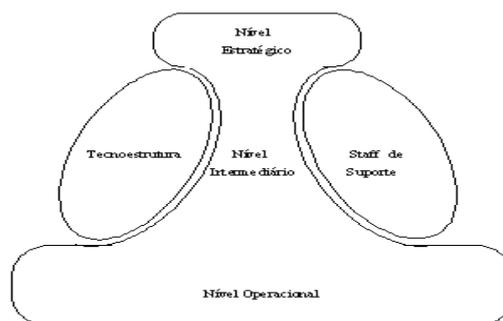


Figura 4 – As 5 forças da estrutura (elementos básicos do modelo)

Mintzberg apresenta um modelo de estruturação das organizações com base na combinação dos parâmetros do desenho. O modelo é rico na ilustração de como estes parâmetros ou componentes básicos são combinados de forma sinérgica para se obter uma determinada performance organizacional. A tabela 7 caracteriza sinteticamente o modelo organizacional proposto por Mintzberg, onde cada força condiciona ou determina o surgimento de cinco desenhos ou configurações distintos.

Tabela 7 - Caracterização do modelo organizacional de Mintzberg

Elementos básicos	Composição dos recursos humanos	Força exercida
. Vértice estratégico	. Gestores de elevado nível . Responsabilidade da organização	. No sentido da centralização para a coordenação e supervisão directa. . Empurra a organização para uma estrutura simples
. Tacnoestrutura	. Analistas . Responsabilidade de desenvolver formas de padronização da organização	. No sentido da padronização, nomeadamente dos processos de trabalho. . O aumento da sua influência empurra a organização para uma estrutura Burocrática Mecanicista
. Equipa de apoio	. Equipas que providenciam os serviços logísticos da organização	. No sentido da colaboração e inovação na tomada de decisão. . Empurra a organização para a Adocracia
. Nível intermédio	. Gestores . Responsabilidade de estabelecer a ligação entre o nível operacional e as equipas de apoio	. No sentido da "Balcanização" com o objectivo da autonomia de gestão das suas unidades. . Empurra a organização para a estrutura Divisionada
. Centro operacional	. Elementos operacionais . Responsabilidade de executar os trabalhos relacionados com a produção de bens e prestação de serviços.	. No sentido da profissionalização por forma a maximizar a sua autonomia. . Empurra a organização para a estrutura Burocrática Profissional

2.3.3 – Liderança

2.3.3.1 – Definição de liderança

A liderança tem sido, desde a primeira metade do século passado, um dos temas mais investigados, tornando esta variável cada vez mais importante no seio da vida das organizações. O mundo organizacional requer líderes para a governação bem sucedida das organizações, considerando que a liderança representa a maneira mais eficaz de impulsioná-las no rumo ao sucesso. No decurso dos últimos setenta e cinco anos, desenvolveram-se um conjunto significativo de estudos empíricos, que apesar disso, não foi possível identificar

claramente e sem equívoco, o que distinguia os líderes dos não líderes, os líderes eficazes dos líderes ineficazes e as organizações eficazes das não eficazes» (SYROIT, 1996, cit. Silva, 2004:47). A liderança é um conceito difícil de definir, sendo que a evolução das suas teorias ao longo dos anos, tem sido acompanhada pelo desenvolvimento das teorias organizacionais, constatando-se que o tema é complexo e que ainda há muito por revelar. Neste contexto, as teorias ou abordagens sobre a liderança evoluíram segundo quatro perspectivas: a perspectiva dos traços, a perspectiva dos estilos ou comportamentos, a perspectiva contingencial e as perspectivas da nova liderança. Antes da Segunda Grande Guerra, a solução para a eficácia organizacional passava pela selecção natural dos líderes, onde a liderança era definida em termos das características de personalidades do líder da organização. No período pós guerra e na década de sessenta, a abordagem comportamental definiu a liderança em termos dos comportamentos, capazes de distinguir os líderes dos não líderes, onde o problema da eficácia da liderança podia ser resolvido através da formação dos líderes. Mais recentemente, algumas abordagens questionaram a necessidade de liderança enquanto associada a uma posição hierárquica. Segundo estes autores a ideia de liderança pode ser substituída ou neutralizada por outros mecanismos. A formação de uma equipa de trabalho coesa poderá ser um substituto do comportamento da liderança de apoio.

Em algumas definições de liderança está implícita a ideia que um ou mais membros de um grupo podem ser identificados como líderes e que estas pessoas diferem em certas características dos restantes elementos do grupo. A estes membros são chamados seguidores ou subordinados, o que pode implicar a existência de uma estrutura hierárquica dentro do próprio grupo. Já noutras definições, assume-se que a liderança é um processo interactivo entre os membros do grupo onde os líderes influenciam os seus subordinados ou seguidores. Contudo, qualquer definição engloba muitas dimensões de liderança. Segundo Weinberg e Gould (1995), estas dimensões incluem processos de tomada de decisão, técnicas de motivação, o *feedback*, o estabelecimento de relações interpessoais e a direcção de grupos ou equipas orientadas para os resultados. Para Bryman (1996), existem três elementos comuns à maioria das definições: a influência, o grupo e os objectivos. A liderança é vista como um processo de influência através do qual o líder induz os seus subordinados (grupo) a comportarem-se de determinada forma em direcção aos objectivos da organização.

Chelladurai (1999), considera que as definições de liderança implicam três elementos significativos:

- . Como um processo comportamental;

- . Como um processo interpessoal;
- . Como influência e motivação dos membros de uma organização para os objectivos e resultados a alcançar.

Apesar da quantidade e diversidade de definições de liderança, transcreve-se duas definições de liderança organizacional:

"Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objectivos específicos". (Tannenbaum, 1970, cit. Silva, 2004: 48)

"Liderança é o processo de exercer influência sobre o indivíduo ou um grupo de indivíduos, nos esforços para a realização de objectivos em determinada situação". (Hersey & Blanchard, 1977, cit. Santos, 2009).

A leitura destas definições servirão de base à abordagem das diversas perspectivas teóricas a desenvolver no ponto seguinte.

2.3.3.2 – Perspectivas teóricas de liderança

A figura seguinte esquematiza a evolução cronológica das diversas teorias sobre a liderança identificada no ponto anterior deste trabalho:

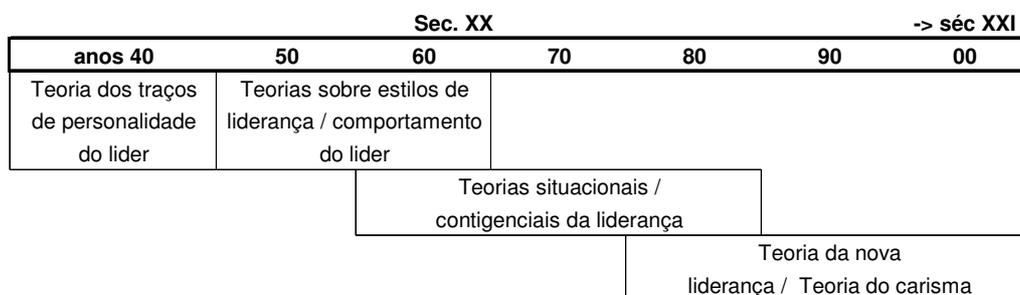


Figura 5 - Evolução cronológica das teorias sobre liderança

A *perspectiva dos traços* de personalidade do líder defende que os líderes “nascem” e que os eficazes possuem características físicas, cognitivas e de personalidade que os distinguem dos pouco eficazes. Os traços considerados importantes incluem a sociabilidade, iniciativa, persistência, conhecimento do seu encargo, autoconfiança, adaptabilidade, fluência verbal (Stogdill, 1948, cit. Santos 2009). Num sentido mais abrangente, as diversas correntes dos traços dos líderes agrupavam em quatro os que um líder deve possuir (Silva, 2004):

- Traços físicos: energia, aparência e peso;
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;

- c) Traços sociais: cooperação, capacidade de relacionamento interpessoal e de gestão;
- d) Traços relacionados com a tarefa: capacidade de realização, persistência e iniciativa.

No entanto, na maioria das pesquisas efectuadas não foram encontradas evidências que relacionassem positivamente os traços dos líderes com a eficácia da liderança, tendo-se constatado:

- . A posse de determinados traços, apenas aumenta a probabilidade de um indivíduo ser um líder eficaz;
- . A posse de determinados traços não garante automaticamente a eficácia;
- . A inexistência de um padrão de traços conjugados que favoreça a eficácia.

O parcial sucesso das teorias baseadas nas características universais dos líderes ou as limitações do próprio modelo, onde foram descuradas outras variáveis como as características dos subordinados na relação com a sua liderança, revelaram ser simplistas e redutoras da complexidade variável liderança em contexto organizacional.

A *perspectiva comportamental* tem contribuído de forma mais consistente do que a abordagem anterior para a melhoria das teorias acerca da influência do líder no desempenho organizacional. As investigações inflectiram da perspectiva "os subordinados de sucesso são" para "o que os subordinados de sucesso fazem". Esta mudança conceptual para a perspectiva comportamental vai ao encontro de respostas mais sustentadas acerca dos resultados que as diferentes organizações apresentam. Enquanto a perspectiva dos traços focalizou-se sobre as características pessoais do líder, a perspectiva dos estilos concentrou-se sobre o comportamento dos líderes. A maioria das pesquisas que investigaram os comportamentos, que distinguem do líder eficaz do líder não eficaz, teve a sua origem nos estudos pioneiros de Kurt Lewin em 1938 e posteriormente nas investigações das escolas de Ohio e Michigan.

Os estudos daquele autor e seus seguidores, visavam conhecer o impacto dos resultados da organização através do grau de participação dos subordinados no processo decisório e partilha de poder do líder. Desses estudos foram identificados três estilos de liderança:

- . *Liderança autocrática*, onde o líder fixa as directrizes, centraliza o poder e a tomada de decisão, informa e supervisiona o grupo;
- . *Liderança liberal*, onde o líder tem uma participação mínima, dando ao grupo a liberdade para as suas decisões e acções.
- . *Liderança democrática*, onde o líder traça as directrizes a debater pelo grupo, incentiva a participação do grupo e descentraliza a autoridade.

As investigações de Ohio concentraram-se na identificação do comportamento do líder eficaz tendo identificado duas categorias de comportamento independentes: consideração e iniciação da estrutura, contendo cada categoria um conjunto de tipos específicos de comportamentos, traduzindo-se no líder focado para as pessoas e nos seus sentimentos ou no líder centrado na estrutura do trabalho. Neste sentido, a eficácia do líder nestas duas categorias estava ligada a critérios como o desempenho do grupo ou a satisfação com o trabalho. O melhor comportamento era o que obtinha elevados níveis em ambos. Os estudos de Michigan centraram-se na identificação das relações entre o comportamento do líder, os processos de grupo e nas medidas de performance do grupo. Os resultados obtidos encontraram três tipos de comportamento dos líderes eficazes: comportamento orientado para a tarefa, comportamento orientado para as relações e liderança participativa. Inspirados nos dois tipos de liderança definidos pela Escola de Michigan, Blake e Mouton (1964), desenvolveram um modelo de análise comportamental dos líderes, conhecida por *grelha gerencial* (figura 6), sendo o mais utilizado na formação de líderes. Segundo os autores, o gestor orienta a sua acção para dois aspectos fundamentais:

- . Ênfase na produção - preocupação com os resultados dos esforços dos subordinados (resultados das tarefas);
- . Ênfase nas pessoas - preocupação com as pessoas, atendendo às suas necessidades e às suas expectativas.

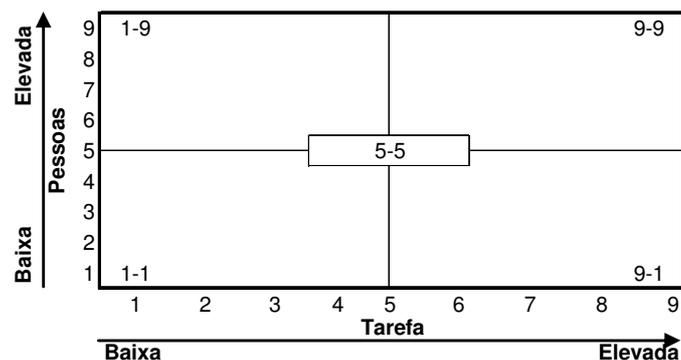


Figura 6 - Grelha gerencial

Os autores colocam nos principais pontos de interacção das duas ênfases, os cinco principais estilos de liderança, identificados em função da orientação para a tarefa ou para o relacionamento. Blake e Mouton consideram que é bastante importante que cada gestor aprenda a observar o seu estilo de liderança através da grelha, a fim de melhorar o seu desempenho individual, sempre na perspectiva de comparar o seu estilo com o estilo 9.9 que é

o estilo ideal, em que se dá grande importância quer à produção / tarefa quer ao desenvolvimento profissional das pessoas.

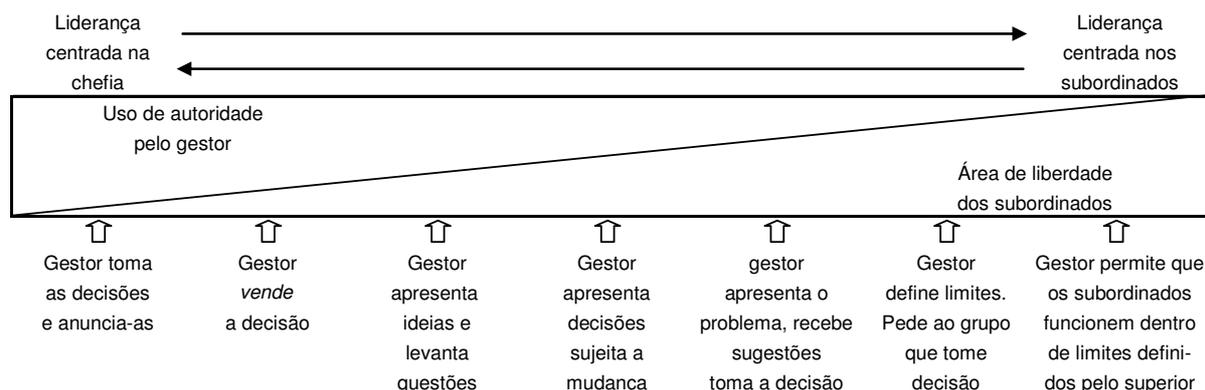
O processo de liderança é um fenómeno complexo que não pode ser compreendido com o isolamento de determinados traços ou comportamentos. Os fracos resultados obtidos, quanto à eficácia dos modelos e respectivos interesses práticos, conduziram a novas investigações em contexto real com o objectivo de identificar as variáveis situacionais influenciadoras do sucesso de um determinado estilo de liderança. Esta nova abordagem – *a perspectiva contingencial* – tem como princípio básico a não existência de um único estilo ou característica de liderança válidos para todas as situações, antes pelo contrário, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado. Segundo estas abordagens, o líder eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características sob condições extremamente variadas. Assim, as variáveis fundamentais a ser consideradas nas teorias contingenciais da liderança são três: o líder, o grupo, e a situação. De entre as principais teorias situacionais/contingenciais da liderança destaca-se o Contínuo Autocrático-Democrático e a Teoria situacional de Hersey e Blanchard (1977):

a) Contínuo Autocrático-Democrático (Contínuo de liderança de Tannenbaun e Schmidt, 1958)

Os autores apresentaram uma abordagem contingencial considerando que o líder deve escolher os padrões de liderança mais adequados para cada situação em que se encontra. É um fenómeno situacional que se baseia na conjugação de três forças:

- . *Forças no líder* – características pessoais do líder, como sejam os valores e convicções pessoais, a forma de delegar e de comunicar, etc;
- . *Forças nos subordinados* – características dos subordinados, na necessidade de autonomia e responsabilidade, competências e conhecimentos, motivação;
- . *Forças nas situações* – as condições dentro das quais a liderança é exercida, como a estrutura, cultura, clima organizacional, etc.

Diante destas três forças, o líder pode escolher o padrão de liderança mais adequado para cada situação, de forma a ajustar interactivamente as suas forças pessoais, com a dos subordinados e situação. A figura seguinte evidencia um contínuo de estilos de liderança que o líder ou gestor pode ter com os seus subordinados:



Fonte: HBR Classic - Harvard Business Review: Maio - Junho 1973

FIGURA 7 - Continuo do comportamento de liderança

O líder que actua à esquerda do contínuo é influenciado por forças pessoais, do grupo e situação que resultam num estilo autocrático e impositivo. Por oposição, o líder que actua à direita do contínuo é influenciado por aquelas forças que resultam num estilo democrático e participativo.

b) Teoria situacional de Hersey e Blanchard

Hersey e Blanchard (1977) desenvolveram um modelo situacional de análise da liderança com ênfase nos subordinados, introduzindo uma nova variável, a maturidade dos subordinados, em que sugere que a eficácia do líder depende do ajustamento do estilo de liderança ao grau de maturidade dos subordinados. Em sentido lato, entende-se por maturidade dos subordinados a capacidade e a vontade das pessoas assumirem a responsabilidade pela orientação do seu próprio comportamento. A figura 8 representa o modelo desenvolvido pelos autores destacando-se os quatro estilos de liderança e o grau de maturidade dos respectivos subordinados:

. *Estilo Directivo (S1)* – Alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento. O líder define os papéis e informa os subordinados sobre as tarefas, quando e como executá-las. Ênfase no comportamento directivo;

. *Estilo negociativo (S2)* – Alta orientação para as tarefas e alto relacionamento com as pessoas. O líder fornece comportamento directivo e de apoio aos subordinados para que as tarefas possam ser executadas conforme ele as definiu e estruturou.

. *Estilo participativo (S3)* – Baixa ênfase na estruturação das tarefas e alto nível de relacionamento com as pessoas. O processo de decisão é partilhado, sendo o papel principal do líder, o de facilitador e comunicador.

. *Estilo delegativo (S4)* – Baixa ênfase na estruturação das tarefas e baixo nível de relacionamento com as pessoas. O líder dá escassa direção e apoio aos colaboradores. Este estilo só é adequado quando os colaboradores são realmente capazes de desenvolverem o trabalho e têm elevados níveis de motivação para fazer o que lhes é solicitado.

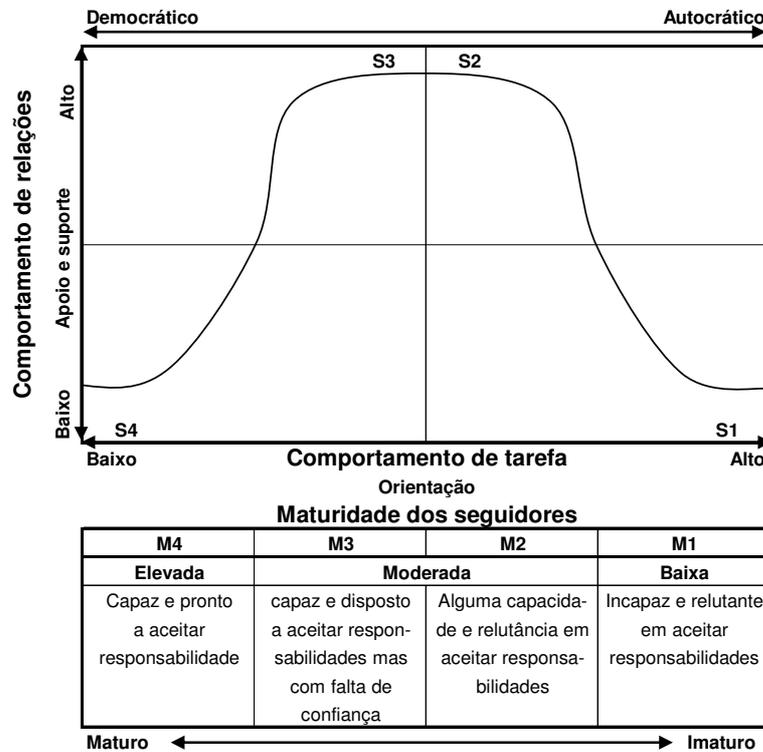


Figura 8 - Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard

Neste sentido cada tipo de liderança enfatiza uma diferente combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento pelo líder. A este, cabe desenvolver a capacidade de diagnosticar cada situação, escolher e implementar a adequada resposta de liderança.

Nos anos oitenta do século passado, verificaram-se novas perspectivas emergentes à forma de conceptualizar e pesquisar a temática da liderança, proclamada a *Perspectiva carismática*, que introduziram novos conceitos como a liderança transformacional, transaccional e carismática. Das investigações realizadas, Burns (1978) citado por Santos (2009) definiu a liderança transaccional como relação entre líderes e subordinados em que o primeiro oferece um tipo de recompensa (financeira ou prestígio) pela obediência aos seus desejos. Para Robbins (2005) citado por Santos (2009), no contexto organizacional, o líder transaccional leva os seus seguidores a atingir as metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Para o mesmo autor, a liderança transformacional tem a capacidade de inspirar seus subordinados a ultrapassar os seus próprios interesses em prol do bem da

organização. No que se refere à distinção entre os dois tipos de liderança, Bass (1999) considera que os líderes transformacionais elevam a sua moral, a motivação e a moral dos seus seguidores, enquanto os líderes transaccionais lidam com os interesses imediatos dos seus subordinados.

A liderança carismática está relacionada com a força das habilidades pessoais que permitem um profundo efeito sobre os seguidores (Chiavenato, 2005). Os líderes carismáticos são caracterizados pela sua autoconfiança, confiança nos subordinados, visão ideológica e o uso do seu próprio exemplo, House (1990) citado por Chiavenato (2005). Estes líderes têm a sua influência baseada não na autoridade da posição ou tradição, mas sim nas percepções que os subordinados têm sobre o líder dotado de qualidades excepcionais Yukl (1997) citado por Santos (2009).

Capítulo III – Quadro conceptual de referência

3.1 – As Instituições Particulares de Solidariedade Social

Estabelecidas por legislação vigente há mais de duas décadas e meia, Decreto-Lei 119/83, de 25 de Fevereiro, as organizações do terceiro sector podem assumir as formas jurídicas de associações de solidariedade social, de socorros mútuos, voluntários de acção social, fundações de solidariedade social e misericórdias. Por Decreto-Lei 171/98, de Junho, as Casas do povo são equiparadas a associações de solidariedade social.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), sob a forma de associação de solidariedade social desenvolvem maioritariamente as suas actividades no âmbito da acção social, nas valências de infância, juventude, terceira idade e comunidade. Em menor escala, aquelas instituições desenvolvem a sua acção nos campos da saúde e educação. De acordo com Silvestre (1997), citado por Nunes, Reto e Carneiro (2001), estas instituições têm vindo a desenvolver as suas actividades numa área que o Estado tem vindo a abandonar. Em 2004, segundo o estudo da *John Hopkins University*, o montante das transferências do Estado para as IPSS atingiam os 40% dos custos das actividades sociais desenvolvidas por estas entidades.

Em termos macroeconómicos, as IPSS no seu conjunto aparecem como entidades geradoras de emprego. Em 1995, o desemprego em Portugal crescia 0,7% enquanto emprego no terceiro sector crescia 7,1%. Em 2004, verificava-se no sector um mercado de trabalho com cerca de 250.000 postos de trabalho.

Nos últimos anos, consequência da nova política nas áreas da saúde e segurança social, o Estado, em parceria com as IPSS, tem desenvolvido a nível do país a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI). Assim, além de novas oportunidades de acção para as IPSS, verifica-se pelo Estado, o reconhecimento do papel fundamental que estas Instituições desempenham no desenvolvimento social e económico do país.

No âmbito do presente trabalho, o Instituto de Apoio à Comunidade (IAC), entidade alvo de estudo, é uma associação de solidariedade social, sediada no Forte da Casa, concelho de Vila Franca de Xira, que desenvolve a sua acção social nas áreas da infância, juventude e terceira idade. É uma instituição com 160 trabalhadores e que presta o seu serviço a 847 utentes. No âmbito do programa Modelar 2, a Instituição ampliará o seu raio de acção dando início à construção de um hospital a integrar a actual RNCCI. Do ponto de vista financeiro, as suas receitas dependem das participações familiares, dos acordos de cooperação com a Segurança social e de subsídios da autarquia local. O governo da Instituição depende de três

órgãos sociais (a Direcção, a Mesa da Assembleia-geral e o Conselho Fiscal), eleitos pelos sócios por sufrágio universal a cada três anos.

3.2 – Cultura organizacional

Ao longo dos tempos as organizações pertencentes ao terceiro sector têm sido consideradas como os parentes pobres da economia (Nunes *et al*, 2001). Para estas organizações, percebe-se o baixo grau de profissionalismo ao nível da gestão, a ineficiência dos processos e a falta de rigor na definição da estrutura organizacional. A isto, acresce a fraca autonomia financeira resultante da orientação da organização para a sua missão, descurando a condição mínima e necessária do equilíbrio económico visando a respectiva sustentabilidade.

No estudo realizado por Nunes, Reto e Carneiro (2001), verificou-se a existência de diversos eixos caracterizadores da dinâmica das organizações portuguesas do terceiro sector. Neste contexto, aquelas organizações são caracterizadas pelo dinamismo/improvisação face ao rigor e formalização. Os objectivos encontram-se orientados para os fins sociais (missão) em contraponto com os fins económicos. Verifica-se a aposta na gestão democrática versus a ênfase na centralização do poder e por último a implicação das pessoas pela via afectiva.

Os mesmos autores constataram a preocupação com a prática de gestão pela cultura, caracterizada pela adesão aos valores organizacionais, pela partilha de valores individuais, investimento pessoal no trabalho, criatividade e aprendizagem organizacional. Verificou-se igualmente a existência da auto-crítica por parte dos responsáveis destas instituições potenciando o combate contra o conformismo organizacional. Porém, daquele estudo, autores advertem que os casos analisados não são de modo algum representativos do terceiro sector e que talvez até façam um grupo minoritário de organizações mais eficazes do sector, apresentando modelos organizacionais próximos das mais modernas teorias de gestão de recursos humanos.

Contudo, num mundo globalizado onde se exige a todas as organizações basear a sua competitividade organizacional através da inovação, cabe às entidades do terceiro sector constituir exemplos de soluções criativas potencialmente inspiradoras de organizações da restante economia, (Nunes *et al*, 2001).

3.3 – Modelo de gestão – O Balanced Scorecard

3.3.1 – Breve enquadramento histórico e definição do modelo de gestão

O modelo de gestão Balanced Scorecard (BSC) teve origem no início da década de 90 do século passado, a partir de pesquisas, lideradas por Robert Kaplan e David Norton, a um conjunto de grandes empresas norte-americanas. Essas pesquisas demonstraram que, no âmbito do controlo de gestão, os tradicionais indicadores financeiros eram ineficientes na avaliação do desempenho organizacional. Acrescia que aqueles indicadores começavam a apresentar limitações face à necessidade premente das organizações terem de criar valor para os clientes com base na inovação, na eficiência dos processos internos, competências e conhecimento dos trabalhadores, etc. Estava em causa a capacidade de avaliar as novas actividades criadoras de valor nas organizações modernas. Constatando as limitações do tradicional *Financial Reporting* fundamentado em indicadores financeiros e numa perspectiva histórica do desempenho, os autores desenvolveram um novo modelo de gestão, o BSC, baseado na avaliação do desempenho das organizações que assegurasse a inovação necessária à sua mudança e ao sucesso do seu futuro, perante o processo já existente da globalização económica.

No início dos anos 90, algumas organizações começaram a utilizar o BSC, com resultados positivos que demonstravam as capacidades deste novo modelo de gestão. Constatou-se que para além da sua utilização no complemento dos indicadores de índole financeira, constituía igualmente um meio de comunicação e avaliação da estratégia de toda a organização com base num conjunto de objectivos e indicadores construídos de forma integrada a partir de um modelo lógico. O BSC é hoje uma ferramenta de gestão estratégica, testada ao longo de 20 anos nas mais diversas organizações, que integra três capacidades fundamentais: sistema de avaliação do desempenho organizacional, sistema de gestão estratégica e ferramenta de comunicação estratégica.

A filosofia do BSC assenta assim na estratégia das organizações, colocada no centro do modelo, apoiada em quatro perspectivas, com fixação dos respectivos objectivos, funcionando de forma integrada e balanceada. Neste sentido, estabelece-se relações de causa e efeito entre todas as perspectivas. Verificando-se falhas no processo (ex: objectivos não atingidos numa das perspectivas) desencadeiam-se quebras de eficiências nas restantes perspectivas, provocando desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da organização.

Por último, a abordagem integrada, a interacção dos objectivos e das medidas de avaliação do desempenho, que constituem pilares do modelo, contribuem para que todos os trabalhadores da organização, sem excepção, identifiquem o contributo das suas tarefas quotidianas para atingir a missão e o caminho seguido para aquele fim.

3.3.2 – O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica

O BSC foi um modelo de gestão desenvolvido para a avaliação do desempenho organizacional tendo evoluído para um instrumento de gestão estratégica das organizações. O modelo é caracterizado por centralizar na decisão dos gestores a estratégia e visão das organizações em contraponto ao “controlo” praticado pelo topo hierárquico. É actualmente um mecanismo para implementação estratégica e que promove igualmente a competitividade e o desempenho. O BSC inicia-se quando a gestão de topo procede à tradução da estratégia da sua própria organização em objectivos estratégicos concretos, identificando desta forma os indutores críticos. Para Jordan (2008) esta tradução da estratégia, apresenta um conjunto de características próprias sendo as seguintes as mais importantes:

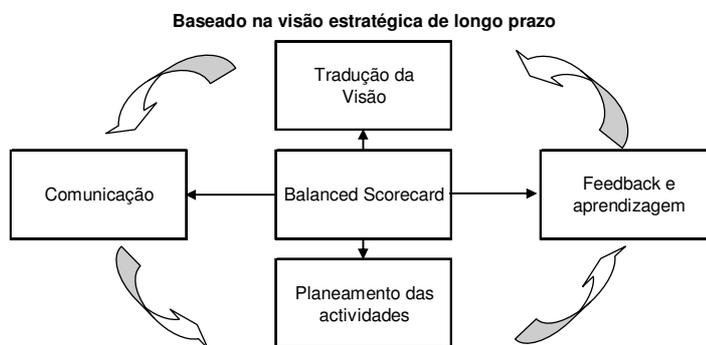
- . Ligação de indicadores de desempenho à organização;
- . Visão alargada e integrada do desempenho;
- . Ligação do controlo operacional à visão estratégica;
- . Clarificação das relações de causa e efeito;
- . Focalização dos gestores nos aspectos críticos.

A ligação entre as operações e a estratégia faz deste modelo um instrumento de melhoria contínua, uma vez que permite obter uma avaliação permanente das acções e do seu contributo para a realização dos objectivos estratégicos. Kaplan e Norton defendem, a partir do seu modelo, a existência de quatro processos de gestão estratégicos essenciais na ligação entre as iniciativas operacionais de curto prazo e os objectivos estratégicos de longo prazo previamente definidos.

Neste contexto, a clarificação e tradução da visão e estratégia é o primeiro processo proposto no modelo. Este processo visa essencialmente definir o mapa estratégico através duma sequência de relações de causa e efeito entre os resultados e as variáveis de desempenho, clarificando as acções a desenvolver para o sucesso da organização. Permite ainda a construção de consensos em torno da visão, na definição de objectivos e indicadores que descrevam os factores críticos de sucesso.

A comunicação e alinhamento estratégico permitem a ligação da estratégia a toda a organização, interligando os objectivos globais e departamentais. É um processo fundamental na convergência dos esforços de todos, no sentido do alinhamento estratégico da organização, de forma que os objectivos de cada colaborador estejam de acordo com a estratégia global a longo prazo. O planeamento das actividades e a afectação de recursos estabelece o ajustamento dos recursos físicos e financeiros com a estratégia da organização, permitindo desta forma quantificar os resultados esperados nas quatro perspectivas do modelo, estabelecer os meios por forma a alcançar aqueles resultados e estabelecer metas de curto prazo aos indicadores que vão monitorizando a estratégia. O processo de Feedback e aprendizagem estratégica consiste na construção de um mapa estratégico que possibilita reflectir em permanência a própria estratégia a prosseguir pela organização. Permite desta forma instituir e definir o processo de aprendizagem estratégica sobre as relações de causa e efeito entre o desempenho e o resultado identificadas pela organização.

A figura 9 sintetiza, o modo de funcionamento do modelo do BSC como sistema de gestão estratégica:



Fonte: Adaptado de "Organização orientada para a estratégia", 2001

Figura 9 - BSC - Sistema de gestão estratégica

No modelo original do BSC, os autores sugeriram a avaliação do desempenho através de quatro perspectivas de análise, podendo serem ajustadas de acordo com a missão e estratégia da organização. Neste sentido, a primeira perspectiva proposto por Kaplan e Norton (1992), foi a perspectiva financeira, fortemente relacionada com os interesses dos accionistas, onde as preocupações destes são essencialmente de natureza financeira, na expectativa do retorno dos capitais investidos. A perspectiva dos clientes, determina os factores (ex: fidelização, satisfação, etc.) que contribuem para a consolidação da relação com o cliente, permitindo à organização realizar os objectivos financeiros de forma sustentada. A perspectiva dos

processos internos conduz ao reconhecimento dos processos organizacionais críticos (ex: produtividade, qualidade, etc.) para a concretização dos objectivos integrados dos accionistas e dos clientes. Por último, a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, consiste em determinar as infra-estruturas que as organizações devem architectar para poderem crescer e desenvolver-se a longo-prazo (ex: formação e qualificação, prémios, etc.).

Capítulo IV – Método e técnicas de recolha e análise de dados

4.1 – Método

A metodologia aplicada como unidade de análise no presente trabalho é o estudo de caso. De acordo com Yin (1984), citado por Reto e Nunes (1999), o estudo de caso é um trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, onde os limites entre os fenómenos e o seu contexto não são evidentes e recorre a múltiplas fontes de evidência.

4.2 – Caracterização do Instituto de Apoio à Comunidade

4.2.1 – Identificação do Instituto de Apoio à Instituição

A instituição em análise é o Instituto de Apoio à Comunidade (IAC) do Forte da Casa. Representada por uma Direcção, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, fundada em 1 de Abril de 1987, sediada no Forte da Casa, concelho de Vila Franca de Xira, reconhecida como pessoa colectiva de utilidade pública, desenvolve a sua actividade social nas áreas da infância, juventude e 3ª idade, num universo médio de 847 utentes. A origem da Instituição é o resultado da vontade e iniciativa de um cidadão local, que num espírito humanitário, verificou a necessidade de se colmatar desequilíbrios sociais, nomeadamente a exclusão, a fragilidade e a carência humana que se verificavam na região e que o Estado não conseguia resolver ou atenuar. Portugal era naquele tempo o país mais pobre da comunidade europeia.

Pelo actual processo em curso para a certificação da qualidade pelos normativos da ISS e ISO9001:2000, a *missão* do IAC define-se por promover e apoiar a qualidade de vida da população da freguesia do Forte da Casa e restantes freguesias do concelho de Vila Franca de Xira, nas áreas da educação, saúde e bem-estar, acção social e prevenção, tendo como prioridade os que mais necessitam. A sua *visão* consiste em ser reconhecida como uma Instituição de Solidariedade Social de referência, valorizando o potencial intelectual e físico de todas as gerações que nela se cruzam, através de um conjunto de serviços prestados em excelência. Por fim, os *valores da organização*, ou seja, os valores que suportam a identidade da instituição definem-se pela:

- . Solidariedade social para com todos, sobretudo os que mais necessitam;
- . Respeito pelo Ser Humano na sua condição de vida, seja racial, religiosa, sexual, social, física ou intelectual;
- . Defesa dos valores éticos, morais e de cidadania;
- . Valorização de um espírito institucional inovador, crítico, assertivo e justo;

- . Responsabilidade no reconhecer colaboradores, clientes e familiares como o centro da nossa actividade;
- . Qualidade em cada serviço prestado, apostando na inovação e modernização, com vista a melhorar práticas;
- . Valorização da participação das famílias na vida institucional;
- . Responsabilidade no cumprimento e execução das directrizes das entidades oficiais.

Com 160 funcionários e 1.852 associados activos, o IAC dá respostas a 847 utentes/clientes (347 na área da Infância; 287 em ATL; 213 na área dos Idosos), constituindo como fonte de receitas as participações familiares dos utentes, os acordos de cooperação entre o IAC e o Ministério do Trabalho e Solidariedade Social, as quotizações dos sócios, os subsídios camarários, donativos e outros proveitos suplementares. A organização e o funcionamento das valências constam de regulamentos internos elaborados pela Direcção, em conformidade com as normas emitidas pelos serviços oficiais competentes e sujeitos à homologação pelos mesmos serviços.

Vinte e três anos depois, tempo que separa uma vontade e um projecto à realidade de hoje, o IAC tem vindo a desenvolver a sua actividade social nas valências de Creche Familiar, Berçário, Jardim-de-Infância, Actividades de Tempos Livres, Actividades Extracurriculares, Serviço de Apoio Domiciliário, Lar para Idosos e Centro de Dia. Complementarmente, através de um protocolo com o município, desenvolve o serviço de *catering* ao parque de Jardins-de-Infância e escolas básicas do concelho, permitindo a consolidação dos resultados através do aumento da receita e da rendibilização dos meios humanos e técnicos da instituição.

A Creche Familiar foi a 1.^a valência em funcionamento do IAC, face à constatação da necessidade urgente de prestar apoio às famílias da comunidade e de acolher crianças desfavorecidas. Nela, acolhem-se crianças dos 3 meses aos 3 anos de idade e o seu objectivo consiste na satisfação das necessidades básicas da 1.^a Infância, zelando pelo desenvolvimento e crescimento harmonioso das crianças. O Berçário (Creche) nasceu, posteriormente, da necessidade de dar outra opção à modalidade da Creche Familiar. Trata-se de uma valência que reúne todas as condições físicas e sociais e que visa a satisfação das necessidades inerentes ao crescimento e desenvolvimento harmonioso das crianças. Esta valência é constituída por crianças dos 3 meses aos 3 anos. O Jardim-de-infância (também denominado pré-escolar) é uma valência que nasce para dar resposta ao objectivo institucional de

promover a educação das crianças do Forte da Casa. Esta valência destina-se a utentes com idades compreendidas entre os 3 e os 5 anos e tem como objectivo o desenvolvimento das crianças aos níveis cognitivo, psicomotor e sócio-afectivo, sendo esta acção desenvolvida dentro de um ambiente harmonioso, estabelecendo relações positivas entre as crianças, pais e educadoras, respeitando as potencialidades de cada um. As Actividades de Tempos Livres (ATL) nascem da preocupação em preencher a lacuna existente na promoção de actividades extra-escolares das crianças em idade escolar, contribuindo, assim, para a potenciação e enriquecimento da formação da identidade pessoal de cada um. Destinam-se a crianças que frequentem o 1.º ciclo de escolaridade e tem como objectivo o desenvolvimento de actividades sócio-educativas, onde cada criança tenha a possibilidade de manifestar, criar e desenvolver as suas potencialidades. Outra vertente desta valência destina-se a dar apoio à juventude durante o horário laboral dos pais. É frequentada por jovens que frequentam os 2.º e 3.º ciclos de escolaridade e o seu objectivo pedagógico incide nas áreas do desenvolvimento da personalidade, estabelecimento de relações sociais, acompanhamento sócio-educativo e sensibilização para problemas inerentes ao processo de crescimento da adolescência, respeitando a individualidade e as potencialidades de cada jovem e promovendo a relação institucional/familiar. As Actividades Extracurriculares são destinadas a todos os utentes do IAC nas áreas de 1.ª Infância, 2.ª Infância e Juventude. Estas actividades são assumidas pela Direcção do IAC como iniciativas de extrema importância, visto contribuírem de forma saudável e positiva para a formação bio-psico-social de cada um. São actividades leccionadas por profissionais especializados nas áreas de Ginástica, Hip-Hop, Aeróbica, Futebol, Ténis, Inglês, Natação e Informática. Para além destas actividades, a instituição realiza visitas de carácter pedagógico, cultural, desportivo e recreativo sempre que estas se mostrem necessárias. O Serviço de Apoio Domiciliário surge como uma estratégia de intervenção junto dos idosos que, não reunindo as condições sócio-económicas necessárias à sua qualidade de vida, solicitam a intervenção da Instituição. Assim, o IAC promove e desenvolve um serviço que engloba a realização de diversas tarefas relacionadas com alimentação, cuidados de saúde, higiene pessoal e habitacional, bem como acompanhamento sócio-afectivo. Estas tarefas são executadas na habitação do idoso na zona geográfica das freguesias de Forte da Casa, Póvoa de Santa Iria e Vialonga. Os Lares para Idosos têm no seio do IAC um papel importante, que visa minimizar as carências sócio-afectivas junto da Terceira Idade, contribuindo para uma mudança positiva na qualidade de vida desta população. Os lares de idosos do IAC, são caracterizadas por conforto, comodidade e bem-estar e visam responder às necessidades de ordem afectiva, social, cultural e recreativa, respeitando a dignidade pessoal

de cada um e envolvendo, em toda a sua acção, a vertente familiar. O Centro de Dia do IAC decorre da necessidade de dinamizar o dia-a-dia do idoso, de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar sócio-afectivo. A valência é frequentada por idosos auto-gestores do seu tempo e tem como objectivo a dinamização de actividades de convívio, recreativas e culturais. Esta valência presta ainda apoio médico, efectua refeições diárias e organiza passeios recreativos e culturais. Além das valências mencionadas, o IAC tem uma estrutura de serviços internos de retaguarda necessários ao normal e bom funcionamento de toda a organização. É assim composta pela gestão, pelo serviço administrativo, financeiro e legal, pelo serviço da cozinha central e pelo serviço de transporte de refeições e utentes.

4.2.2 - Localização e cobertura geográfica

A Vila do Forte da Casa está situada no concelho de Vila Franca de Xira, distrito de Lisboa, e ocupa uma área de cerca de 3,96 Km² que se estende entre a Auto-estrada do Norte e a bacia do rio Tejo e apresentava em 2004 uma população de 13.600 habitantes (CMVFX, 2006). Esta vila integra-se para uns no extremo norte da província da Estremadura, para outros no extremo sul do Ribatejo.

4.2.3 - Caracterização do meio envolvente à Instituição

Situado no concelho de Vila Franca de Xira, o Instituto de Apoio à Comunidade do Forte da Casa dá resposta às populações das freguesias do Forte da Casa, Póvoa de Santa Iria e de Vialonga. Trata-se de uma zona que se caracteriza, fundamentalmente, pela sua paisagem urbana, constituída pelo parque habitacional, industrial e de prestação de serviços. A população é oriunda de praticamente todos os pontos do país e do estrangeiro, sendo, na sua maioria, activa nos sectores secundário e terciário. Verifica-se entre os operários qualificados bastante desemprego ou inactividade em idades anteriores à reforma, o que parece dever-se às consecutivas alterações e encerramento de muitas das indústrias transformadoras existentes na região, pelo que a grande percentagem da população activa desenvolve a sua actividade nas localidades adjacentes e, essencialmente, em Lisboa. Para responder às necessidades de educação e guarda de crianças e apoio à população idosa têm-se vindo a desenvolver novos equipamentos sociais de carácter privado e de solidariedade social. Do ponto de vista das habilitações literárias, a grande maioria da população é alfabetizada, apresentando níveis de formação académica diferenciados. Neste contexto, o nível sócio-económico e cultural das famílias, embora heterogéneo, pode considerar-se tendencialmente médio-baixo. As infra-

-estruturas da zona abrangente das três freguesias anteriormente mencionadas são numerosas e diversas.

4.2.4 - Estrutura organizacional

Partindo da definição de estruturas das organizações, Hall (1984), a caracterização da estrutura organizacional e o modo de funcionamento do Instituto de Apoio à Comunidade do Forte da Casa, que teve por base a observação e o conhecimento profissional, é composto por valências, equipamentos e serviços, distribuído em função das respectivas tarefas e responsabilidades hierárquicas. Por valência entende-se uma resposta social organizada com vista à satisfação de necessidades do utente/cliente. Relativamente aos equipamentos e serviços, os primeiros entendem-se como estruturas físicas da instituição, localizadas em lugares diferentes com uma ou mais valências associadas, enquanto que as segundas são actividades desenvolvidas com as necessidades específicas de apoio logístico ao funcionamento das respectivas valências. Quanto à organização interna, sob o ponto de vista da representação (nível institucional), a Instituição, dispõe de três órgãos estatutários independentes entre si, nomeadamente a Assembleia-geral, o Conselho Fiscal e a Direcção como órgão executivo. Sob o ponto de vista da operacionalidade, dispõe de um Director Técnico por valência (nível tático) e restantes trabalhadores afectos a cada valência ou serviço (nível operacional). A figura 10 representa os três níveis organizacionais do IAC:

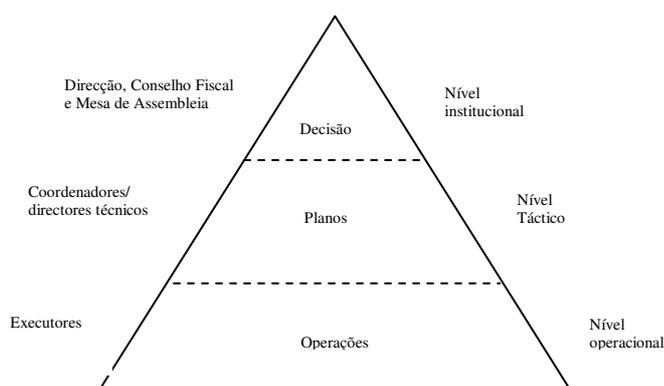


Figura 10 – Os três níveis organizacionais

Regra geral, a Direcção é um órgão ausente, composta por cinco elementos (quatro em regime de voluntariado), onde dois dos seus membros são trabalhadores da instituição a tempo inteiro, não exercendo em qualquer circunstância poder institucional enquanto membros da Direcção. O Presidente da Direcção – fundador e impulsionador da instituição – desempenha

a função há 23 anos, partilhando actualmente o seu tempo com o cargo de Presidente da Junta de Freguesia da Vila do Forte da Casa. Até há dois anos atrás, era o gestor de toda a organização, onde todas as decisões passavam, no imediato, por ele. Actualmente, a instituição congrega um gestor profissional a tempo inteiro, academicamente qualificado, repartindo com o Presidente da Direcção todas as operações da Instituição. Apesar de se verificarem algumas mudanças estruturais, os colaboradores ainda têm uma autonomia e poder de decisão relativamente limitados.

A estrutura organizacional, esquematizada na figura seguinte cruza o actual desenho estrutural da Instituição com o modelo de configuração organizacional proposto por Mintzberg. Conforme demonstra o organograma, trata-se de uma *estrutura mecanicista*, com “*relações hierárquicas rígidas, elevados graus de formalização e centralização de decisões e ênfase em regras e procedimentos*” (Mintzberg, 1995).

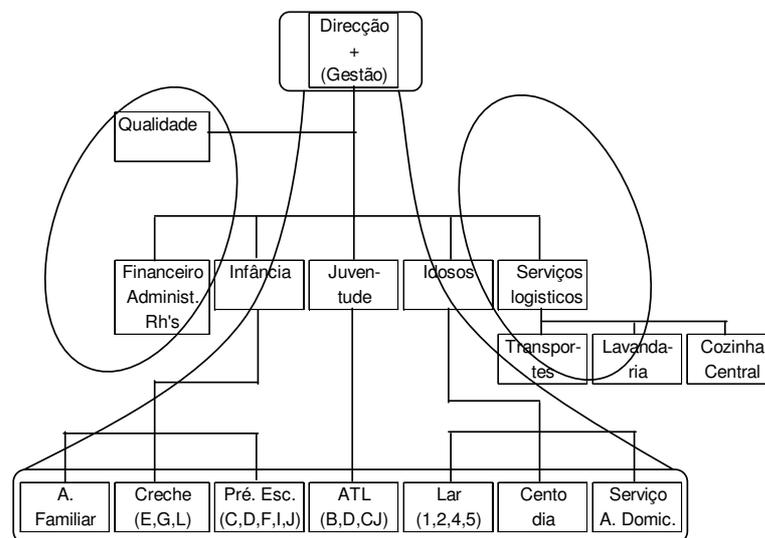


FIGURA 11 - Cruzamento entre a estrutura orgnizacional do IAC e a configuração organizacional de Mintzberg

Na estrutura do IAC verifica-se uma clara definição de responsabilidades, o aproveitamento das capacidades técnicas dos coordenadores de cada valência (gestores especializados em cada área funcional) e o contacto por parte do Director e do gestor em todas as operações, actuando numa perspectiva global (tomada de decisões centralizada). Estas são algumas das vantagens deste tipo de estrutura funcional, a que acrescem uma estrutura hierárquica simples, com linhas de comunicação bem definidas (sentido vertical) e fluxos de informação curtos. Como desvantagens, este tipo de estrutura tem reservado muito trabalho para as técnicas responsáveis de cada valência e serviços, sobrecarregados com tarefas operacionais, com escassez de tempo para reflectirem sobre decisões estratégicas (longo prazo). Concentram-se nas perspectivas de curto prazo, nas dificuldades de coordenação e controlo. O fluxo de

informação entre valências (comunicação horizontal) é escasso, informal e verbal. O fluxo de informação escrita com exterior é centralizado no Presidente da Direcção, sendo que a representação da Instituição com outras entidades podem ser delegadas nos responsáveis de cada valência.

4.3 – População em estudo

A população alva foi confinada a todas as chefias de todos os sectores da Instituição, sendo a sua dimensão composta por quinze indivíduos. Neste sentido, participaram cinco chefias superiores, correspondente às chefias das áreas da infância, juventude, terceira idade, departamento administrativo e serviços logísticos. Os restantes indivíduos correspondem a dez chefias intermédias e são responsáveis pelos equipamentos geograficamente dispersos pela Vila do Forte da Casa, Alverca e Vila Franca de Xira.

Por decisão da Direcção, não foi autorizada a realização do estudo a todo o universo da Instituição.

4.4 – Técnicas de recolhas de dados

Para o presente estudo foram realizados dois questionários, uma entrevista ao Presidente da Direcção da Instituição e análises documentais. Neste contexto, a estrutura do instrumento de recolha de dados aplicado foi constituída por três partes:

(1) Um questionário no âmbito do envolvimento organizacional, (2) um questionário no âmbito da avaliação da cultura organizacional, e (3) uma entrevista realizada ao Presidente e fundador da Instituição.

A avaliação do envolvimento organizacional foi materializada pela aplicação do modelo proposto por Allen e Meyer (1997), “*Organizational Commitment Questionnaire*” (OCQ). O questionário permite aferir três dimensões do envolvimento organizacional, o *Envolvimento Afectivo*, *Envolvimento Normativo* e *Envolvimento Calculativo*. A escala de medição foi do tipo Likert de 7 pontos, em que (1) significa a resposta “Muito em desacordo”, (2) “Moderadamente em desacordo”, (3) “Um pouco em desacordo”, (4) “Nem em acordo nem em desacordo”, (5) “Um pouco em acordo”, (6) “Moderadamente em acordo” e (7) “Muito em acordo”.

Na versão proposta por Meyer e Allen (1997) a escala foi de 18 itens, sendo 4 invertidos, onde cada dimensão é composta por 6 itens. A dimensão do envolvimento afectivo é composta pelos itens [1, 6, 7(R), 12(R), 13 e 18(R)]. A dimensão do envolvimento normativo

é composta pelos itens [3(R), 4, 9, 10, 15 e16] e a dimensão do envolvimento calculativo pelos itens remanescentes.

Para avaliação da cultura organizacional foi aplicado o modelo desenvolvido por Robert E. Quinn (1998), que através do respectivo questionário mede as dimensões da cultura, tendo por base a teoria dos valores contrastantes. O modelo proposto contém um questionário com seis itens – Características Dominantes, Líder Organizacional, Princípio Organizacional, Clima Organizacional, Critérios de Sucesso e Estilo de Gestão – representando cada item um tipo de cultura definido pelo autor. Cada um dos itens apresenta quatro descrições de organizações. A pessoa entrevistada deve distribuir 100 pontos pelas quatro alternativas conforme as descrições se assemelham com sua própria organização, onde nenhuma é melhor que a outra, são apenas diferentes.

Complementarmente, foi realizada uma entrevista ao fundador e Presidente da Instituição, considerada naturalmente como a pessoa mais importante e influente da organização. Foi uma entrevista do tipo semi-estruturada, tendo sido previamente explicada a sua finalidade, o objectivo, a utilidade da pesquisa e a importância da sua colaboração. A entrevista teve por objectivo recolher informações qualitativas acerca do que sabe, crê, espera ou deseja para a Instituição ao nível das variáveis determinantes no contexto da organização.

4.5 – Técnicas de análise de dados

Para análise dos resultados aos questionários aplicados procedeu-se ao tratamento de dados recorrendo-se a técnicas estatísticas simples e análise de conteúdo segundo a metodologia de Bardin.

CAPÍTULO V – Análise da informação e conclusões

5.1 Cultura organizacional do IAC

Da revisão da literatura verificou-se que a eficiência e eficácia organizacional das organizações modernas dependem de outros factores do que exclusivamente dos níveis de competitividade e da relação entre a escassez e abundância de recursos existentes no mercado. Hofstede (1987), considera não existir uma única forma de gestão para as organizações e que as respectivas estratégias dependem acima de tudo das características culturais nas quais as organizações operam. Peters e Waterman (1995) nas suas investigações evidenciaram existir uma relação de causa efeito entre a cultura e o sucesso de uma empresa.

Para diagnóstico e identificação do sentido da cultura organizacional, aplicou-se às chefias da Instituição, o questionário instituído no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn, por demonstrar uma elevada coerência com esquemas claros conhecidos e aceites, organizando a forma de pensar das pessoas. O modelo sugere, que os indivíduos numa organização partilham um mapa cognitivo que pode ser organizado em torno de três dimensões bipolares, apoiados por um conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia organizacional.

O presente inquérito foi aplicado às quinze chefias da instituição, verificando-se a anulação de um dos testes e uma não resposta.

De acordo com os resultados apurados, a cultura percebida pelas chefias encontra-se distribuída pelos quatro quadrantes com maior incidência para a cultura burocrática (hierárquica), caracterizada pela ênfase na orientação para o ambiente interno e para o controlo visando a estabilidade, segurança e a previsibilidade. A gestão é influenciada no sentido da formalização das estruturas e locais de trabalho e ao líder da organização espera-se que desempenhe funções de monitorização e coordenação de equipas.

A figura 12 representa os valores médios da cultura organizacional percebida pelas chefias da Instituição:

	Média	x	y
a	Relações Humanas	22,44	-22,44
c	Processos Internos	27,95	-27,95
d	Objectivos Racionais	23,01	-23,01
b	Sistemas Abertos	26,60	26,60
		22,44	-22,44

a	b	c	d	Total
22,44	26,60	27,95	23,01	100,00

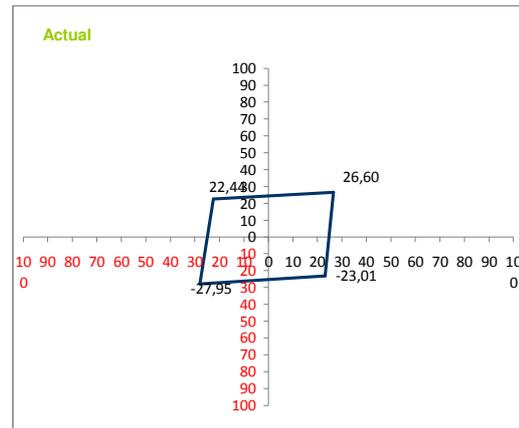


Figura 12 – Cultura organizacional da Instituição

Como referido, a organização apresenta um conjunto de características representativas das culturas organizacionais instituídas pelo modelo aplicado. Pela figura 13, no conjunto de todas as chefias, é possível verificar a disparidade entre as diferentes culturas percebidas para a organização, não se identificando uma cultura mais predominante sobre as outras.

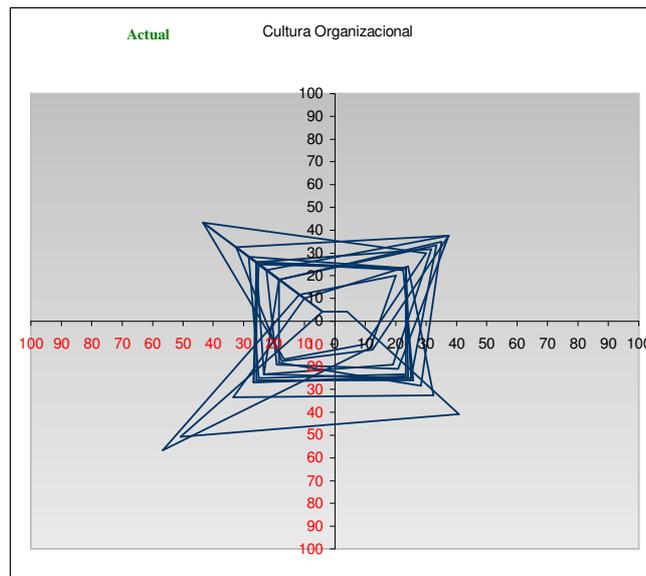


Figura 13 – Cultura organizacional da Instituição

5.1.1 – Caracterização da cultura organizacional através das dimensões culturais

As figuras seguintes apresentam os resultados individuais de cada dimensão cultural do modelo que serviu de base ao diagnóstico e avaliação global da cultura organizacional da Instituição. Neste sentido, procedeu-se à comparação e ao cruzamento dos resultados obtidos com informação qualitativa extraída da entrevista realizada ao Presidente da Direcção. Tentou-se desta forma verificar, se as componentes culturais percebidas pelas chefias seriam coincidentes com as do Presidente do IAC.

5.1.1.1 – Características dominantes

As especificidades culturais relacionadas com esta dimensão, ou seja, os aspectos de âmbito geral que afectam o quotidiano das organizações e respectiva continuidade, tendem em média, ainda que ligeira, para uma cultura hierárquica, onde predominam os elementos associados à burocracia com a aceitação da autoridade e dos pressupostos da estabilidade. Nesta dimensão, verifica-se a concordância entre as percepções das chefias e do Presidente da Instituição, quando este considera que a cultura da Instituição baseia numa cultura de procedimentos. A figura seguinte apresenta os valores médios da dimensão:

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	25,77	-25,77	25,77
c	Processos Internos	27,31	-27,31	-27,31
d	Objectivos Racionais	21,92	21,92	-21,92
b	Sistemas Abertos	25,00	25,00	25,00

a	b	c	d	Total
25,77	25,00	27,31	21,92	100,00

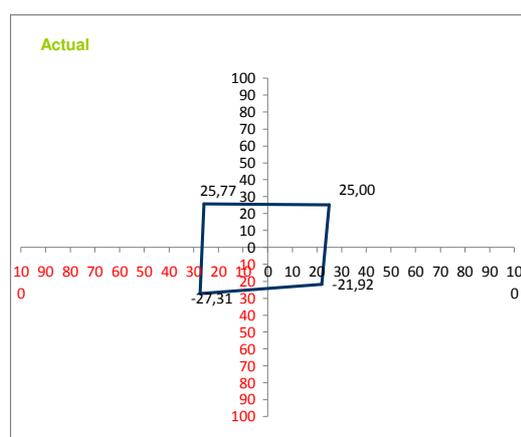


Figura 14 – Características dominantes

A figura 15 representa as culturas identificadas individualmente pelas chefias da Instituição. Verifica-se que não é possível identificar um padrão ou uma tendência predominante para as características dominantes, onde as diferentes chefias compreendem as formas distintas para o quotidiano da organização. Assim percepçiona-se a existência de uma grande família, determinadas pela iniciativa, mas limitadas pelas regras existentes e orientadas para a produtividade.

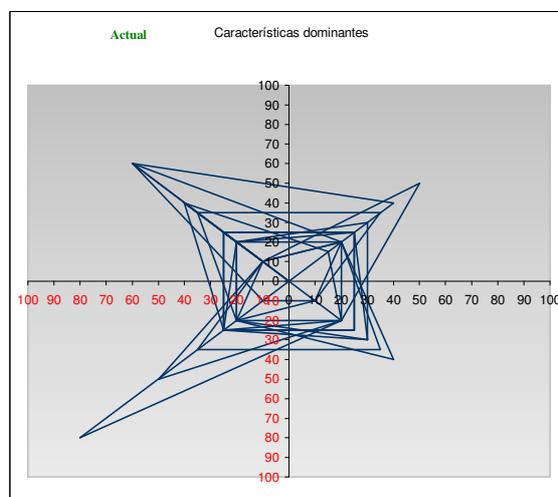


Figura 15 – Características dominantes

5.1.1.2 - Liderança

Nesta dimensão, as chefias consideram, por um lado, existir uma liderança conservadora no sentido de garantir o controlo e de assegurar a estabilidade, inserida numa cultura burocrática. Por outro lado, numa cultura de inovação, constata-se uma liderança predisposta a correr riscos visando o crescimento da organização. Pela entrevista, o presidente do IAC define-se como um líder inovador e que respeita o trabalho autónomo das chefias desde que desenvolvido dentro das regras definidas. Neste sentido, o pensamento do líder vai de encontro ao pensamento das respectivas chefias. A figura seguinte apresenta os valores médios para a dimensão de liderança organizacional:

	Média	x	y
a	Relações Humanas	19,62	19,62
c	Processos Internos	30,00	-30,00
d	Objectivos Racionais	20,77	-20,77
b	Sistemas Abertos	29,62	29,62
		19,62	-19,62

a	b	c	d	Total
19,62	29,62	30,00	20,77	100,00

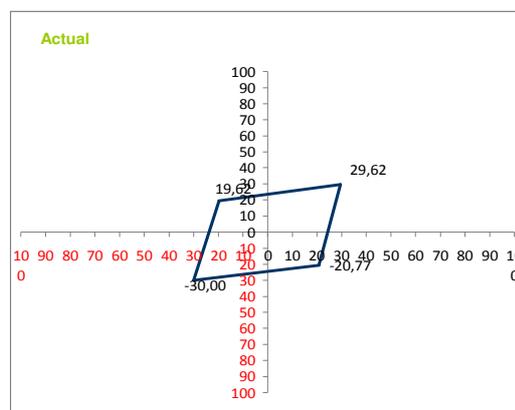


Figura 16 – Liderança

Em termos individuais, verifica-se não existir uma orientação predominante para um tipo específico de liderança. É possível constatar que as diferentes chefias revêm na organização a existência de quatro tipos de liderança, onde os valores máximos são registados nos quadrantes de inovação e regras. A figura 17 mostra os resultados individuais de cada chefia para a dimensão liderança:

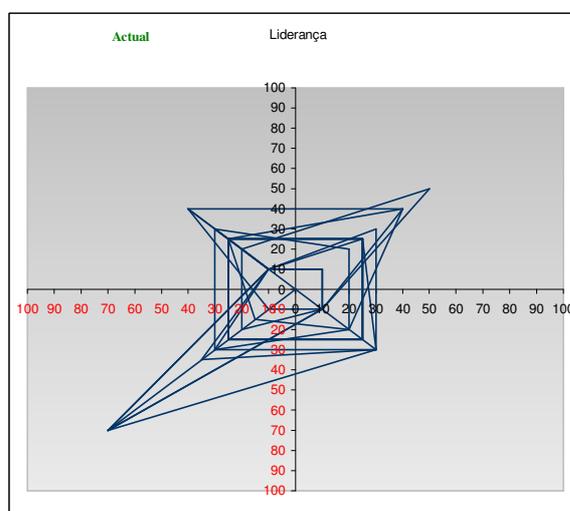


Figura 17 – Liderança

5.1.1.3 - Princípio organizacional

A figura 18 apresenta os valores médios para os princípios organizacionais, que se caracteriza pelos valores fundamentais em que se rege a organização. Verificou-se a existência de uma cultura predominantemente hierárquica, demonstrando que os princípios de funcionamento da Instituição se apoiam nas regras e nos procedimentos existentes, visando o controle. É um princípio igualmente defendido pelo Presidente.

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	22,31	-22,31	22,31
c	Processos Internos	34,23	-34,23	-34,23
d	Objectivos Racionais	21,15	21,15	-21,15
b	Sistemas Abertos	22,31	22,31	22,31
		22,31	-22,31	22,31

a	b	c	d	Total
22,31	22,31	34,23	21,15	100,00

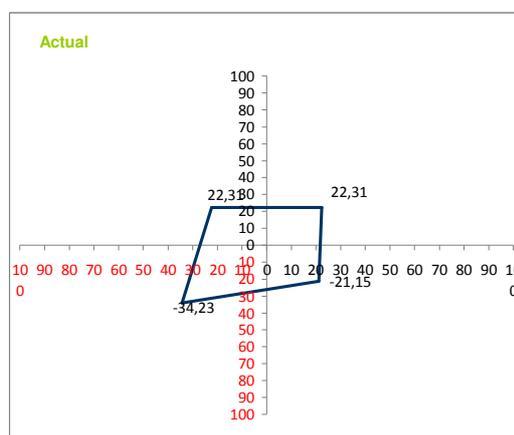


Figura 18 – Princípio organizacional

A figura 19 apresenta os resultados individuais das chefias relativo aos princípios organizacionais do IAC. Verifica-se que as chefias consideram existir um conjunto de diferentes características que justificam os princípios organizacionais. Contudo, de forma mais acentuada, as chefias constataam que os princípios que regem o IAC são princípios de regras visando o regular funcionamento da Instituição.

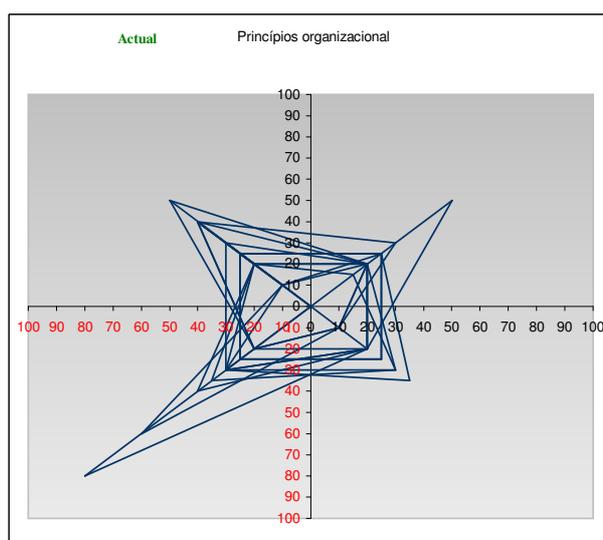


Figura 19 – Princípio organizacional

5.1.1.4 - Clima organizacional

O clima organizacional, que se caracteriza pelos comportamentos dos trabalhadores influenciados pelos usos e costumes existentes e praticados pela organização, baseia-se na cultura racional e na cultura de inovação. Os resultados vão parcialmente ao encontro da visão do Presidente do IAC, nomeadamente no desenvolvimento de uma política orientada para os resultados visando a sustentabilidade. No que se refere à inovação, verifica-se existir uma dicotomia entre a percepção das chefias e o sentimento do Presidente. O próprio considera ser o rosto da inovação, não sendo acompanhado por mais ninguém dentro da organização. A figura 20 apresenta os valores médios para esta dimensão:

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	22,69	-22,69	22,69
c	Processos Internos	21,54	-21,54	-21,54
d	Objectivos Racionais	28,08	28,08	-28,08
b	Sistemas Abertos	27,69	27,69	27,69
		22,69	-22,69	22,69

a	b	c	d	Total
22,69	27,69	21,54	28,08	100,00

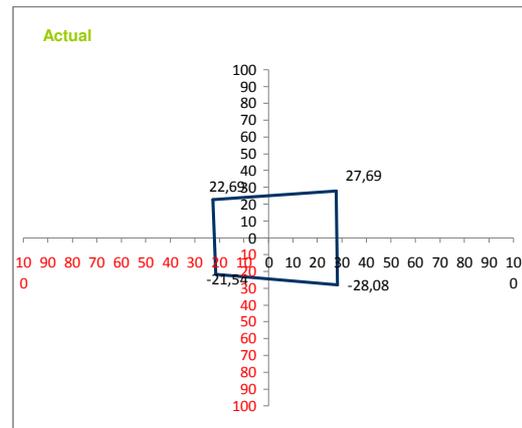


Figura 20 – Clima organizacional

Pela figura 21 as chefias consideram que o clima organizacional é condicionado pelas características decorrentes nos quatro tipos de cultura, com menor ênfase para a cultura de regras, não sendo possível identificar uma predominante sobre as outras.

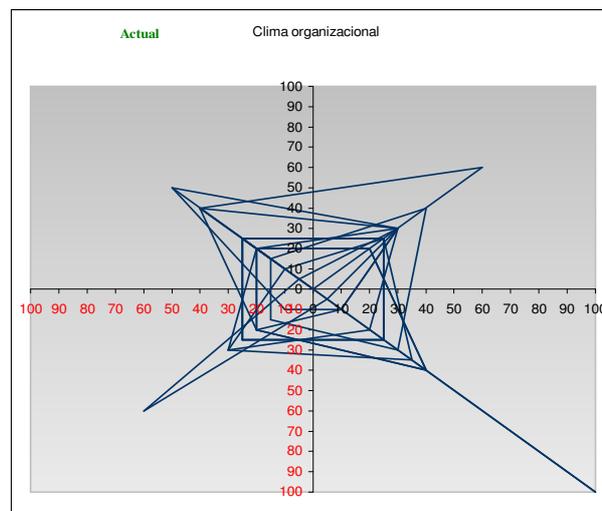


Figura 21 – Clima organizacional

5.1.1.5 - Critérios de sucesso

Para as chefias, os critérios de sucesso da Instituição baseiam-se nas características subjacentes às quatro dimensões culturais propostas pelo modelo (desenvolvimento humano, inovação nos serviços, produtividade e competição), onde os valores médios se distribuem equitativamente pelos quadrantes, não sendo possível identificar um critério de sucesso predominante. A figura seguinte apresenta os valores médios para esta dimensão:

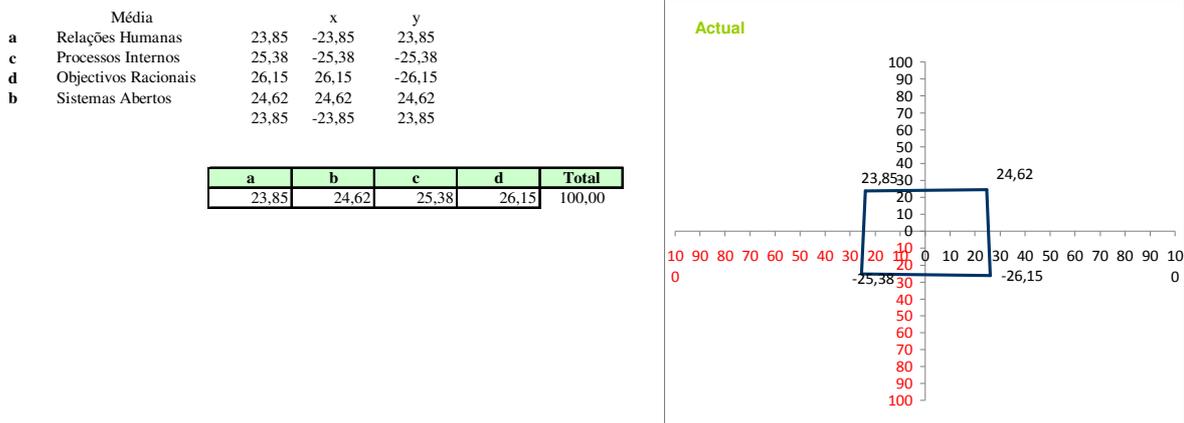


Figura 22 – Critérios de sucesso

A figura 23 apresenta os valores identificados pelas chefias quanto aos critérios de sucesso da organização. Verifica-se que as chefias percebem de forma diferente quanto aos critérios de sucesso existentes na organização.

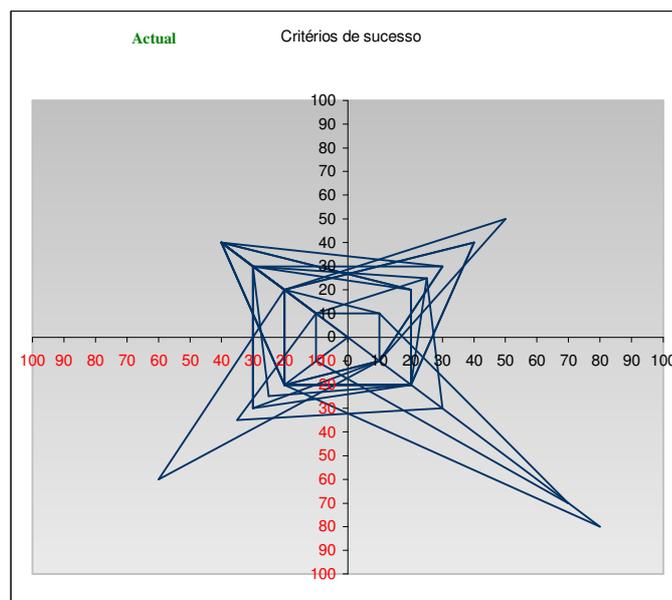


Figura 23 – Critérios de sucesso

5.1.1.6 - Estilos de gestão

A dimensão relacionada com os estilos de gestão, é caracterizada pela capacidade de gestão da organização em função da estratégia adoptada, baseando-se predominante numa cultura de inovação e numa cultura de regras. Na verdade, nos limites dos procedimentos existentes dentro da organização que visam estabilidade, as chefias têm autonomia para desenvolver os seus projectos pedagógicos e sociais potenciando desta forma a iniciativa e a inovação individual de cada chefia. A figura seguinte apresenta os valores médios desta dimensão:

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	20,38	-20,38	20,38
c	Processos Internos	29,23	-29,23	-29,23
d	Objectivos Racionais	20,00	20,00	-20,00
b	Sistemas Abertos	30,38	30,38	30,38
		20,38	-20,38	20,38

a	b	c	d	Total
20,38	30,38	29,23	20,00	100,00

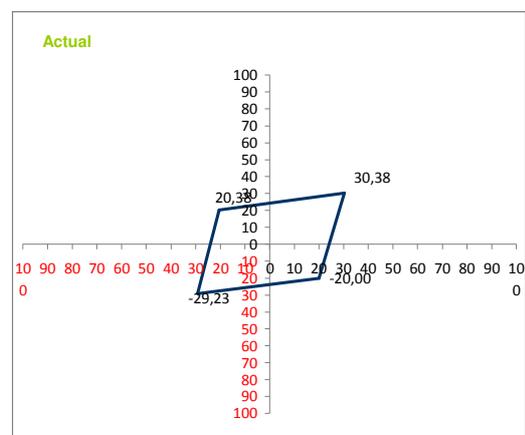


Figura 24 – Estilos de gestão

Pela figura 25, que apresenta os resultados individuais das chefias quanto ao estilo de gestão, não é possível identificar característica dominante do estilo de gestão existente na organização.

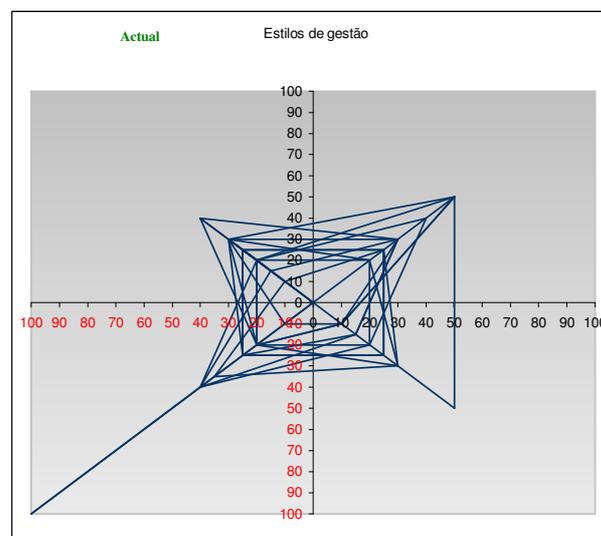


Figura 25 – Estilos de gestão

5.3 – Envolvimento

Nos dias de hoje, o ambiente externo das organizações é de turbulência, verificando-se que as mudanças económicas, políticas e sociais são apontadas como factores que interferem no seu ambiente interno, principalmente nas relações entre o indivíduo e a organização. A obtenção de vantagens competitivas em prol da missão das organizações depende cada vez mais de pessoas comprometidas e identificadas com estas. Numa relação interactiva entre o indivíduo e a organização, que se desenvolve através da influência e trocas mútuas, Schein (1980), as organizações procuram também criar as condições necessárias para que os seus colaboradores atinjam os objectivos pessoais. Neste contexto, este estudo tem por objectivo identificar o grau de envolvimento organizacional, as dimensões e padrões do compromisso existente entre os colaboradores da Instituição que desempenham funções de liderança (chefias e chefias intermédias). A importância desta análise está baseada na evidência que do envolvimento organizacional derivam atitudes e comportamentos que influenciam o desempenho do colaborador. Pretende-se igualmente compreender o envolvimento organizacional daqueles colaboradores para a mudança e adesão a um novo projecto organizacional.

Dentro dos diversos modelos de avaliação do envolvimento organizacional, o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1997) é o instrumento que tem gerado maior aceitação por parte dos investigadores. Os autores conceptualizaram-no em três planos distintos, identificando o envolvimento afectivo, normativo e instrumental como as componentes do envolvimento organizacional. Tais componentes reflectem estados psicológicos não mutuamente exclusivos, que espelham a orientação eficaz do indivíduo na organização e para a organização (envolvimento afectivo), no dever moral em permanecer na organização (envolvimento normativo) e, por último, no reconhecimento por parte dos colaboradores dos custos associados com o abandono da organização (envolvimento instrumental).

Na realização deste inquérito estiveram presentes as quinze chefias, tendo-se validado catorze questionários e anulado um. A tabela 8 apresenta os resultados apurados:

Tabela 8 - Resultados apurados

Chefia	COMMITMENT		
	Normative	Continuance	Afective
2	34	25	39
3	15	29	23
4	26	23	34
5	33	22	31
6	31	22	37
7	36	18	42
8	42	31	36
9	37	32	38
10	35	11	31
11	42	27	42
12	31	29	36
13	36	42	24
14	27	28	35
15	23	23	33

Pela tabela, podemos observar que a dimensão do envolvimento organizacional mais forte na população estudada é o afectivo, seguido do envolvimento normativo e em menor escala o envolvimento instrumental. Relativamente às afirmações da componente afectiva, aquela em que o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização, um conjunto significativo dos trabalhadores, 58% das chefias (8 em 14), apresentou um envolvimento de base afectiva. No que se refere às afirmações da componente normativa, que se caracteriza pela obrigação do indivíduo permanecer na organização, três chefias (21%) estruturam o seu envolvimento nesta dimensão. Verificou-se que duas chefias (14%) estruturavam o seu envolvimento de base instrumental, associada aos colaboradores que permanecem na organização por necessidade. Por último, verificou-se que uma chefia (7%) estruturava o seu envolvimento de base afectiva e normativa. A figura 26 apresenta os valores relativos apurados em cada dimensão:

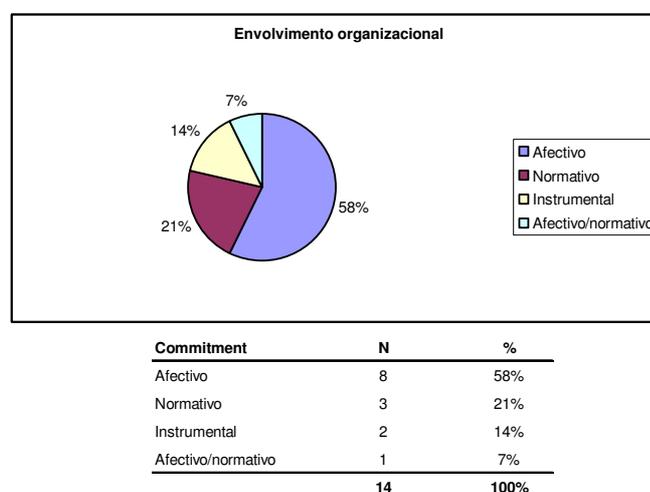


Figura 26 - Envolvimento organizacional

Face aos resultados apurados, na procura por um esclarecimento sobre o envolvimento organizacional, pode-se concluir que as pessoas com funções de liderança dentro da organização estruturam maioritariamente o seu envolvimento numa base afectiva. Não podendo extrapolar estes resultados para o restante universo dos trabalhadores, no mínimo, verifica-se que o envolvimento organizacional das chefias está em linha com a percepção que o Presidente tem para toda a organização, onde afirma que “*elas vestem a camisola da Instituição*”. Neste contexto, os resultados indicam que ao nível destes trabalhadores, que preenchem lugares de confiança e estratégicos para a Instituição, os seus actuais comportamentos e atitudes permite-lhes que sejam integrados num processo de mudança, em liderança com as respectivas equipas, podendo produzir efeitos positivos no alcance dos objectivos organizacionais e mitigar naturais resistências e oposições por parte dos trabalhadores.

5.3 – Entrevista com o Presidente da Direcção

Para compreensão do presente e do futuro da Instituição, procedeu-se à realização de uma entrevista ao Presidente da Direcção. A entrevista foi conduzida de forma a se obter respostas do ponto de vista das variáveis organizacionais da Instituição, nomeadamente na identificação da Visão, Missão e Valores organizacionais, do caminho a seguir, dos meios a afectar, etc.

A tabela seguinte apresenta as respostas mais significativas dadas pelo entrevistado, relacionando-as com as teorias de gestão desenvolvidas no presente trabalho:

TABELA 10 - Excertos da entrevista ao Presidente do IAC

Respostas	Enquadramento teórico
<i>A baixíssima rotação do pessoal e o facto dos trabalhadores dispensarem na sua maioria o pagamento de horas extraordinárias são exemplos que permitem concluir que “elas vestem a camisola da Instituição...”</i>	Envolvimento afectivo; Meyer e Allen
<i>Confio nas técnicas coordenadoras de cada valência. Dentro dos procedimentos existentes, elas sabem o que têm a fazer e como fazer, tendo autonomia para desenvolver os projectos pedagógicos e sociais. (...)</i>	Liderança e maturidade; Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard Cultura de regras: Modelo Valores Contrastantes
<i>Neste momento, a organização está oleada e opera em velocidade cruzado, assente nas regras de funcionamento existentes.</i>	Cultura de regras: Modelo Valores Contrastantes
<i>(...) a inovação é sempre desejável. Há vinte e três anos que a inovação, a criatividade e adaptação do IAC tem caído sobre os meus ombros (...). Procuo constantemente novos desafios com o objectivo de melhorar a qualidade de vida da população. Vamos entrar na área da saúde, através da construção de um hospital de cuidados continuados, área que não dominamos!</i>	Cultura de inovação: Modelo Valores Contrastantes
<i>(...) obrigatoriedade da sustentabilidade económica e financeira da Instituição a médio e longo prazo.</i>	Cultura de resultados: Modelo Valores Contrastantes

5.4 – Descrição da estrutura organizativa do modelo de gestão existente

Durante duas décadas, com a Instituição orientada para as respostas sociais “a qualquer preço”, sem a garantia dos fundos financeiros que suportassem os respectivos custos, o resultado para o IAC foi a acumulação de prejuízos avultados. Neste cenário, procedeu-se à reestruturação interna das operações passando a Instituição a ser orientada para os resultados e para a estabilidade, onde o respeito pela *Visão* e *Missão* passaram a depender dos recursos financeiros disponíveis.

O actual processo de criação de valor tem origem na elaboração do plano anual de operações e do orçamento, da responsabilidade da Direcção e da Gestão, “negociada” com os directores técnicos para determinadas rubricas (ex: custo das actividades pedagógicas) e imposta para outras (ex: aumento salarial). Os novos investimentos são alvo de estudos de viabilidade económica, respeitando-se as principais variáveis de decisão para o investimento como a TIR, *Pay-back*, VAL, através da aplicação do modelo *EVA* ou do método de actualização dos fluxos de caixa.

A gestão é apoiada pela utilização do modelo Custeio Baseado nas Actividades, onde predomina um rigoroso controlo orçamental e mensal de todas as operações da Instituição, em permanente verificação com o plano anual de actividades (orçamento) visando a tomada de decisões correctivas.

Na organização encontram-se definidas as actividades primárias ou de negócio (as valências) e as actividades de apoio (serviços). A origem dos recursos e a sua afectação às actividades estão estabilizados. A estrutura encontra-se desenhada de forma a identificar e a definir respectivamente as margens de contribuição por valência e os centros de responsabilidade.

Apesar de existir na estrutura uma clara definição de funções, que permite a autonomia das acções pedagógicas das valências, a decisão e a autoridade estão muito centralizadas no Presidente e na Gestão, cabendo a estes a convergência de interesses entre cada sector do IAC.

A figura 27 apresenta o actual modelo de gestão baseado no referencial financeiro de curto prazo:

ACTUAL SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO
Baseado no referencial financeiro de curto prazo
orientado para o controlo

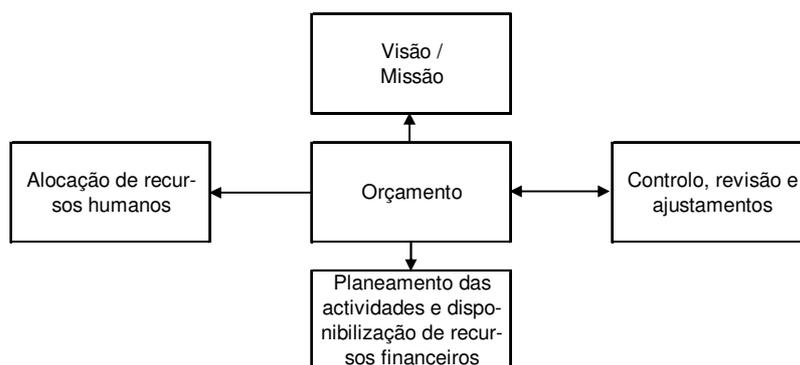


Figura 27 - Sistema de controlo de gestão
(Baseado no referencial financeiro de curto prazo orientado para o controlo)

5.5 – Análise crítica

Os estudos realizados tiveram como objectivo global identificar a cultura organizacional predominante no IAC e o envolvimento organizacional das pessoas estratégicas para a Instituição. Procurou-se igualmente confrontar os resultados obtidos nos estudos com a percepção que o líder da Instituição tem sobre aquelas variáveis.

Ao nível da cultura organizacional, a cultura de regras é aquela que apresenta em termos médios a maior predominância, preconizando o controlo, estabilidade e previsibilidade. A inovação é percebida como a segunda dimensão. A cultura de clã e racional apresentam valores médios mais baixos mas ainda significativos. Neste contexto, a Instituição aparenta ter uma “não Cultura” tendo em consideração a múltipla percepção que as chefias têm sobre a cultura da organização.

O envolvimento afectivo, aquela onde o indivíduo se identifica com a organização e com os seus objectivos, associado à ideia de lealdade e de sentimento de orgulho em permanecer na organização é a dimensão que apresenta, de forma significativa, a maior expressão.

Pela entrevista realizada ao Presidente do IAC foi possível compreender que os valores da organização assentam numa cultura de regras e cultura racional. Contudo, é por ele desejado que a instituição operasse num ambiente de inovação. Do ponto de vista do envolvimento organizacional, o Presidente percebe que o pessoal tem um envolvimento afectivo com a Instituição.

Tendo em conta os resultados obtidos através dos questionários realizados, pela entrevista realizada, pela minha experiência e acesso à informação verifico que nas condições actuais

não será fácil à Instituição ir ao encontro dos objectivos consagrados na sua Visão e Missão. Se por um lado, é visível o não-alinhamento do pessoal face à estratégia da Instituição, onde as chefias percebem diferentes dimensões culturais, por outro lado, o Presidente do IAC tem orientado a organização para uma cultura de regras e resultados. Verifico, igualmente, que a Instituição, nos últimos anos, tem procurado a estabilidade e a segurança não se adaptando às novas exigências que se verificam no mundo globalizado.

Neste contexto, torna-se imperiosa a mudança. É fundamental desenvolver esforços que conduzam à transformação do IAC para uma cultura de inovação. Para tal, a Instituição poderá confiar nas suas chefias, fortemente comprometidas, para a adesão a um novo paradigma cultural, inserindo-as e comprometendo-as num processo de mudança, mitigando-se riscos e receios que naturalmente advêm de qualquer processo de mudança. É um movimento de mudança, que tem como objectivo tornar a Instituição mais eficiente e eficaz, através da melhoria do desempenho organizacional no seu conjunto, evoluindo-a para os objectivos estratégicos declarados na *missão* e na *visão*. A tabela 11 apresenta os traços fundamentais do processo de mudança necessário no IAC:

Tabela 11 - Traços fundamentais do processo de mudança necessário no IAC

De:	Para:
Processo de gestão imposto do topo para a base induzidos por objectivos financeiros e orientados para os aspectos táticos.	Processo de gestão participativo entre todos os elementos da organização orientada para os aspectos estratégicos da organização.
Liderança conservadora com o objectivo de garantir o controlo, a estabilidade e a segurança.	Liderança inovadora e empreendedora, com visão estratégica, disposta a correr riscos em prol do crescimento da instituição.
Modelo de gestão orientado para a administração de activos tangíveis, com métricas de base económica e financeira.	Desenvolvimento de um modelo de gestão baseado em novas métricas orientada para a gestão de activos tangíveis e intangíveis
Promoção da rotina, do controlo e da previsibilidade.	Desenvolvimento da inovação, da criatividade e da adaptabilidade. Desenvolver a iniciativa individual de cada trabalhador ao nível da criatividade e inovação.
Intervenção e poder vertical sobre a estrutura e pessoas, centralizada e formalizada.	Aceitar experiências inovadoras com ênfase nas boas práticas e excelência.
Estabilidade interna.	Crescimento da organização.
Intervenção do topo para a base e controlo da informação.	Processo de participação e partilha da informação.
Internalidade.	Externalidade.

Com efeito todas estas alterações remetem para um novo modelo de gestão para a Instituição, devendo proceder-se à desburocratização, à agilização e ao melhor uso de recursos sem perder de vista os princípios da organização e respeitando os valores que a orientam.

Capítulo VI – Projecto de intervenção no Instituto de Apoio à Comunidade

6.1 – Introdução

Os vinte e três anos de vida desta organização são essencialmente caracterizados pelo crescimento continuado do número de respostas sociais que a Instituição foi introduzindo na comunidade. Contudo, neste longo processo, nunca se deu relevo aos recursos económicos e financeiros necessários à sustentabilidade do IAC a médio e longo prazo. Entre o *trade off* do risco económico-financeiro e a necessidade da resposta social, o Presidente da Direcção sempre decidiu pela segunda opção. Corolário desta postura perante a Instituição (sócios) e a Comunidade (população/utentes) foi a acumulação de dívidas significativas que hoje dificultam o desenvolvimento da própria Instituição. Já no presente século dá-se, por parte do líder, a consciencialização da necessidade imperativa do reequilíbrio económico, em prol da sobrevivência da Instituição. Os últimos três anos caracterizaram-se por resultados líquidos e *cash-flows* positivos, consequência da remodelação e reorganização interna ocorrida em 2006, produto do estudo profundo, exaustivo e analítico realizado a todas as operações de cada valência, serviço e equipamento da Instituição. Nos últimos três anos, os *excedentes económicos*⁶ foram aplicados na reposição dos equipamentos e na redução do passivo da Instituição. Ainda na esfera da reorganização interna, procedeu-se à reestruturação do passivo corrente em longo prazo, que através do IAPMEI, no âmbito do Procedimento Extrajudicial de Conciliação, realizou acordos de pagamento com os principais credores. Ultrapassados ou consolidados os problemas de índole económico-financeira, que quase levava à extinção do IAC, urge rapidamente redefinir o rumo da Instituição respondendo às perguntas clássicas “Onde estamos?”, “Para onde vamos?”, “Como lá chegar?” e que modelo utilizar na gestão da própria estratégia.

6.2 - O futuro do IAC em ambiente de globalização

Do ponto de vista do ambiente externo da organização, o IAC, ao longo de vinte e três anos, foi a entidade que mais contribuiu para o desenvolvimento social e económico da Vila do Forte da Casa. Contudo no plano interno, o crescimento da Instituição baseado no critério exclusivo da resposta social, sem as garantias das fontes de financiamento que sustentassem a viabilidade daqueles projectos, colocaram em risco a viabilidade económica da Instituição. Resolvidas ou consolidadas as questões económicas e financeiras (tema tratado no ponto anterior), questiona-se então pelo futuro da Instituição.

⁶ Do ponto de vista empresarial a expressão “excedente económico” equivale a “lucro”.

Os tempos são de mudança. Vivemos actualmente num processo de globalização onde predominam a livre circulação de pessoas, bens e serviços, capitais, informação, etc. Consequentemente, verificam-se profundas mudanças no campo económico, político, sociocultural e tecnológico, que agem sobre todos os aspectos da vida do indivíduo, das sociedades e das organizações. As mudanças globais passaram a determinar novos comportamentos humanos, gerando novos problemas e novas soluções, novas dependências e novos desenvolvimentos, novos limites e novos horizontes, que se repercutiram na nossa maneira de ser, pensar e agir. A globalização estimulou o aumento da produtividade, a qualidade da produção de bens e dos serviços, a aceleração dos processos, a exigência dos clientes, a redução de custos, etc. O futuro já não passa exclusivamente pela valorização dos activos tangíveis focalizada nas operações, mas também pela valorização de activos intangíveis com a organização orientada para a estratégia. Hoje as organizações passaram a procurar estruturas mais simples, mais ágeis e autónomas, eliminando burocracias, incentivando a inovação e o espírito empreendedor.

Neste contexto, o IAC não pode ser excepção a esta nova e complexa realidade. O seu futuro passa necessariamente pela mudança do paradigma da gestão do activo “tangível” para “intangível” ou, de outra forma, pela mudança de uma organização focalizada nas operações por uma organização orientada para a estratégia. A criação de valor deixou de ser exclusivamente a partir da gestão de tais activos tangíveis onde se produziam bens e serviços através da incorporação de matérias e utilização de meios técnicos e humanos. As oportunidades para a criação de valor estão neste momento a migrar para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram tais activos intangíveis como sejam o relacionamento com os clientes, inovação de produtos e serviços, tecnologia da informação, competência dos recursos humanos, etc. A Instituição opera por meio de valências geograficamente dispersas em equipas descentralizadas⁷ estando o seu pessoal mais próximo dos clientes, do que estes em relação à própria Instituição. Poderá assim, ser mais determinante para o sucesso da Instituição, a gestão do relacionamento trabalhador/cliente do que o investimento num determinado equipamento. Numa economia baseada na gestão de activos tangíveis, as métricas financeiras e económicas – o balanço, a demonstração dos resultados e fluxos de caixa – são suficientes para aferir dos resultados do uso daqueles activos. Contudo, nos dias de hoje, onde os activos intangíveis determinam as vantagens

⁷ - As valências operam com 17 equipamentos em 10 locais distintos e as equipas descentralizadas prestam serviço a 90 utentes de Serviço de Apoio domiciliário e 25 utentes de assistência familiar.

competitivas, exige-se novas ferramentas que descrevam estes novos activos com base no conhecimento e estratégias criadoras de valor.

Ao IAC, no respeito pela sua visão, missão e valores organizacionais e na procura do desenvolvimento sustentado da Instituição proclamado pelo seu Presidente e fundador, roga-se a mudança para um novo modelo de gestão, alinhando desta forma as determinantes do contexto organizacional com a sua estratégia. Urge, assim, a implementação do modelo *Balanced Scorecard* como uma nova ferramenta condutora à mudança exigida pela realidade actual, potenciando o incremento do desempenho organizacional, actuando como instrumento de comunicação estratégica e como um sistema de avaliação.

6.3 – Proposta do modelo de gestão baseado no BSC

A estratégia nunca foi tão importante como no actual ambiente de negócios. (...) pesquisas demonstram que a maioria das organizações não executa a estratégia com êxito. (...) boa parte das empresas continua a utilizar processos de gestão impostos de cima para baixo, induzidos por objectivos financeiros e orientados para os aspectos táticos. (Kaplan & Norton, 2000).

A reflexão deixada pelos autores do BSC ajusta-se à realidade actual do IAC. Se por um lado, a Instituição sabe o que quer, que, pela sua *visão*, procura que seja reconhecida como uma IPSS de referência através da prestação de um conjunto de serviços de excelência, por outro lado, ela própria desenvolve uma cultura que visa a estabilidade, o controlo e a previsibilidade das actividades operacionais não compatível com os seus objectivos estratégicos.

6.3.1 – Caracterização do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade

O BSC teve a sua génese no contexto das organizações empresariais privadas, cujo objectivo máximo era a criação de valor para o accionista. Em 1996 verificou-se, de forma ainda embrionária, a migração do modelo para os organismos públicos e para as organizações sem fins lucrativos. Quatro anos mais tarde, o conceito tornou-se amplamente aceite e adoptado para este tipo de organizações, com o objectivo de melhorar os seus processos internos visando a excelência operacional. Como referido no ponto anterior, para o IAC, procura-se aumentar a eficiência e a eficácia, melhorar o seu desempenho organizacional e evoluir a Instituição para os objectivos estratégicos compreendidos na sua *visão*.

Como se verifica pela *visão* e *missão*, os clientes são a razão de ser da própria Instituição. Esta está focalizada em prestar um conjunto de serviços de excelência visando ser

reconhecida como uma Instituição de referência. Contudo, o IAC, como referido, desenvolve a sua actividade baseado numa cultura de procedimentos e de regras que visam a estabilidade, o controlo e a previsibilidade da organização, longe de poder alcançar com sucesso tais objectivos estratégicos. Neste sentido, torna-se fundamental definir a perspectiva dos clientes como a prioritária para a gestão da Instituição.

Pelas características do IAC, enquanto organização sem fins lucrativos, o lucro não é a variável de gestão mais importante para a Instituição. No entanto, a sua história recente e a vontade do Presidente da Direcção determinam obrigatoriamente o equilíbrio económico, de forma a garantir a longo prazo o crescimento sustentável da organização. Só num contexto de sustentabilidade se assegura, no futuro, os meios necessários à concretização da *visão* da Instituição. Neste sentido, a perspectiva financeira afigura-se no plano abaixo da perspectiva dos clientes. Reconhece-se assim, que os objectivos dos clientes prevalecem sobre os financeiros, mas ao mesmo tempo, objectivos dos clientes dependem necessariamente da garantia das fontes financeiras.

Relativamente à perspectiva dos processos internos, a definição dos objectivos dos clientes relacionado com os objectivos financeiros, conduziu ao reconhecimento dos processos organizacionais críticos para a sua realização. Neste sentido, são definidas medidas para avaliação do desempenho, transpondo toda a cadeia de valor da Instituição. Os objectivos intermédios nos vários departamentos são função dos objectivos globais da instituição, onde os critérios de avaliação foram concebidos de forma a garantir a criação de valor para a Instituição e para os seus clientes.

A perspectiva da aprendizagem e crescimento, a que se situa na base de todo BSC, encontra-se focalizada nas competências necessárias à realização dos objectivos estratégicos, tendo definido os objectivos e medidas de desempenho quanto às infra-estruturas e competências. Pretendeu-se reforçar a visão de investimento futuro nas áreas dos colaboradores, tecnologia e procedimentos, de forma a garantir os objectivos estratégicos definidos nas outras perspectivas e o sucesso da organização.

6.3.2 – Interpretação das perspectivas do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade

A tabela 12 sintetiza os temas estratégicos preconizados nas quatro perspectivas do modelo do BSC da Instituição:

Tabela 12 - Temas estratégicos do IAC

Perspectiva	Temas estratégicos
Perspectiva do Cliente	<i>Satisfação máxima dos utentes / clientes através da prestação de serviços de excelência</i>
Perspectiva da responsabilidade financeira	<i>Crescimento sustentado</i>
Perspectiva dos processos	<i>Desenvolvimento de processos internos com base no sistema de qualidade a implementar</i> <i>Fornecedor / Parceiro</i> <i>Novos produtos e serviços</i>
Perspectiva da aprendizagem e crescimento	<i>Pessoal motivado e qualificado</i> <i>Tecnologias de informação</i>

6.3.2.1 - Perspectiva do cliente

Ao analisar a *visão* da Instituição verifica-se que esta trata os seus clientes na óptica restrita do utente. Num sentido mais abrangente, o tema estratégico na perspectiva do cliente visa a satisfação máxima de todos os seus clientes através da prestação de serviços de excelência.

No desenvolvimento das suas operações, a Instituição presta um conjunto de serviços segmentado por quatro tipos de clientes ou parceiros:

- . Cliente / utente;
- . Instituto da Segurança Social;
- . Município de Vila Franca;
- . Outros clientes.

Para o IAC, o cliente / utente é a pessoa singular que utiliza os bens e os serviços sociais da Instituição mediante a contrapartida de uma prestação pecuniária⁸ definida por regulamento legal. O Instituto da Segurança Social é a entidade que através de protocolo de cooperação definido por Lei, comparticipa financeiramente pelo apoio social que a Instituição presta aos seus utentes a um custo inferior ao praticado pelo mercado. Do ponto de vista formal, trata-se do modelo de cooperação existente entre as IPSS e ISS. Sob o ponto de vista interno ou de gestão, trata-se de uma parceria entre as entidades, cabendo ao IAC a dupla função de

⁸ Prestação pecuniária calculada de acordo com as regras do protocolo de cooperação entre o IAC e o Instituto da Segurança Social. Os valores são calculados em função dos rendimentos *per capita* do agregado familiar e tendencialmente mais baixos do que os valores de mercado.

concretizar a sua manifestação de solidariedade em prol do homem e conduzir à concretização dos objectivos sociais da responsabilidade do Estado. Num segundo plano, fora da esfera da acção social, o IAC desenvolve um conjunto de actividades que permitem acrescentar valor económico à Instituição. Neste sentido, o IAC e o Município de Vila Franca de Xira (MVFX), estabelecem anualmente uma parceria que visa, por parte do IAC, a confecção e distribuição de refeições ao parque de Jardins-de-infância e Escolas básicas do MVFX, mediante contrapartida financeira. Desta forma, o IAC adquire outras receitas sem acréscimo de custos fixos através da utilização da sua capacidade instalada e o MVFX, sob sua competência, concretiza a política do Ministério da Educação para a generalização de refeições escolares em todo o parque pré-escolar do país. Por último, visando ainda a obtenção de receitas que possam contribuir para o financiamento ao desenvolvimento da acção social da Instituição, o IAC cede temporariamente aos seus sócios, utentes e entidades locais, definindo-os como outros clientes, o seu autocarro, as suas viaturas, salas etc.

Actualmente, o equilíbrio económico da Instituição encontra-se fortemente dependente da manutenção das receitas provenientes destes clientes e parceiros. A sustentabilidade do IAC, passa assim pela manutenção dos actuais clientes/parceiros e pelo reforço de intervenção nas respectivas áreas de acção, através de serviços prestados de excelência visando a satisfação dos clientes, construindo-se para cada segmento um ou mais objectivos estratégicos que possam contribuir para os objectivos globais da Instituição. A tabela seguinte representa os objectivos estratégicos para cada segmento, os indicadores/resultados e respectivos factores críticos de sucesso:

Tabela 13 - Síntese da perspectiva dos clientes do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
C1 Utentes: Retenção do cliente Crescimento do mercado Satisfação do cliente / utente e respectivas famílias	. Taxa de rotação dos utentes . Aumento da capacidade . Índice de clientes Satisfeitos %	Satisfação dos utentes Imagem e reputação na comunidade Satisfação dos utentes
C2 Segurança Social: Retenção do cliente Crescimento do mercado	. Inidicadores específicos dos acordos de cooperação . Mais acordos de cooperação	Reputação junto das entidades oficiais
C3 Município de Vila Franca de Xira: Retenção do cliente Satisfação do cliente Crescimento do mercado	. Renovação do protocolo . Servqual . Novas escolas	Imagem, reputação e satisfação junto do MVFX
C4 Outros clientes Novos clientes Retenção do cliente	. Mais clientes (crescimento %) . Fidelização (taxa) (n.º clientes saíram / n.º clientes entram)	Imagem e reputação na comunidade Satisfação dos clientes

6.3.2.2 - Perspectiva da responsabilidade financeira

De acordo com a vontade expressa do Presidente da Direcção, para a Instituição procura-se o crescimento económico sustentado, de forma a garantir a respectiva viabilidade a longo prazo. Contudo, para o IAC, como para as maiorias das IPSS, o desempenho financeiro não é um objectivo em si mesmo, mas sim um meio para se alcançar as metas estratégicas definidas na *visão* e *missão*. Procura-se o equilíbrio entre a utilização eficaz e eficiente dos meios financeiros disponíveis e o melhor resultado para os seus utentes. Assim no sentido da responsabilidade financeira, a Instituição carece de aumentar a sua margem de contribuição global e os fluxos de caixa, visando desta forma a cobertura dos custos estruturais da Instituição e a orientação dos meios libertos de exploração para novos projectos. O retorno dos investimentos realizados e a realizar, ou seja, a rendibilização dos activos, são objectivos indispensáveis para a sustentabilidade da Instituição que se deseja. Neste contexto, a política da Instituição na perspectiva da responsabilidade financeira deve apoiar-se em duas estratégias fundamentais:

- . Estratégia do crescimento da receita;
- . Estratégia da produtividade.

Para o crescimento da receita, a Instituição deve procurar o reforço do seu raio de acção, desenvolvendo para tal, novas áreas de intervenção, tendo como exemplo a saúde ou a formação profissional. Complementarmente, a Instituição deverá também desenvolver novos produtos e serviços fora do âmbito social. A título de exemplo, criar um serviço de pré e pós parto, permitindo uma ligação antecipada entre o IAC e potenciais novos clientes. Para a estratégia da produtividade, a Instituição deverá concentrar-se em três questões fundamentais: (i) aumentar o actual volume de serviços utilizando os meios existentes, (ii) introduzir novos serviços sem investimento em novos activos e, por último, (iii) melhorar o rácio da produtividade obtendo o mesmo *output* ao menor custo possível. A tabela 14 representa os objectivos estratégicos, os indicadores/resultados e respectivos factores críticos de sucesso para a perspectiva da responsabilidade financeira:

Tabela 14 - Síntese da perspectiva da responsabilidade financeira do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
F1 Estratégia do crescimento da receita . Aumento das respostas sociais . Novos produtos/serviços (não sociais)	. ROI . Margem de contribuição . Fluxo de caixa	Crescimento sustentado Economia de escala
F2 Estratégia da produtividade . Maximização dos activos existentes . Aumento das respostas sociais . Novos produtos/serviços (não sociais)	. Fluxo de caixa . Margem de contribuição . Rácio produtividade	Boa utilização dos activos Gestão e controlo dos custos fixos Dimensão

6.3.2.3 - Perspectiva dos processos internos

Os temas estratégicos a desenvolver nesta perspectiva têm como finalidade identificar os processos operacionais críticos em que as mesmas têm de alcançar a excelência, de modo a que a satisfação dos utentes seja maximizada. Visa, igualmente, corrigir quaisquer disfunções que sejam detectadas no interior da organização, bem como melhorar o tipo de serviços à comunidade. Por último, visa também identificar novos processos internos, que permitam não só melhorar os actuais, e serviços, oferecendo mais valor aos clientes, mas também, através da eficiência operacional, aumentar o rácio da produtividade revertendo estes ganhos económicos para o crescimento sustentável da Instituição, preconizado na perspectiva da responsabilidade financeira. Neste contexto, a perspectiva dos processos internos apoia-se essencialmente em três temas estratégicos:

- . Processos internos / sistema da qualidade;
- . Relação fornecedor / parceiro;
- . Desenvolvimento de novos produtos.

A actual dimensão da Instituição e o seu modo de funcionamento não são mais compatíveis com os princípios consagrados na sua *visão*, nem com os novos desafios e exigências que se apresentam do exterior à organização, consequência do mundo globalizado em que vivemos. Desta forma, para a Instituição, é determinante o alinhamento estratégico dos processos, que através do desenvolvimento e implementação de um sistema de qualidade permita ao IAC trabalhar de forma coordenada para estabelecer e alcançar o cumprimento da política e dos objectivos da qualidade, dando consistência aos processos internos (eficiência das operações e produtividade) e aos produtos e serviços para que satisfaçam as necessidades e expectativas dos respectivos utentes. O sistema da qualidade a implementar deve respeitar o normativo ISO9001:2008 e o normativo legal imposto pela ISS para cada tipo de valência.

A cozinha central é um dos serviços internos mais complexos, que na prossecução dos seus objectivos utiliza de forma intensiva recursos humanos, técnicos, equipamentos, consumíveis, sendo o serviço da Instituição que mais recursos financeiros emprega. Neste contexto, para além da implementação do sistema de qualidade que abrange igualmente a cozinha central, a Instituição deve desenvolver um conjunto de acções com os seus fornecedores numa parceria de “ganhar / ganhar”, ou seja, construir a montante, em conjunto com os seus fornecedores, formas de trabalho que visem a encomenda, a fixação do preço, os níveis de qualidade do produto, redução de stock / *just in time*, etc.

Por último, numa estratégia de desenvolvimento de novos produtos e serviços, de âmbito social ou não, haverá sempre a necessidade de se analisar e encontrar o melhor processo interno, contribuindo para a eficiência e para a qualidade do respectivo serviço. A título de exemplo, desenvolver o método de pagamento das mensalidades por débito directo ou nas caixas automáticas de multibanco. Desta forma, além de possibilitar um conjunto maior de soluções para pagamento das mensalidades por parte dos utentes, potenciando a melhoria do nível de satisfação do cliente, permite igualmente reduzir o horário dos serviços administrativos em período de cobrança de mensalidades (do dia 1 a 10 de cada mês) reduzindo todos os custos associados ao prolongamento daquele horário. A tabela seguinte sintetiza os principais factores para a perspectiva dos processos internos:

Tabela 15 - Síntese da perspectiva dos processos internos do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
P11 Definição de procedimentos internos Sistema de Qualidade Melhoria contínua	. Eficiência operações / produtividade Acidentes de trabalho Acidentes com utentes Desperdício	Utilização dos recursos disponíveis Alinhamento estratégico dos processos
P12 Relação Ganhar / Ganhar	. Níveis de stock . Redução de preço . Qualidade do serviço / produto	Capacidade negocial Qualidade, prazos e preço
P13 Introdução de novos produtos ou serviços:	. Satisfação do cliente . Margem bruta / contribuição	Utilização dos recursos disponíveis Satisfação dos clientes
P14 Introdução de novos serviços (fora do âmbito social)	. Margem bruta / contribuição	Dimensão

6.3.2.4 - Perspectiva da aprendizagem e crescimento

Os objectivos propostos nesta perspectiva estão baseados na necessidade da organização melhorar continuamente e de criar valor de forma sustentada. Neste sentido, perspectiva-se o desenvolvimento de duas estratégias, apostando no seu capital humano e no investimento de novas tecnologias, criando uma infra-estrutura organizativa apropriada que contribua para

aqueles objectivos. Para Jordan (2008), que define os indivíduos como o principal activo intangível da organização, considera que o sucesso dos objectivos, nesta perspectiva, depende obrigatoriamente da gestão sobre aqueles activos. As competências, a motivação, o envolvimento, etc., condicionam o desempenho das organizações. O êxito na melhoria dos processos internos depende da capacidade dos recursos humanos e dos meios que utilizam. O desenvolvimento de um clima organizacional sustentável, através de colaboradores motivados e competentes, e a utilização de ferramentas adequadas são pontos-chave para a melhoria dos processos que visam o sucesso da *visão* da organização. Neste sentido, são duas as estratégias preconizadas nesta perspectiva:

- . Estratégia da qualificação e motivação do pessoal;
- . Investimento em novas tecnologias de informação.

Ao nível da qualificação e motivação do pessoal, partindo da definição de “organizações positivas” Cunha (2007, 61), onde as pessoas despoletam processos de apoio social ou de vulnerabilidade psicológica, há que criar na Instituição as condições necessárias que potenciem as capacidades individuais de cada trabalhador. A superação das limitações individuais, induzem o trabalhador a novas experiências que o levam a aumentar o respectivo desempenho individual. Neste contexto, o desenvolvimento de um clima para a acção e realização dos objectivos, o recrutamento e a formação profissional deverão ser as políticas fundamentais a concretizar nesta estratégia. Assim, procura-se o alinhamento do pessoal aos objectivos máximos da Instituição, ouvindo e valorizando os seus *inputs* e dando *feedback* da evolução da Instituição. Procura-se igualmente o desenvolvimento de uma política de recrutamento, que pode incluir a prospecção interna dando outras oportunidades aos actuais trabalhadores, visando encontrar a pessoa com perfil adequado à função a desempenhar. Por último, torna-se imprescindível desenvolver um programa de formação contínua a toda estrutura humana, de forma a valorizar e actualizar os trabalhadores visando o aumento da competitividade do IAC.

Actualmente, a Instituição desenvolve a sua actividade através de um sistema de informação integrado (programa de contabilidade, utentes, sócios, património, salários) orientado para a gestão administrativa e financeira da Instituição. O processo de comunicação é no sentido vertical, de cima para baixo, desajustado face às exigências actuais. Não existe um programa integrado para toda a Instituição, onde cada valência ou serviço desenvolve os seus próprios modelos de gestão em bases de dados individuais. Com recurso às novas tecnologias torna-se necessário desenvolver e investir num modelo de gestão integrado e único, visando a melhoria dos processos de trabalho, o desenvolvimento de novos canais de comunicação (interno e

externo) e viabilização do acesso à informação estratégica por parte do pessoal do IAC. O quadro seguinte sintetiza as linhas principais desta perspectiva:

Tabela 16 - Síntese da perspectiva da aprendizagem e crescimento do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
AC1 Clima para a acção e realização dos objectivos	. Envolvimento dos trabalhadores	Processo de liderança
AC2 Recrutamento		Política de recrutamento
AC3 Formação - Conhecimento e competência	. Produtividade e satisfação dos trabalhadores	Plano de formação contínua
AC4 Acesso à informação estratégica	. Taxa de execução do plano de comunicação interna	Desenvolvimento de SW integrado de gestão
AC5 Novas formas de comunicação e de trabalho	. Produtividade	

6.3.3 – Comunicação

Como já referido no ponto 3.3.2, a comunicação é um dos processos propostos pelo modelo sendo indispensável para o alinhamento estratégico da organização, onde os indivíduos e departamentos convergem para a estratégia global. Neste sentido, para tornar possível o alinhamento estratégico entre o IAC e os colaboradores torna-se necessário desenvolver um processo de comunicação interna por forma a facilitar a compreensão do mapa estratégico, dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia, e que contribua igualmente para a criação de um *feedback* contínuo sobre a evolução da estratégia. Enquanto ferramenta estratégica, a comunicação interna deve ser eficiente, que através de um ambiente participativo de todos os trabalhadores favoreça os processos de mudança. Nesta condição, caberá a este novo sistema o desafio de ser uma função organizacional capaz de impulsionar o desempenho e o sucesso do IAC. Deixará de ser apenas um instrumento de divulgação de informações, para passar a partilhar a missão, a visão, a estratégia e os valores organizacionais, contribuindo, desta forma, para alcançar os objectivos iniciais.

As figuras 20, 21, 22 representam respectivamente as propostas do referencial do BSC, de um mapa estratégico e do relatório dos principais índices a comunicar a todos os trabalhadores:

INSTITUTO DE APOIO À COMUNIDADE

Visão: Ser reconhecida como uma Instituição de Solidariedade Social de referência, valorizando o potencial intelectual e físico de todas as gerações que nela se cruzam, através de um conjunto de serviços prestados em excelência.

Missão: Promover e apoiar a qualidade de vida da população da freguesia do Forte da Casa e restantes freguesias do concelho de Vila Franca de Xira, nas áreas da educação, saúde e bem-estar, acção social e prevenção, tendo como prioridade os que mais necessitam.

Perspectiva	Temas estratégicos	Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores
Perspectiva do Cliente	<i>Satisfação máxima dos utentes / clientes através da prestação de um serviço de excelência</i>	C1 <u>Utentes:</u> Retenção do cliente Crescimento do mercado Satisfação do cliente / utente e respectivas famílias	. Taxa de rotação dos utentes . Aumento da capacidade . Índice de clientes Satisfeitos %
		C2 <u>Segurança Social:</u> Retenção do cliente Crescimento do mercado	. Indicadores específicos dos acordos de cooperação . Mais acordos de cooperação
		C3 <u>Município de Vila Franca de Xira:</u> Retenção do cliente Satisfação do cliente Crescimento do mercado	. Renovação do protocolo . Servqual . Novas escolas
		C4 <u>Outros clientes</u> Novos clientes	. Mais clientes (crescimento %) . Fidelização (taxa) (n.º clientes saíram / n.º clientes entra)
Perspectiva da responsabilidade financeira	<i>Crescimento sustentado</i>	F1 Estratégia do crescimento da receita . Aumento das respostas sociais . Novos produtos/serviços (não sociais)	. ROI . Margem de contribuição
		F2 Estratégia da produtividade . Maximização dos activos existentes	. Fluxo de caixa
Perspectiva dos processos internos	<i>Desenvolvimento de processos internos com base no sistema de qualidade a implementar</i>	PI1 Definição de procedimentos internos Sistema de Qualidade Melhoria contínua	. Eficiência operações / produtividade Acidentes de trabalho Acidentes com utentes Desperdício
		PI2 Relação Ganhar / Ganhar	. Níveis de stock . Redução de preço . Qualidade do serviço / produto
	<i>Fornecedor / Parceiro</i>	PI3 Introdução de novos produtos ou serviços	. Satisfação do cliente . Margem bruta / contribuição
		PI4 Introdução de novos serviços (fora do âmbito social)	. Margem bruta / contribuição
Perspectiva da aprendizagem e crescimento	<i>Pessoal motivado e qualificado</i>	AC1 Clima para a acção e realização dos objectivos	. Envolvimento dos trabalhadores
		AC2 Recrutamento	. Produtividade e satisfação dos trabalhadores
		AC3 Formação - Conhecimento e competência	. Taxa de execução do plano de comunicação interna
	<i>Tecnologias de informação</i>	AC4 Acesso à informação estratégica	. Taxa de execução do plano de comunicação interna
		AC5 Novas formas de comunicação e de trabalho	. Produtividade

Figura 20 - Balanced Scorecard do Instituto de Apoio à Comunidade

INSTITUTO DE APOIO À COMUNIDADE

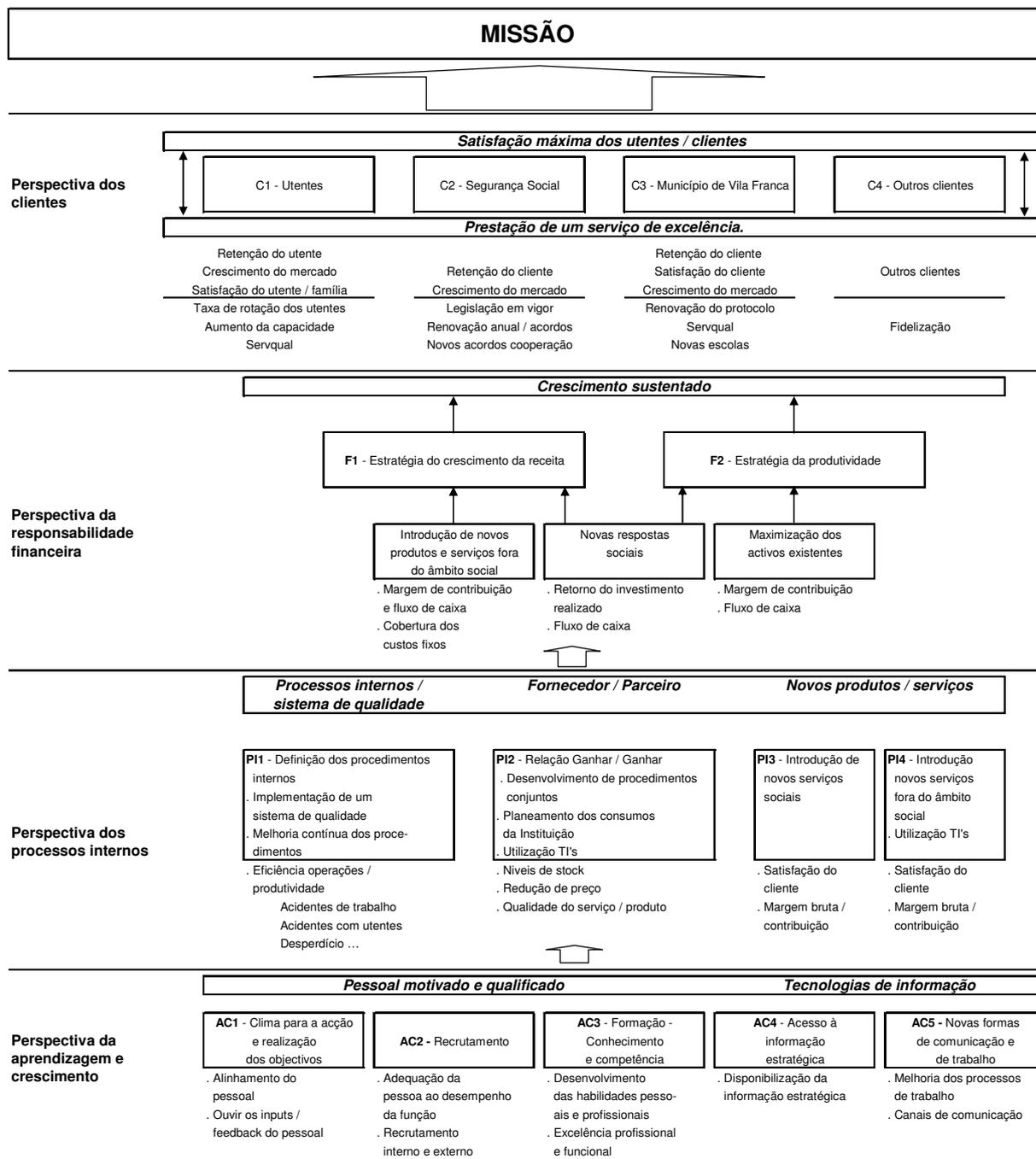


Figura 21 - Mapa Estratégico do Instituto de Apoio à Comunidade

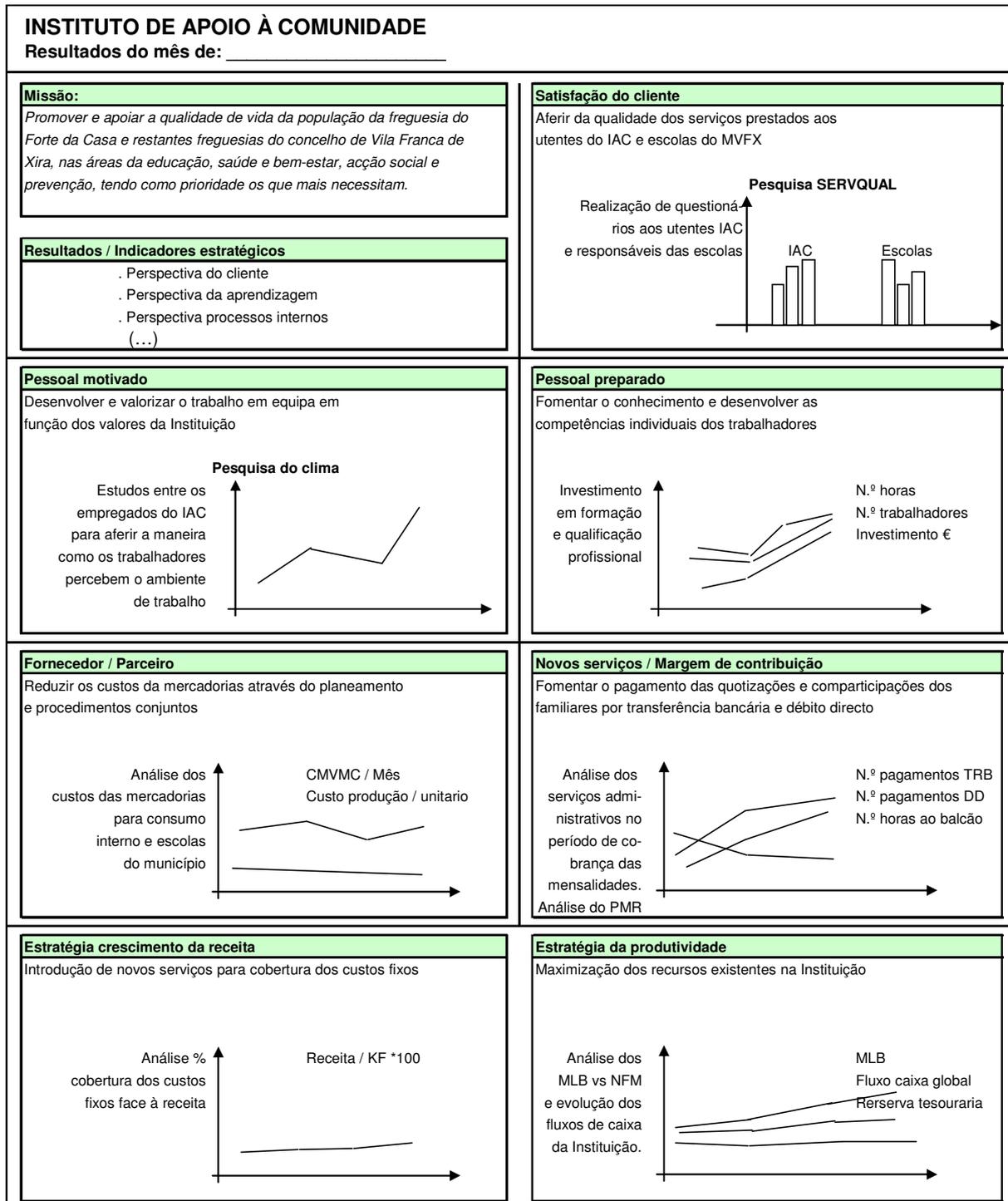


Figura 22 - Modelo de comunicação da eficácia estratégica aos trabalhadores da Instituição

CAPÍTULO VII – Conclusões

O tema escolhido para o presente estudo de caso teve origem na minha reflexão, por constatar uma dicotomia entre o forte contributo que o sector incorpora na sociedade e na economia nacional e a percepção negativa sobre as capacidades de gestão dos respectivos dirigentes. Corolário daquela reflexão, a função profissional que exerço, a visão crítica sobre a organização e a responsabilidade perante a Direcção do IAC, tornou-se pertinente enquadrar o projecto de mestrado nesta realidade, nomeadamente ao nível do desempenho organizacional. Pretendeu-se, como objectivo geral, caracterizar as determinantes deste contexto organizacional (liderança, cultura e estrutura) e, como objectivo específico, desenvolver um modelo de gestão, a implementar na Instituição, transportando-a para a eficácia organizacional num ambiente de mudança.

Sabe-se que o desempenho organizacional se encontra intrinsecamente ligado com a cultura organizacional, com o desenho da estrutura e com o desenvolvimento da liderança de topo e intermédia. As variáveis determinantes do contexto organizacional são variáveis que a Instituição terá de lidar para se desenvolver na perspectiva dos serviços de excelência que preconiza na sua *visão e missão*.

Da revisão de literatura constata-se que a aposta do terceiro sector começa a ser no sentido da profissionalização. Verifica-se que muitas instituições do sector desenvolvem as suas estruturas, próximas dos modelos correntes na economia formal, onde o modelo de acção se concentra na prática de gestão pela cultura, caracterizada pela adesão aos valores organizacionais e pelo envolvimento das pessoas pela componente afectiva.

O desenvolvimento e a implementação, para a Instituição, do modelo de gestão estratégica baseado no BSC, é um exemplo de aplicação para o sector de um novo paradigma de componente empresarial, que visa as “boas práticas” de todos os membros da organização alinhando-os com os respectivos objectivos organizacionais.

Da análise efectuada, os resultados demonstraram que a Instituição desenvolve uma cultura organizacional baseada nos procedimentos e nos resultados visando a estabilidade, a segurança e a sustentabilidade. Os processos de gestão são impostos do topo para a base, induzidos por critérios económico-financeiros e orientados para aspectos de curto prazo. Neste contexto, não é possível ao IAC, ir ao encontro dos seus objectivos estratégicos onde, ela própria, deseja ser reconhecida como uma Instituição de referência através da prestação de

serviços de excelência. Complementarmente, foi evidente que os actuais processos de gestão baseados em indicadores de índole financeira não respondem aos novos desafios e exigências introduzidas pela globalização.

O BSC proposto é um instrumento de gestão estratégica, que integra um sistema de avaliação do desempenho organizacional, um sistema de gestão estratégica e uma ferramenta de comunicação estratégica. Procura-se com este modelo, através do envolvimento do pessoal com forte ligação afectiva ao IAC, num processo de mudança, conduzir a Instituição para uma cultura de inovação conciliável com a visão e com os desafios emergentes pelo ambiente externo.

O alinhamento estratégico, como processo fundamental na convergência de esforços e a mudança cultural harmonizável com os objectivos estratégicos, são factores críticos de sucesso para o desempenho futuro da própria organização. Assim, espera-se que num período entre um ano e um ano e meio se proceda à reavaliação desta mudança através do diagnóstico da cultura e do envolvimento organizacional da Instituição, aplicando-se para o efeito o modelo dos valores contrastantes de Robert Quinn e o modelo tridimensional de Meyer e Allen.

Os resultados do diagnóstico da cultura organizacional e do envolvimento do pessoal estão condicionados pela população alvo, restringida aos que desempenham funções de chefia. Os resultados não são passíveis de serem generalizados ou extrapolados para o restante universo da Instituição. Para avaliação futura daquelas variáveis, solicita-se que sejam aplicados os questionários a toda a população da Instituição, tornando mais rica a informação obtida.

Referências bibliográficas:

ANTÓNIO, Nelson Santos; *Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao movimento*, Lisboa: 2003, Edições Sílabo, Lda

BILHIM, João Abreu de Faria; *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*, Lisboa: 2008, ISCSP, ISBN 972-8726-75-9

CAROCHINHO, José António; *Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: um estudo empírico na banca com base nos valores contrastantes*, 1998, Tese de Mestrado, ISCTE

CHIAVENATO, Idalberto; *Administração: Uma abordagem Contingencial*, São Paulo: 1982, Mcgraw-Hill

CHIAVENATO, Idalberto; *Teoria geral da administração*, 3.^a edição, São Paulo: 1987, Mcgraw-Hill, 2 vol.

CHIAVENATO, Idalberto; *Comportamento organizacional*, 2.^a edição, Rio de Janeiro: 2005, Campus

CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio e CUNHA, Rita Campos; *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*, 3.^a edição, RH Editora, 2004, IBSN 972-98823- 8-X

CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio e CUNHA, Rita Campos; *Organizações positivas*, 1.^a edição, Dom Quixote, 2007, IBSN 978-972-20-3216-2

DRUCKER, Peter F.; *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural, 1993

FERREIRA, Aristides e MARTINEZ, Luís Frutuoso; *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*, 1.^a Edição, 2008, RH Editora, 2008, ISBN 978-972-8871-22-2

FRANCO, Raquel Campos, SOKOLOWSKI, S., HAIREL Eileen e SALAMON, Leste; *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*, UCP e JHU, 2004

GRAÇA, Laura Larcher; *Propriedade e agricultura: evolução do modelo dominante de sindicalismo agrário em Portugal*, Lisboa: 1999 – Tese de Doutoramento

HALL, Richard H.; *Organizações: estruturas, processos e resultados*, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

McDonough III, Edward, ZACH, Michael, LIN, Hsing-Er e BERDRAW, Iris, *Integrando a inovação e o conhecimento na estratégia*, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, n.º 3, Vol 7 Jul/Set, EBAPE-ISCTE, 2008

HOFSTEDE, Geer; *Culturas e Organizações*, Lisboa, Edições Sílabo, 1997

JORDAN Hugues, NEVES, João Carvalho e RODRIGUES, José Azevedo; *Controlo de gestão o serviço da estratégia e dos gestores*, Lisboa, 8.^a edição, Áreas Editora, 2008, ISBN 978-989-8058-37-9

KAPLAN, Robert e NORTON, David; *Organização orientada para a estratégia*, 12.^a edição: Rio de Janeiro: Editora Campus, ISBN 85-352-0709-0

MINTZBERG, H; *Estrutura e dinâmica das organizações*, Lisboa, Dom Quixote, 1995, Coleção gestão e Inovação.

SCOTT, Richard; *Institutional Environments on Organizations*. London: SAGE Publications, 1994

SILVA, Paulo e FÁTIMA, Jorge; *Instrumento para o desenvolvimento organizacional de PME's*, Universidade de Évora, 2004

NUNES, Francisco; *As organizações de serviço de saúde*. Revista Portuguesa de Gestão III/IV, 1994

NUNES, Francisco; *Organizações do terceiro sector: em busca de uma identidade*, Lisboa: 2004, Tese de Doutoramento, ISCTE

PETERS, Tom e WATERMAN, Bob; *Na senda da Excelência*, Lisboa, 1995, Publicações Dom Quixote

SHRIVASTAVA, Paul; *Strategic Management: concepts and practices*. 1. ed. South-Western Publishing, 1994.

RUSSO, João; *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*, Lisboa, Lidel, 2009, ISBN 978-972-757626-5

STONER, James; *A. Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985

Bibliografia consultada:

TUCKMAN, Bruce – *Manual de investigação em Educação* – Lisboa – Fundação Calouste Gulbenkian, 2000.

MENDES, Victor; *Como criar uma fundação*. 1.^a Edição. Porto: Legis, 2007, Guias jurídicos práticos. ISBN 9789728082857

MARTINS, Humberto; *Uma metodologia de modelagem da estrutura organizacional*, Brasília: Publicações ENAP

MORGAN, Gareth; *Imagens da Organização*, 1^a Edição, Ed. Brasileira, 1996, Atlas, ISBN 85-224-1341-x.

SENGE, Peter - *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem*, São Paulo: Editora Best Seller Círculo do Livro, 1998

Legislação consultada:

Constituição da República Portuguesa

Despacho Normativo n.º 75/92 de 20 de Maio

Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro

Decreto-Lei 171/98

ISCTE – IUL INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

MODELO DE GESTÃO NUMA
ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (I.P.S.S.)

Rui Carlos da Silva Cotrim

Estudo de caso
Mestrado em Gestão

Orientadora:

Mestre Generosa do Nascimento, Prof.^a do ISCTE – IUL, Departamento de Gestão

Maio de 2010

*À minha esposa, Cláudia
e aos meus filhos, Bruno, Carolina e Beatriz
pela fonte inspiradora deste trabalho.*

Agradecimentos

Para a realização deste projecto contribuiu, desde o primeiro momento, a cooperação valiosa de um conjunto de pessoas. Conteí com o apoio, a confiança e o trabalho dessas pessoas que, ao longo deste processo solitário, permitiram ultrapassar diversas dificuldades no plano académico, profissional e familiar. É minha convicção, que sem estes apoios esta investigação não teria sido possível.

À Senhora Professora Generosa do Nascimento, orientadora da dissertação, pela competência com que orientou o meu trabalho, pelo apoio prestado e suas preciosas contribuições e por ter confiado nas minhas capacidades para a execução desta tese. Um agradecimento especial pelo lançamento de pistas que me permitiram ir à procura do conhecimento.

Ao Senhor Presidente da Direcção do Instituto de Apoio à Comunidade, António José Inácio, por ter autorizado a realização deste estudo e por ter permitido as minhas sucessivas ausências profissionais em prol da investigação e execução do trabalho. Agradeço igualmente o tempo despendido à entrevista concedida.

Aos trabalhadores do Instituto de Apoio à Comunidade, agradeço por terem dispensado parte do seu tempo para responder aos questionários.

Aos meus pais, ao meu irmão e aos meus amigos, agradeço por me terem apoiado e motivado na execução deste trabalho, nomeadamente nas horas mais difíceis.

Aos meus filhos, por terem sido a fonte inspiradora em todas as etapas deste trabalho.

Por último e mais importante, agradeço à minha esposa por me ter apoiado na realização deste trabalho, por ter sido mãe da nossa Beatriz durante este processo e por ter desempenhado o papel de *pai* durante as minhas ausências.

ÍNDICE

Sumário	vii
Abstract	viii
Sumário Executivo	ix
Capítulo I – Definição do contexto do problema	1
1.1 – Breve evolução histórica do sector não lucrativo em Portugal.....	1
1.2 – Breve caracterização das IPSS.....	3
1.3 – Definição do problema.....	5
Capítulo II – Determinantes do contexto organizacional	6
2.1 – Determinantes do contexto organizacional.....	6
2.2 – Breve evolução histórica das teorias organizacionais.....	6
2.3 – A organização.....	10
2.3.1 – Cultura organizacional.....	11
2.2.1.1 – Definição de cultura organizacional.....	11
2.3.1.2 – Características da cultura organizacional.....	12
2.3.1.3 – Tipologias das culturas organizacionais.....	13
2.3.2 – A estrutura organizacional.....	18
2.3.2.1 – Definição de estrutura organizacional.....	18
2.3.2.2 – Características da estrutura organizacional.....	20
2.3.2.3 – Tipologias da estrutura organizacional.....	21
2.3.2.4 – O modelo de Mintzberg.....	22
2.3.3 – Liderança.....	23
2.3.3.1 – Definição de liderança.....	23
2.3.3.2 – Perspectivas teóricas de liderança.....	25
Capítulo III - Quadro conceptual de referência	32
3.1 - IPSS.....	32
3.2 - Cultura Organizacional.....	33
3.3 - Modelo de gestão – O Balanced Scorecard.....	34
3.3.1 – Breve enquadramento histórico e definição do modelo de gestão.....	34
3.3.2 – O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica.....	35
Capítulo IV - Método e técnicas de recolha e análise de dados	38
4.1 - Método.....	38
4.2 – Caracterização do Instituto de Apoio à Comunidade.....	38
4.2.1 - Identificação da Instituição.....	38
4.2.2 – Localização e cobertura geográfica.....	41
4.2.3 – Caracterização do meio envolvente à Instituição.....	41
4.2.4 – Estrutura organizacional.....	42
4.3 – População em estudo.....	44
4.4 - Técnicas de recolhas de dados.....	44
4.5 – Técnicas de análise de dados.....	45
Capítulo V – Análise da informação e conclusões	46
5.1 – Cultura organizacional do IAC.....	46
5.1.1 - Caracterização da cultura organizacional através das dimensões culturais.....	47
5.1.1.1 – Características dominantes.....	48
5.1.1.2 - Liderança.....	49
5.1.1.3 - Princípio organizacional.....	50
5.1.1.4 - Clima organizacional.....	51
5.1.1.5 – Critérios de sucesso.....	52
5.1.1.6 – Estilos de gestão.....	53
5.2 – Envolvimento organizacional.....	54
5.3 – Entrevista ao presidente.....	56
5.4 – Descrição da estrutura organizativa do modelo de gestão existente.....	57
5.5 – Análise crítica.....	58

Capítulo VI – Projecto de intervenção no Instituto de Apoio à Comunidade.....	61
6.1 – Introdução.....	61
6.2 - O futuro do IAC em ambiente de globalização.....	61
6.3 - Proposta do modelo de gestão baseado no BSC.....	63
6.3.1 - Caracterização do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade.....	63
6.3.2 – Interpretação das perspectivas do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade.....	64
6.3.2.1 - Perspectiva do cliente.....	65
6.3.2.2 – Perspectiva da responsabilidade financeira.....	67
6.3.2.3 – Perspectiva dos processos internos.....	68
6.3.2.4 - Perspectiva da aprendizagem e crescimento.....	69
6.3.3 – Comunicação.....	71
Capítulo VII – Conclusões.....	75
Referências bibliográficas.....	77

ÍNDICE DE TABELAS:

Tabela 1 – Evolução cronológica do pensamento organizacional.....	7
Tabela 2 – Agrupamento das teorias organizacionais (Scheid).....	7
Tabela 3 - Agrupamento das teorias organizacionais (Pugh e Hikson).....	8
Tabela 4 – Principais características das organizações.....	10
Tabela 5 – Características do modelo dos valores contrastantes.....	18
Tabela 6 – Componentes fundamentais da estrutura / desenho organizacional.....	22
Tabela 7 - Caracterização do modelo organizacional de Mintzberg.....	23
Tabela 8 – Resultados apurados.....	55
Tabela 9 – Taxa de respostas aos questionários realizados.....	39
Tabela 10 – Excertos da entrevista ao Presidente do IAC.....	56
Tabela 11 – Traços fundamentais do processo de mudança necessário no IAC.....	59
Tabela 12 – Temas estratégicos do IAC.....	65
Tabela 13 – Síntese da perspectiva dos clientes do BSC.....	66
Tabela 14 - Síntese da perspectiva da responsabilidade financeira do BSC.....	68
Tabela 15 - Síntese da perspectiva dos processos internos do BSC.....	69
Tabela 16 – Síntese da perspectiva da aprendizagem e crescimento do BSC.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1 – Evolução cronológica dos modelos organizacionais (Peters e Waterman).....	8
Figura 2 – Modelo de Deal e Kennedy.....	14
Figura 3 – Quadrantes culturais de Handy.....	15
Figura 4 – As 5 forças da estrutura (elementos básicos do modelo).....	23
Figura 5 - Evolução cronológica das teorias sobre liderança.....	25
Figura 6 – Grelha gerencial.....	27
Figura 7 – Continuo do comportamento de liderança.....	29
Figura 8 – Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard.....	30
Figura 9 – BSC – Sistema de gestão estratégica.....	36
Figura 10 – Os três níveis organizacionais.....	42
Figura 11 - Cruzamento entre a estrutura organizacional do IAC a configuração organizacional de Mintzberg.....	43
Figura 12 – Cultura organizacional da Instituição.....	47
Figura 13 – Cultura organizacional da Instituição.....	47
Figura 14 - Características dominantes.....	48
Figura 15 - Características dominantes.....	48
Figura 16 - Liderança.....	49
Figura 17 - Liderança.....	49
Figura 18 - Princípio organizacional.....	50
Figura 19 - Princípio organizacional.....	50
Figura 20 - Clima organizacional.....	51
Figura 21 - Clima organizacional.....	51
Figura 22 - Critérios de sucesso.....	52
Figura 23 - Critérios de sucesso.....	52
Figura 24 - Estilos de gestão.....	53
Figura 25 - Estilos de gestão.....	53
Figura 26 - Envolvimento organizacional.....	55
Figura 27 - Sistema de controlo de estão.....	58
Figura 20 - Balanced Scorecard do Instituto de Apoio à Comunidade.....	72
Figura 21 - Mapa estratégicos do Instituto de Apoio à Comunidade.....	73
Figura 22 - Modelo de comunicação da eficácia estratégica aos trabalhadores da Instituição.....	74

SUMÁRIO:

A presente dissertação inserida no âmbito do Mestrado em Gestão, do ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa, tem como objectivo avaliar as determinantes do contexto organizacional (cultura, estrutura e liderança) de uma associação de solidariedade social e, dos resultados obtidos, desenvolver um modelo de gestão, visando a melhoria do desempenho organizacional.

Enquanto gestor da instituição, verifico pela experiência e observação, a existência de um conjunto de processos de gestão de natureza tática, impostas pelo topo da hierarquia, promovendo negativamente o desempenho e a eficiência organizacional. Complementarmente, o mundo globalizado pressiona as organizações para o incremento da produtividade, qualidade, aceleração dos processos, na resposta às exigências dos clientes, tornando-se determinante, a mudança para um novo paradigma de gestão que responda a esta realidade, orientando a Instituição para processos estratégicos e eficiência organizacional.

Os resultados demonstraram que a actual cultura organizacional não é compatível com a visão da organização nem com o objectivo do seu fundador onde se procura uma Instituição inovadora, de referência e prestadora de serviços de excelência. Adicionalmente os novos desafios introduzidos pela globalização afectam igualmente o actual desempenho da Instituição. Neste contexto, procura-se desenvolver um novo modelo de gestão, tendo por base o *Balanced Scorecard*, que através do envolvimento do seu pessoal, num processo de mudança, conduza a Instituição para uma cultura de inovação mais harmonizável com a respectiva *visão*.

ABSTRACT:

The main objective of this thesis, integrated within the scope of the Master's in Management of the ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa, is to assess the purposes of the organizational context (culture, structure and leadership) of a social solidarity association and by using the results obtained to develop a management model aimed at improving organizational performance.

Whilst manager at the institution my experience and observation has allowed me to confirm that there are a set of management processes of tactical nature, imposed by the top of the hierarchy, that negatively promote organizational performance and efficiency. In addition, the globalized world pressures organizations into increasing productivity, quality and accelerating processes in response to customer requirements. Thus, it is crucial to change to a new management paradigm that will address this reality and orientate the Institution toward strategic processes and organizational efficiency.

The results show that the current organizational culture is not compatible with the organization's vision and with its founder's objective which views an innovative Institution looked upon as a reference and with service excellence. Additionally, the new challenges introduced by globalization also affect the current performance of the Institution. Within this context, we aim at developing a new management model based on the Balanced Scoreboard that through the commitment of its staff in a change process will lead the Institution toward an innovation culture in greater harmony with its respective *vision*.

MODELO DE GESTÃO NUMA
ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (I.P.S.S.)

SUMÁRIO EXECUTIVO:

Ao longo dos séculos, a sociedade civil portuguesa tem manifestado e demonstrado a sua capacidade para a promoção da solidariedade em prol do seu semelhante. Historicamente, o sector solidário em Portugal é, no mínimo, tão antigo quanto o número de anos da auto-proclamação do seu reino em 1139¹, verificando-se já naquela altura a existência de organizações caritativas e evangelizadoras da Igreja Católica Romana.

Nos dias de hoje, do ponto de vista económico, as sociedades ocidentais civilizadas organizam-se em três grandes grupos: o primeiro, segundo e terceiro sectores, representando respectivamente o sector público (o Estado); a iniciativa privada, em ambiente de livre concorrência com o propósito do lucro; e, por último, a acção privada da sociedade civil com intervenção no mercado, visando a primazia do ser humano sobre o lucro, sendo um sector híbrido entre o primeiro e o segundo. Este sector, ainda que misto entre o primeiro e segundo sectores, igualmente conhecido como o sector da economia social, da solidariedade, do voluntariado, opera ao nível da gestão com total autonomia do Estado.

O terceiro sector é composto por organizações de iniciativa privada, sem fins lucrativos com objectivos definidos estatutariamente, em benefício do Homem, estando a sua acção regulamentada em legislação própria. Aos olhos da sociedade, o sector em geral e as organizações que a compõem em particular, existe a percepção de serem débeis do ponto de vista organizacional e da gestão, assistencialistas e dependentes do Estado. Nunes (2004), concluiu que o desempenho organizacional destas organizações é inferior ao das organizações pertencentes ao sector privado. Na realidade, as designações do tipo “terceiro sector”, “solidariedade social”, “voluntariado”, podem influenciar negativamente o espírito ou a razão que a sociedade tem sobre elas. Contudo, a acção efectiva que estas entidades desenvolvem junto das comunidades, no âmbito social, educacional, saúde, habitacional, etc, permite que sejam reconhecidas como traves mestras para o crescimento e desenvolvimento da própria sociedade, em complemento ou em substituição da acção do Estado perante os seus cidadãos.

¹ - Em 1143, estabeleceu-se a independência de Portugal com a promulgação do Tratado de Zamora.

O estudo realizado pela *John Hopkins University* em conjunto com a Universidade Católica Portuguesa (2004), que caracteriza o sector pela forte dependência de financiamentos públicos na cobertura dos custos correntes, pelo amadorismo, pelo “voluntariado profissional” dos trabalhadores e seus dirigentes, assim como pela baixa retenção de trabalhadores altamente qualificados, demonstra e clarifica a percepção que a sociedade tem sobre o sector. Em termos macroeconómicos, o sector é responsável por contribuir anualmente com cerca de 4,2% para a riqueza de Portugal (5,4 mil milhões de Euros) e por absorver 250.000 postos de trabalho a tempo inteiro, traduzindo-se em 4% da população activa. As suas fontes de receitas são garantidas por financiamentos públicos (40%), por receitas próprias (48%) e por donativos, mecenato ou filantropia (12%).

Neste sentido, num primeiro plano, constata-se uma forte incoerência entre as fracas competências de gestão das instituições do sector e o forte contributo destas no desenvolvimento económico e social do país. Num segundo plano, os fortes financiamentos correntes que o Estado realiza a estas Instituições, indicia que o sector desenvolve a sua actividade num verdadeiro estado assistencial, potenciando a falta de criatividade e desenvolvimento das competências de gestão dos seus dirigentes, posição defendida por Lopes, citado por Nunes (2004). Corolário destas duas realidades, verifica-se a presença de um sector relevante para o desenvolvimento social e económico do país, eficaz na persecução dos seus objectivos, mas potencialmente ineficiente na utilização ou afectação dos seus recursos financeiros, nomeadamente os de natureza estatal.

Tendo como base esta reflexão e pelo facto de desenvolver a minha actividade profissional neste sector, torna-se pertinente enquadrar o projecto de mestrado nesta realidade, nomeadamente ao nível do desempenho organizacional. Pretende-se como objectivo geral caracterizar as determinantes deste contexto organizacional (liderança, cultura e estrutura) e como objectivo específico desenvolver um modelo de gestão, a implementar na instituição, transportando-a para a eficácia organizacional num ambiente de mudança.

Capítulo I – Definição do contexto do problema

1.1 – Breve evolução histórica do sector não lucrativo em Portugal

Como já foi referido no presente trabalho, as primeiras experiências da sociedade civil na acção sem fins lucrativos (enquanto conceito actual) remonta-nos para anos longínquos ao da fundação de Portugal, tendo-se mantido e desenvolvido a aptidão para a solidariedade ao longo de quase mil anos. De facto, a existência de ordens religiosas, resultado da forte presença da Igreja Católica Romana em toda a região da Península Ibérica, permitiu ao homem assistência espiritual e o conforto aos desprotegidos e necessitados, numa verdadeira acção difusora do evangelho, assistencialista e paternalista.

Nos séculos XII e XIII, desenvolveram-se duas grandes linhas de assistência humanitária: uma, de carácter educacional, com o surgimento de Escolas Conventuais pertencentes a ordens religiosas e, outra, de índole profissional, as Corporações de Mesteres com o objectivo de promover a solidariedade a entreatjada entre os seus membros (socorro mútuo) e a preservação e defesa dos interesses profissionais. Estes princípios persistem até aos dias de hoje, sendo princípios transversais e referenciais às actuais associações de sectores económicos².

No século XV, Portugal encontrava-se em plena época de descobrimentos de novos caminhos marítimos, muitos homens aventuraram-se em busca da riqueza pessoal, deixando na pobreza as respectivas famílias. Para assistência a estas famílias, no âmbito social e da saúde, foi criada uma rede de instituições, sob a égide da Igreja Católica, as chamadas Misericórdias.

No século XVI, surge o movimento das associações agrícolas – os Celeiros Comuns e os Montepios Agrários –, que consistiram no desenvolvimento do rudimentar crédito agrícola praticado nos finais do século XV pelas Misericórdias e Confrarias, bem como, em conceder empréstimos em sementes, em anos maus, aos agricultores mais desfavorecidos, constituindo-se como um seguro de colheitas denominado de Monte Pio.

O século XIX é caracterizado pelo forte desenvolvimento da economia social. A nova ordem liberalista de Mouzinho de Albuquerque, mais liberalista e menos conservadora, terminou com o elevado peso que a Igreja tinha na acção da economia social, reduziu o seu estatuto ao de serviços públicos e nacionalizou alguns equipamentos pertencentes à Igreja, tendo, naquela altura, emergido novas associações, novas formas de acção e de novos princípios, que ainda estão hoje associados à economia social. O aparecimento de Associações Humanitárias de

² - História da União das Associações do Comércio e Serviços

Bombeiros Voluntários, Associações de Socorro Mútuo, Mutualidades Agrícolas, organizações de trabalhadores, etc. evidenciou uma forte propensão da sociedade civil no auxílio do Homem e desenvolvimento da sociedade.

O século XX é marcado por duas revoluções com consequências na evolução da economia social e das respectivas organizações: a ditadura política em 1926 e a revolução de Abril de 1974. A introdução da ditadura política em 1926, denominada por “Estado Novo”, resultou num declínio das organizações não lucrativas em geral. A nova ordem política, apesar de permitir a constituição de organizações não lucrativas (ex: casas do povo), eram bastante limitadas no âmbito e na acção geográfica, estando mesmo sob fortes medidas de vigilância. Por outro lado, verificou-se a atribuição de um estatuto de privilégio às instituições da Igreja, através de transferências financeiras, no âmbito da protecção e acção social, verificando-se o aumento do património destas organizações e a sua influência sobre a sociedade. A revolução de Abril de 1974, com a implementação da democracia, deu lugar a uma reestruturação das políticas de protecção social, com a introdução de novos paradigmas de intervenção social generalizados a toda a população (ex: implementação do Sistema Nacional de Saúde), transformando o país num verdadeiro “Estado – providência”. Do ponto de vista da Lei Maior portuguesa, a constituição de 1976, reconhece a existência de um terceiro sector, o sector cooperativo, a par do público e do privado. Em 1989 é englobada a vertente social e por fim, na revisão constitucional de 1997, é agregado a vertente solidária, designadamente as de natureza mutualista³. Apesar da frágil consolidação da democracia, constatou-se um crescente dinamismo da sociedade civil na ajuda aos grupos socialmente mais desfavorecidos, tendo-se verificado um forte crescimento de associações (ex: associação de moradores, de pais, utentes, etc.) visando a melhoria dos serviços públicos prestados pelo Estado. Contudo, numa primeira fase, não se verificou um verdadeiro apoio do Estado à acção da sociedade civil. Na verdade, os hospitais pertencentes às Misericórdias foram “integrados” na rede pública e só nos finais da década de 70, surgem as primeiras parcerias entre o Estado e a sociedade. Em 1979 é decretado o primeiro estatuto das Associações Particulares de Assistência (actuais IPSS) realizando-se os primeiros acordos financeiros entre estas associações e o Estado. Em 1981, por Lei, são devolvidos às Misericórdias os hospitais anteriormente integrados na rede pública (Estado). A partir dos anos 90, são estabelecidos novos acordos de cooperação entre o Estado e as instituições, tendo por base um protocolo previamente estabelecido entre o Ministro da

³ - Art.º 82 da Constituição da República Portuguesa

tutela a as Uniões que representam as instituições, onde fica acordado a comparticipação financeira da Segurança Social.

1.2 – Breve caracterização das IPSS

O modelo de cooperação existente entre o Estado e as IPSS, concretizados em contratos administrativos de cooperação, são o selar de uma longa parceria de quase três décadas, numa lógica organizativa do país na protecção e acção social à população. Se por um lado, é utópico incumbir o Estado em concretizar um verdadeiro “Estado-providência” nas diversas áreas da sociedade, por outro, existe por parte das IPSS a vontade de manifestar a sua solidariedade em prol do Homem carenciado e excluído, não substituindo o Estado nas suas responsabilidades sociais, mas conduzindo-o à concretização dos seus objectivos.

Como já referido anteriormente, o funcionamento destas instituições depende fortemente de financiamentos estatais para a prossecução dos seus objectivos estatutários. Por força da Constituição da República Portuguesa (n.º 5, art.º 63), compete ao Estado *apoiar e fiscalizar, nos termos da lei, a actividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objectivos de solidariedade social*. O Despacho Normativo n.º 75 / 92 de 20 de Maio e n.º 4 do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro (Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social), ainda que anteriormente datados à última revisão constitucional de 2005, transpõem a referida obrigação constitucional para esfera jurídica da cooperação entre o Estado e as IPSS, através de:

- . Acordo de cooperação, pela concessão de apoios financeiros para a salvaguarda dos direitos e obrigações das partes, que se traduz nos serviços e actividades sociais, que ao Estado incumbe garantir;
- . Acordos de gestão, pela concessão financeira às IPSS, pela sua gestão da utilização de instalações e equipamentos pertencentes ao Estado.

Adicionalmente, as IPSS podem receber do Estado, através de programas e medidas específicas, ou dos seus municípios, que por regra promovem programas de apoio às associações, diversos apoios financeiros para a remodelação e/ou construção de novos equipamentos, necessários à melhoria da qualidade das suas respostas ou aumento da capacidade instalada.

Pelo n.º 1 do art.º 1 do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro, as IPSS definem-se por serem entidades *sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e prestação de serviços:*

- a) Apoio a crianças e jovens;*
- b) Apoio à família;*
- c) Apoio à integração social e comunitária;*
- d) Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de incapacidade de auto sustento;*
- e) Promoção e protecção, nomeadamente através de prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;*
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos;*
- g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.*

Pelo n.º 1 do art.º 2 do mesmo Decreto-Lei, as IPSS podem tomar a seguinte forma jurídica:

- a) Associações de solidariedade social;*
- b) Associações de voluntários de acção social;*
- c) Associações de socorros mútuos;*
- d) Fundações de solidariedade social;*
- e) Irmandades da misericórdia.*

Pelo n.º 2 do mesmo artigo estas entidades podem-se agrupar em:

- a) Uniões;*
- b) Federações;*
- c) Confederações.*

A Confederação Nacional de Instituições Sociais (CNIS), a União das Misericórdias Portuguesas (UMP), a União das Mutualidades (UM), e a Liga dos Bombeiros Portugueses (LBP) são as maiores associações agregadoras das diferentes IPSS.

1.3 – Definição do problema

Em Portugal no âmbito das organizações de solidariedade social escassos têm sido os estudos realizados nas áreas do desempenho organizacional. “Organizações do Terceiro Sector – Em Busca de Uma Identidade”, Nunes (2004) ou “Ajudantes de Lares de Idosos”, Jacob (2004), são alguns trabalhos onde se aborda a temática do desempenho organizacional daquelas organizações.

A experiência adquirida ao longo dos anos no terceiro sector, como gestor profissional há dois anos e enquanto voluntário há mais de uma década, permite constatar a existência de uma dicotomia entre a percepção negativa do desempenho das organizações do sector e a própria realidade. Neste contexto, verifica-se actualmente, que muitas instituições do sector aplicam com sucesso modelos organizacionais de componente empresarial que visam as “boas práticas”⁴ de todos os seus profissionais, alinhando-os com os respectivos objectivos organizacionais.

Tendo em conta a função profissional que realizo, a minha visão crítica sobre a organização e a responsabilidade perante a Direcção da Instituição, torna-se pertinente caracterizar as determinantes do contexto organizacional (liderança, cultura e estrutura) relacionando-as com as práticas existentes, tendo sido desta forma elaborada a questão de partida, “*Que modelo de gestão a implementar na Instituição, por forma a todos os colaboradores o compreenderem, e consequente alinhamento organizacional?*”

⁴ “boas práticas” – Expressão derivada do inglês para denominar as técnicas identificadas como as melhores para a realização de uma determinada tarefa.

Capítulo II – Quadro teórico do contexto organizacional

2.1 – Determinantes do contexto organizacional

Na era actual, as organizações traduzem-se por unidades sociais integrantes e fundamentais na estrutura e desenvolvimento das sociedades. O homem, em todos os aspectos ou dimensões (saúde, profissão, conhecimento, lazer, cultura, espiritualidade, etc.) é assistido por um conjunto indeterminado de organizações que justificam os mais diversos aspectos da vida contemporânea.

Tal como o ser humano, as organizações caracterizam-se por serem diferentes entre si. A sua complexidade, nos mais variados planos, levam a que nenhuma teoria desenvolvida ao longo da história, nomeadamente a partir dos primeiros anos do século XX, consiga compreender em toda a sua extensão, os fenómenos que a teoria organizacional se propõe a observar ou a analisar. Das diversas teorias organizacionais, desenvolvidas nos últimos 100 anos, verifica-se que muitas delas são contraditórias entre si, com a rejeição umas por outras, com a uniformização de aspectos semelhantes e por fim pela existência de linhas de pensamentos com desenvolvimentos únicos. A expansão das diversas teorias organizacionais, permite-nos compreender a razão das organizações agirem de determinada forma, derivando daqui um conjunto multidisciplinar de factores e variáveis que sustentam a compreensão da realidade das organizações, sendo que o resultado dessa compreensão não é absoluto nem total, situação caracterizada por Merton, em que as teorias organizacionais se encontram no “*middle range*”, Bilhim (2008). O presente capítulo ilustra sinteticamente a evolução das teorias e escolas organizacionais que mais contribuíram para o conhecimento das variáveis determinantes que as organizações apresentam, nomeadamente a cultura, estrutura e liderança organizacional.

2.2 – Breve evolução histórica das teorias organizacionais

Como referido no ponto anterior, a complexidade das organizações, levaram a que nenhuma teoria organizacional tenha conseguido compreender em todos os aspectos e dimensões a problemática e fenómenos que as escolas se propunham a analisar. No entanto, assistiu-se ao longo do século passado, a um conjunto de desenvolvimentos teóricos que enriqueceram e que contribuíram para a interpretação e conceptualização das organizações. Para melhor compreensão da evolução de tais teorias foi importante classificá-las, relevando as principais teorias quanto à estrutura, funcionamento e comportamento das pessoas enquanto membros dessas mesmas organizações. No contexto do presente trabalho, a compilação de um século de história, não se traduz numa galeria de autores e pensadores ou numa tarefa de

investigação enciclopédica, mas antes, um resumo das principais teorias organizacionais, analisando genericamente a contribuição dos autores que mais se destacaram na formalização do estudo das organizações. Desta forma, a tabela seguinte sintetiza a evolução cronológica do pensamento organizacional e respectivas teorias vistas por Chiavenato (1982):

Tabela 1 - **Evolução cronológica do pensamento organizacional**

Anos	Escola / Teoria	Autores
1903	Escola de administração científica	Taylor e Gilberth
1909	Teoria da burocracia	Weber
1916	Escola dos princípios de administração	Fayol
1932	Escola das relações humanas	Mayo e Lewin
1947	Teoria da decisão	Simon
1951	Teoria dos sistemas	Bertalanffy, Kast e Rosenzweig
1953	Teoria dos sistemas sócio-técnicos	Emery e Trist
1954	Teoria neoclássica da administração	Koontz e O'donnel, Newman e Drucker
1957	Escola comportamental da administração	McGregor, Likert e Argyris
1962	Escola do desenvolvimento organizacional	Bennis, Beckard e Argyris
1972	Teoria da contingência	Woodward, Lawrence e Lorsch

Fonte: Idalberto Chiavenato, *Administração: Uma Abordagem contingencial*, 1982

Para o autor, a evolução da teoria da administração assenta em cinco variáveis interdependentes e interagentes que são as tarefas, a estrutura, as pessoas, o ambiente e a tecnologia, evoluindo de sistemas completamente fechados e preocupados com a operacionalidade da organização (Taylor), até aos sistemas abertos enfatizado no ambiente e tecnologia (Woodward).

Scheid (1991), citado por Bilhim (2008), identifica e assenta as diversas correntes e respectivos autores em três grandes áreas de conhecimento, no plano da sociologia, onde os respectivos autores se focalizavam na compreensão das organizações, no plano da gestão, com preocupações ao nível das tarefas e no plano da psicologia, concentrando nas “pessoas” a principal fonte de estudo e preocupações das respectivas escolas. Para o autor, as teorias organizacionais agrupam-se na perspectiva ideológica de cada autor como se observa na tabela seguinte:

Tabela 2 - **Agrupamento das teorias organizacionais (Scheid, 1991)**

Teorias		
Sociológicas (Compreensão)	de gestão (Agir)	Psicológicas (Pessoas)
Max Weber	Fayol	Mayo
Woodward	Taylor	Lewin
Lawrence	Drucker	McGregor
Lorsch	Ansoff	

Pugh e Hickson (1989) citado por Bilhim (2008), na sua obra sobre os autores que mais contribuíram para o estudo das organizações, classificaram as teorias organizacionais e respectivos autores em cinco áreas distintas, como se pode observar pela tabela 3:

Tabela 3 - Agrupamento das teorias organizacionais (Pugh e Hikson, 1989)

Teorias				
Estrutura das organizações	Organizações e a envolvente	Gestão das organizações	Decisão nas organizações	Pessoas nas organizações
Max Weber	Lawrence	Fayol	Simon	Mayo
Pugh	Lorsch	Taylor	Vroom	Blake
Mintzberg	Hofstede	Deucker	Crozier	Schein
Woodward				McGregor

Peters e Waterman (1995) consideraram que a evolução das teorias organizacionais se agrupam em modelos racionais / sociais, dividindo historicamente os modelos em quatro períodos distintos. A figura seguinte representa a evolução cronológica vista por estes autores:

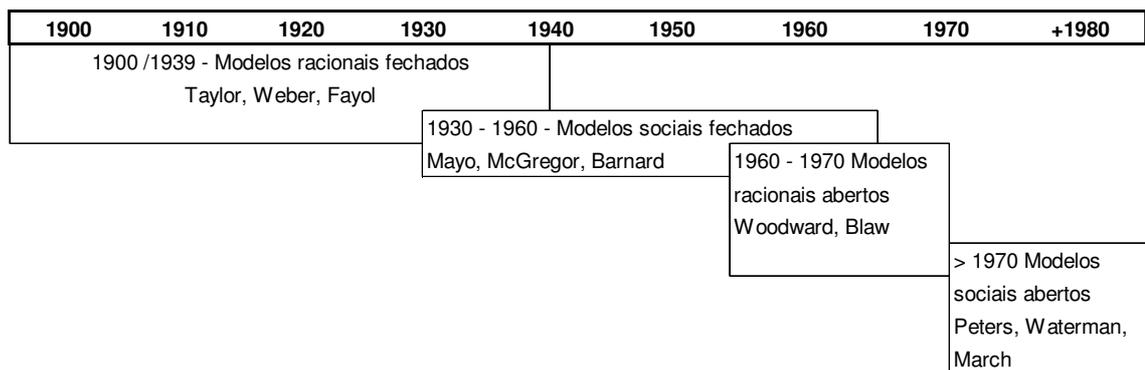


Figura 1 - Evolução cronológica dos modelos organizacionais (Peters e Waterman, 1995)

Adaptado de "Na senda da Excelência", 1995

As quatro primeiras décadas do século passado foram dominadas pelas teorias clássicas em linha com o desenvolvimento das primeiras grandes empresas industriais. Estas organizações tecnologicamente incipientes e orientadas para produção em linha visavam responder às necessidades dos mercados que se encontravam em crescimento acelerado. Os trabalhos científicos realizados por Taylor, Fayol e Weber, autores das teorias clássicas, pretendiam desenvolver um modelo explicativo de funcionamento das organizações com base na identificação de regras eficientes e absolutas a aplicar pelos gestores, assentando a sua conceptualização na lógica operativa ao nível da máxima eficiência, num sistema fechado do meio exterior.

As teorias comportamentalistas, em contraponto às abordagens clássicas, surgem no princípio da terceira década do século XX, sendo Mayo o precursor desta nova abordagem com a “teoria das relações humanas”. Seguem-no Maslow, McGregor com a “Teoria das necessidades” e a “Teoria X e Y”, respectivamente. As abordagens e os modelos desenvolvidos por estes autores baseiam-se no conceito de que o indivíduo é a variável principal na análise ao funcionamento das organizações. Neste sentido, a compreensão do comportamento organizacional depende do comportamento humano e da estrutura das organizações onde devem estar ajustadas para servir os que nela trabalham. Evolui-se das análises dos sistemas produtivos para os sistemas sociais, abrindo novas perspectivas ao funcionamento das organizações, permitindo uma melhor adaptação das organizações à envolvente social em grande transformação, onde o homem evidenciava um nível cultural com expectativas superiores às dos operários do início do século XX. O comportamento humano passa a ser visto como o verdadeiro objecto de estudo das organizações, proporcionando a optimização social em prol da eficiência técnico-produtiva.

Em meados da década de 50, por força dos estudos realizados pelos gestores das empresas, surgem as teorias pragmáticas com o princípio máximo da definição de “regras práticas de gestão”, na extensão das teorias clássicas atenuada e readaptada pelos ensinamentos das teorias comportamentalistas. Esta nova abordagem, denominada como teoria neoclássica, ganha relevo com a importância dada à inovação dentro das organizações. As alterações introduzidas por estes autores consistem na necessidade de conceptualizar a empresa, já não como um sistema fechado, mas sim como um sistema que se adapta à evolução dos mercados onde coloca os seus produtos. A abordagem neoclássica procura descobrir “regras flexíveis” que são, muitas vezes, princípios de lógica e formas de raciocínio sobre problemas e situações concretas enfrentadas pelas empresas.

No último terço do século, firma-se o conceito da organização enquanto sistema aberto. Lawrence e Lorch (1967) e Emery e Trist (1965), desenvolvem as suas teorias, designadas por “modelo contingencial”, onde o comportamento da organização só é explicado e compreensível se analisado em conjunto pela sua interacção com o meio envolvente, em oposição à concepção neoclássica normativa e reguladora. Nos anos setenta, este conceito evolui para a análise sistémica. Os gestores vêem a organização como um sistema uno e aberto, composta por partes inter-relacionadas e dependentes entre si, inserindo-a num ambiente externo com a qual se relaciona.

A evolução dos modelos sociais abertos levou ao surgimento das teorias contingenciais das organizações. Estas teorias destacam-se pela forma como as organizações processam a sua actividade e pela especificidade da situação, confrontando a estrutura da organização com as características do meio envolvente externo. Considera que um determinado modelo organizacional não serve a todos os tipos de organizações, necessitando de se encontrar relações de causa-efeito entre os factores contingenciais (tecnologia, envolvente, dimensão, etc) e a estrutura das organizações. Mais recentemente, a teoria da contingência alargou-se a outros domínios específicos da gestão como a definição de tarefas, a liderança, a dinâmica de grupos e as relações de poder.

2.3 – A organização

Através da síntese de algumas teorias organizacionais desenvolvidas no capítulo anterior, pode-se definir a organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, em grupo ou individualmente de forma coordenada e controlada, actuando num determinado contexto ou ambiente interno e externo, visando um objectivo pré-determinado através da afectação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar. Para Bilhim (2008) a organização é uma entidade coordenada, que possui fronteiras delimitadas, que funciona numa base contínua, tendo em vista a realização de objectivos. Nesta mesma linha de pensamento, Schein (1986) define a organização como a coordenação racional de actividade de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo comum, através da divisão do trabalho e funções de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. Neste contexto, a tabela seguinte sintetiza as principais características das organizações:

Tabela 4 - **Principais características das organizações**

. Constituídas por grupos (equipas) de duas ou mais pessoas
. Existência de relações de cooperação
. Coordenação de acções
. Fixação e prossecução de objectivos
. Funções diferenciadas
. Existência de uma estrutura hierárquica de responsabilidade e autoridade
. Existência de limites funcionais e departamentais

Adapatado de João Bilhim, *Teoria organizacional*: 2008

Como já referido na introdução do presente capítulo, as teorias organizacionais encontram-se no “*middle range*”, já que a multiplicidade de factores que justificam a compreensão da vida das organizações não são absolutas nem totais. Num plano mais abrangente, os objectivos das correntes teóricas das organizações, além de explicar e prever a performance organizacional,

tentam, igualmente, compreender as razões de uma organização ser melhor que a sua concorrente. As teorias organizacionais mais recentes, inseridas no modelo de sistemas abertos, concluem que a sua eficácia depende do grau de alinhamento entre as variáveis internas (cultura, estrutura, tecnologia, sistemas, liderança, etc.) e as variáveis externas (ambiente, sector de actividade, etc.), sendo a cultura, estrutura e liderança, à luz das teorias mais recentes, as determinantes do contexto organizacional para o garante do desempenho da organização.

2.3.1 – Cultura organizacional

2.3.1.1 – Definição de cultura organizacional

O conceito e desenvolvimento do termo *cultura organizacional*, é de origem recente (década de 70 e 80 do século passado) surgindo pela necessidade de se encontrar as razões das diferenças verificadas entre o desempenho das organizações norte americanas e as de outros países, em especial das nipónicas. Peters e Waterman (1995), nas suas investigações, que colocaram a cultura no centro dos modelos organizacionais, demonstraram existir uma relação de causa efeito entre a cultura e o sucesso de uma empresa.

Os estudos realizados nas últimas décadas sobre a temática, de influência antropológica, sociológica e psicológica, foram desenvolvidos sem consenso quanto à sua abordagem e conceito, dando origem ao progresso de teorias pouco integradas, a uma infinidade de definições e modelos conceptuais. Contudo, mais de meio século de estudos e correntes de pensamento, a cultura das organizações pode ser definida pelos pressupostos básicos em que se baseiam as normas, os valores e as crenças que regulam o comportamento das pessoas na organização, ou pelo conjunto de significados partilhados pelos membros de uma organização e que lhe dão identidade, distinguindo-as das outras, comportando valores dominantes da empresa, emergindo das histórias, rituais, símbolos e normas. Os principais autores definiram *Cultura Organizacional* como:

“O padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem no passado, e como tal são considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.” (Schein, 1984, ap. Bilhim 2008:186);

“A programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas, de outros grupos ou categorias.” (Hofstede, 1991, ap. Cunha 2004:19);

“Conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos, pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento dos indivíduos.” (Cunha et al 2004: 538).

O conjunto de definições transcritas e outras que emergem da literatura existente leva-nos tendencialmente a uma definição integral de *cultura organizacional*. Os modelos e tipologias organizacionais desenvolvidos ao longo dos anos, que incluem um conjunto de características análogas entre si, permitiram que se tornassem a função do conceito de cultura organizacional.

2.3.1.2 – Características da cultura organizacional

A evolução do estudo da cultura organizacional, enquanto variável das organizações, permitiu um consenso generalizado quanto à definição das suas principais características. Trice & Beyer (1993), citados por Carochinho (1998), consideram que a cultura organizacional é caracterizada pelos seguintes elementos:

- . Dimensão colectiva
 - . Carácter simbólico
 - . Carácter dinâmico
 - . Influência histórica
 - . Carga afectiva
 - . Carácter ambíguo
- . *Dimensão colectiva*, a cultura não é um atributo do indivíduo mas sim dos grupos. Deve ser vista como um fenómeno colectivo na medida em que os indivíduos isoladamente não a produzem, manifestando-se através de repertórios partilhados pelos membros de uma determinada organização;
- . *Carácter simbólico*, a cultura como produto social tem subjacente o simbolismo decorrente da comunicação e integração estabelecidas pelos indivíduos ao longo dos tempos no interior da organização. O simbolismo organizacional pode assumir 3 formas:
- . Verbal (histórias e mitos, discursos, linguagem escrita);
 - . Comportamental (visível nos gestos, usos e costumes, rituais e cerimónias, processos e práticas de trabalho);
 - . Material (arquitectura, arranjos espaciais, bandeiras, logótipos).

. *Carácter dinâmico*, a continuidade e persistência da cultura através de gerações não lhe confere um carácter estático, isto é, embora a sua mudança não seja fácil, a cultura não é imutável. A própria sociedade e as organizações mudam no sentido de dar resposta a uma envolvente em constante mutação, o que obriga a uma evolução dos valores culturais. Os próprios símbolos podem ter interpretações diferentes.

. *Influência histórica*, sendo a cultura algo colectivo, que decorre da interacção e partilha entre os membros de determinada organização, está implícito que não se pode dissociar da sua história. Mesmo num processo de mudança cultural o que sucede na prática é que nele estão contidas marcas do passado da organização.

. *Carga afectiva*, a cultura (valores e crenças) é uma forma de gerir incertezas, isto porque através do estabelecimento de ideologias e práticas as pessoas tornam previsível o futuro com base nas suas experiências passadas. Ritos e normas constituem-se como formas de conduzir os indivíduos, facilitando a sua adesão à cultura.

. *Carácter ambíguo*, nas organizações a cultura comporta contradições, ambiguidades e paradoxos decorrentes do carácter dinâmico da envolvente.

2.3.1.3 – Tipologias das culturas organizacionais

A cultura só existe na base da existência de grupos (dimensão colectiva), com valores assumidos, objectivos, regras e problemas comuns, face aos interesses partilhados, e na integração de novos membros que perfilhem estes mesmos pressupostos. A cultura vai assim sendo construída, sob a forma de aprendizagem acumulativa e integradora, com origem num fundador o qual envolve novos membros no processo, criando e desenvolvendo a história.

Neste sentido, cada organização desenvolve a sua própria cultura que a distingue das outras. Contudo, embora diferentes (no fundo haverá tantas culturas quantas as organizações), é possível agrupá-las tendo em conta determinadas características comuns. Para Neves (2000), uma tipologia é um esquema classificativo, através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função de características culturais comuns, contribuindo desta forma para a explicação da existência das diferenças entre as organizações.

Uma das classificações mais conhecidas deve-se a Deal e Kennedy (1988), que identificaram quatro tipos de culturas genéricas com base em duas medidas: o grau de risco associado à actividade da organização e a velocidade de feedback das informações sobre o sucesso das decisões de gestão. A figura 2 representa o modelo proposto por Deal e Kennedy, evidenciando as combinações possíveis das respectivas variáveis:

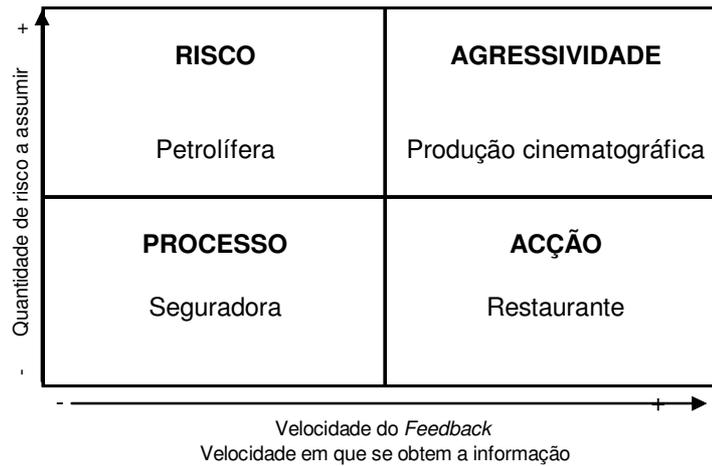


Figura 2 - **Modelo de Deal e Kennedy**

Este modelo tem por base duas grandezas relacionadas com a alta ou baixa *quantidade de risco* que as organizações têm de correr e a *velocidade de obtenção de informação* cujos pólos são lenta ou rápida, obtendo-se assim os quadrantes correspondentes às culturas de processo, risco, agressividade e acção. Na cultura de processo, releva-se os procedimentos das tarefas, do modo de fazer sobre o que fazer, levando ao excesso de burocracia e à rigidez da hierarquia, à elevada formalização e poder autoritário, não estimulando a criatividade e inovação. Na cultura de risco focalizada no futuro (baixa velocidade de *feedback* da informação), salienta-se competência técnica e autoridade nos processos de decisão, em ambientes de alta tensão e pressão. A cultura de agressividade, caracteriza-se pela elevada competência interna fruto da rapidez e do curto prazo. Esta cultura promove ainda o individualismo e fraca cooperação entre os colegas. A cultura de acção, focalizadas no presente e no cliente em organizações dinâmicas promove a quantidade em detrimento da qualidade.

Utilizando igualmente um modelo de quadrantes, Harrison (1988), considera outras dimensões distintas, utilizando duas componentes da estrutura como variáveis, a formalização e a centralização. Segundo este autor os quatro tipos de cultura resultantes da intercepção das duas dimensões são:

- . Cultura de função (alta centralização, alta formalização);
- . Cultura de poder (alta centralização, baixa formalização);
- . Cultura atomista (baixa centralização e baixa formalização);
- . Cultura de tarefa (baixa centralização e alta formalização);

Partindo das dimensões identificadas por Harrison, Handy (1988) propõe-nos um modelo que identifica quatro tipos de cultura associados a quatro Deuses da mitologia grega, como se pode verificar na figura 3:

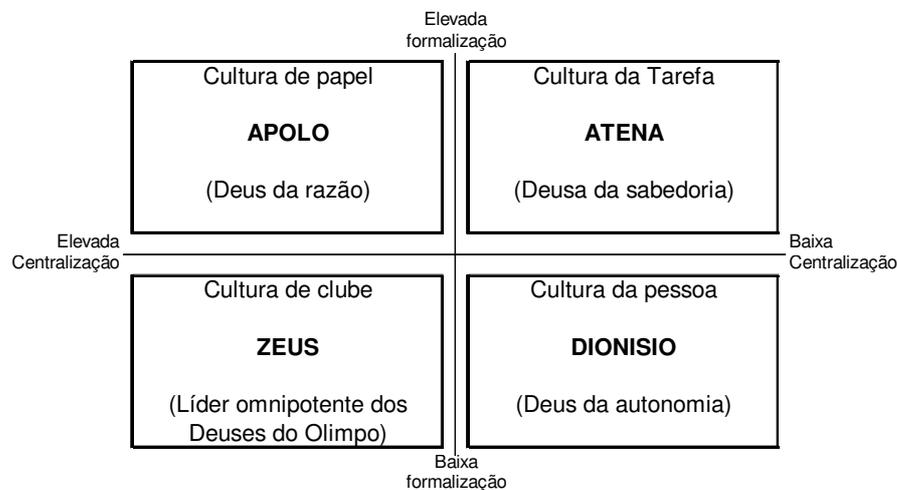


Figura 3 - Quadrantes culturais de Handy

A cultura de papel (cultura burocrática), caracterizada pela elevada centralização e formalização, consiste na maior valorização da função do que na pessoa que a exerce. Esta cultura assenta numa abordagem racional e lógica, correspondendo à definição de burocracia, onde a organização funciona com base em regras, procedimentos e estruturas com o objectivo de garantirem a eficácia. A cultura da tarefa, caracterizada por ser altamente formalizada e pouco centralizada, está fortemente associada aos grupos interdisciplinares à volta de um projecto, voltada para a tarefa, de elevado autocontrolo em termos de trabalho sendo o seu principal critério de avaliação os resultados a atingir. A cultura de clube, caracteriza-se pela baixa formalização e elevada centralização, com algumas regras e pouca burocracia. As relações de trabalho estabelecem-se na base da confiança e da afinidade, convertendo-se em elementos fundamentais para a consolidação e crescimento da organização. A cultura da pessoa é informal e descentralizada, caracteriza-se pela baixa formalização e baixa centralização, tornando o indivíduo o principal centro de referência da actividade organizacional. O respeito mútuo e auto-responsabilização são os principais critérios de controlo.

De Witte e De Cock (1986), propõe-nos um modelo com origem em duas dimensões unipolares, o *controle* e o *dinamismo*, que variam de muito a pouco, relacionadas entre si, e estruturadas nos quatro quadrantes, constituindo as culturas de regras, apoio, inovação e de objectivos. A cultura de regras caracteriza-se por pouco dinamismo e muito controle, a cultura de apoio por pouco dinamismo e pouco controle, a cultura de inovação por muito dinamismo

e pouco controle e por fim, a cultura de objectivos caracteriza-se por muito dinamismo e muito controle.

No final dos anos setenta do século passado, Hofstede (1997) estudou os efeitos da cultura nacional (transcultural) sobre a cultura organizacional, sendo reconhecido o papel que as culturas nacionais desempenham na génese e na evolução da cultura organizacional. Para o autor, a viabilidade das organizações estaria ligada à adaptação destas à especificidade cultural das sociedades onde se inserem, considerando que é a nível nacional que faz sentido falar de cultura. A cultura organizacional é então uma subcultura derivada da cultura da envolvente. No seu trabalho, o autor utiliza um modelo de quatro dimensões:

- . Distância hierárquica;
- . Colectivismo / individualismo;
- . Masculinidade / feminilidade;
- . Controlo da incerteza.

A distância hierárquica define-se como o grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, evidenciando o factor da relação de dependência. Nos países de baixa distância hierárquica, verifica-se nas respectivas organizações, uma baixa dependência dos subordinados face às chefias. O colectivismo / individualismo define-se tomando em consideração os respectivos conceitos. O colectivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são desde o seu nascimento, integradas em grupos fortes e coesos, que as protegem em troca da lealdade. O individualismo caracteriza as sociedades pelos fracos laços entre os seus indivíduos, devendo cada um preocupar-se consigo e com os membros mais próximos das suas famílias. A masculinidade / feminilidade refere-se à orientação dos valores dominantes de uma sociedade. Se é mais feminina é mais orientada para o bem-estar, para a solidariedade, para as relações pessoais e para a qualidade de vida. Se é mais masculina é mais orientada para o sucesso, competição e desempenho. As características do masculino são o aumento de salário, o reconhecimento do mérito e a progressão da carreira e da feminina são o relacionamento interpessoal, o bom clima no trabalho, a cooperação e a solidariedade. O controlo da incerteza mede o grau de inquietude dos indivíduos face às situações desconhecidas ou incertas. É a tendência para evitar a incerteza, o desconhecido ou o perigo, podendo ir de um forte controlo da incerteza em organizações resistentes à mudança, até um fraco controlo desta encarando de forma mais positiva a diferença.

Quinn e Rohrbaugh (1985), desenvolveram um modelo – Modelo dos Valores Contrastantes – que permite o diagnóstico e a identificação do sentido desejável da cultura organizacional, demonstrando uma elevada coerência com esquemas claros conhecidos e aceites, organizando a forma de pensar das pessoas. O modelo sugere que os indivíduos numa organização partilham um mapa cognitivo e que pode ser organizado em torno de três dimensões bipolares, apoiados por um conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia:

- . Flexibilidade / controlo;
- . Orientação externa / interna;
- . Meios / fins.

A dimensão flexibilidade / controlo, quando a estrutura organizativa assenta no controlo, valoriza a segurança e a estabilidade, assumindo uma forma organizativa mecanicista ou altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal. Caso a estrutura organizativa assente na flexibilidade, valoriza a inovação e adaptação, assumindo uma forma de organização orgânica ou de estrutura informal, encorajando a comunicação horizontal, a cooperação, a iniciativa individual, a informalidade e o desejo de mudança. A dimensão orientação externa / interna, valoriza na segunda, o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade na estrutura do trabalho e do ambiente, em oposição à valorização do ambiente externo à organização, de competição, aquisição de recursos e de produtividade. A dimensão meios / fins, traduz o crescimento e aquisição de recursos através da inovação e rapidez de resposta, com ênfase nos processos em oposição à estabilidade e controle através do sistema de informação e de comunicação, com ênfase nos resultados.

Este modelo, representa-se por dois eixos, à volta dos quais, as três dimensões se distribuem, formando quatro quadrantes, emergindo quatro tipos de cultura na organização, subjacentes a diferentes teorias ou escolas organizacionais já referenciadas no trabalho. Para estes autores, nenhuma organização se caracteriza apenas por um tipo de cultura, mas simultaneamente por combinações de todos os tipos de cultura, sendo uns mais dominantes que outros:

- . Cultura de apoio – o modelo das relações humanas;
- . Cultura de inovação – o modelo dos sistemas abertos;
- . Cultura racional – o modelo dos objectivos racionais;
- . Cultura de regras – o modelo dos processos internos.

A tabela 5 sintetiza as principais características do modelo proposto por estes autores:

Tabela 5 - Características do modelo dos valores contrastantes

Características	Cultura			
	Apoio	Inovação	Racional (objectivos)	Regras (Burocrática)
Teoria organizacional	Modelos sociais fechados	Modelos sociais abertos	Modelos racionais abertos	Modelos racionais fechados
Dimensão Interno / externo	Interno	Externo	Externo	Interno
Flexibilidade / Estabilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Controlo	controlo
Meios / fins	Coesão e participação / compromisso	Inovação / apoio e crescimento	Direcção e planeamento / resultados e produtividade	Rotina, hierarquia e controlo / estabilidade
Valores dominantes	Motivação através da participação, confiança e sentimento de presença.	Criatividade, crescimento e adaptabilidade. Motivação através iniciativa individual, inovação e variedade de tarefas.	Focalização no desempenho, produtividade e alcance de objectivos. Motivação na capacidade de competir e alcançar objectivos.	Valorização da formalização, segurança e centralização em nome da estabilidade interna. Forte regulação do funcionamento da organização.
Liderança	Mentor e facilitador. Estimula a participação e apoio o desenvolvimento das pessoas fomentando o trabalho em grupo.	Inovador e empreendedor. Visão estratégica. Correr riscos em prol do crescimento da organização.	Competitivo. Liderança orientada para a tarefa e para o alcance de objectivos.	Organizador e coordenador. Liderança conservadora com o objectivo garantir o controlo, a estabilidade e segurança.
Crítérios de eficácia	Desenvolvimento do potencial humano e das pessoas	Apoio externo. Conquista da quota de mercado e aumento do volume de negócios	Planeamento e eficiência do funcionamento aumentam a produtividade.	Controlo e estabilidade

2.3.2 – A estrutura organizacional

2.3.2.1 – Definição de estrutura organizacional

A estrutura organizacional, enquanto variável de uma organização, tem sido ao longo da história da gestão, alvo de particular interesse por parte dos diversos autores, nomeadamente nos estudos sobre a relação existente com os resultados (eficácia) e na definição da estratégia das organizações. Será pacífico concluir-se sobre a inexistência de uma definição abrangente de estrutura organizacional que possa explicar ou descrever o seu todo. Com efeito, a evolução histórica permite-nos identificar diversas abordagens teórico-científicas focalizadas em diversos aspectos ou perspectivas da estrutura organizacional, sem todavia esgotar todas as questões. Neste sentido, salientam-se quatro grandes desenvolvimentos ou abordagens à estrutura organizacional.

A primeira é a abordagem clássica, segundo a qual o desenho da estrutura obedece à aplicação de princípios universalmente válidos, destacando-se pela divisão do trabalho, autoridade, disciplina, direcção e voz de comando, especialização entre outras. Estes princípios, característicos das organizações do período das teorias clássicas de Fayol (1916) a Urwick (1937) deram origem a estruturas “racionais”, com o objectivo da promoção de resultados pré-determinados, orientados por padrões científicos, formais e estáveis.

A segunda é a abordagem contingencial, estabelecida a partir das formulações de Burns & Stalker (1961), Woodward (1965), Lawrence & Lorsh (1967), considera que a funcionalidade dos desenhos estruturais é dependente da variável da dinâmica ambiental, A dinâmica ambiental está relacionada aos *factores contingenciais* externos e/ou internos de mercado e tecnologia (competição, novos produtos e inovação), que impõem um grau de *incerteza da tarefa*, determinando desta forma ajustamentos mais ou menos descentralizados e/ou flexíveis. Nesse sentido, o desempenho organizacional – ponto central da abordagem contingencial – depende de uma lógica de contínuo ajustamento estrutural, activa ao longo do tempo, em razão da dinâmica ambiental.

Uma terceira abordagem, institucionalismo social, considera que as organizações estão sujeitas a elementos simbólicos, sociais e culturais do seu ambiente institucional em relação aos quais a adaptação da estrutura depende mais de um processo de legitimação do que de um processo de desempenho. Neste contexto, destacam-se as definições de Scott & Meyer (1994) que argumentam que o desenho da estrutura é altamente sujeito à adaptação e configuração a padrões institucionalmente reconhecidos, podendo a estrutura formal tornar-se numa fachada de concordância. Segundo esta concepção, a *racionalidade* da escolha das estruturas organizacionais é altamente limitada, possuindo uma função simbólica de sinalizar, afectar e fazer sentido para os integrantes, estando a sua dinâmica relacionada a processos institucionais de dependência, identidade e legitimação.

A última abordagem, o “novo contingencialismo” (Morgan, 1997), reflecte uma expansão e dinamização da concepção contingencial. Baseia-se numa visão sistémica avançada, com a introdução de novos elementos como o da complexidade (elevados graus de incerteza, ambiguidade, pluralidade dos ambientes internos e externos) e da “auto-produção” relacionada a um modelo circular de organização (sistema produto e produtor ao mesmo tempo). Por um lado a complexidade às estruturas organizacionais novos desenhos e concepções como a rede e a célula, por outro a “auto-produção” a partir de interacções internas que produções relações para a renovação organizacional.

Em síntese, estas abordagens reflectem a diversidade do conhecimento sobre as teorias organizacionais. Contudo, mais complexo do que compreender estas concepções, será a construção de metodologias de modelagem e desenho organizacional, onde o ponto crítico da estrutura se concentra na criação de uma arquitectura que permita captar o negócio e estratégia da própria organização. Por último, para complemento às abordagens realizadas, torna-se importante transcrever duas definições de *Estrutura Organizacional*:

“A distribuição das pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre si, quer pela divisão do trabalho (distribuição das tarefas entre as pessoas), quer pela a hierarquia (distribuição das pessoas em posições).” (Hall, 1984: 70-71)

“A soma total de meios pelos quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é realizada a coordenação entre elas.” (Mintzberg, 1995)

Verifica-se que as definições não são uniformes, destacando-se contudo, dois factores preponderantes: a divisão do trabalho e a hierarquização com sua respectiva distribuição de autoridade. Para Mintzberg, implicitamente, considera a hierarquia como parte integrante da estrutura, pela forma como as organizações coordenam a divisão de trabalho.

2.3.2.2 – Características da estrutura organizacional

De forma semelhante ao conceito de estrutura organizacional, as suas características, elementos ou dimensões não são definidos uniformemente entre os autores, constatando-se contudo algumas analogias entre si. Hall (1984) e Bowditch (1992), consideram a *complexidade*, *formalização* e a *centralização* as componentes e as dimensões fundamentais que mais caracterizam a estrutura organizacional. A *complexidade* é o grau de diferenciação e integração existente numa organização, tornando-se mais complexas à medida da complexidade das respectivas actividades e envolventes que cercam as organizações, podendo a complexidade ser dividida por três factores de diferenciação:

- . *Diferenciação horizontal* – subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros (especialização);
- . *Diferenciação hierárquica (vertical)* – divisão do trabalho e autoridade por níveis da hierarquia organizacional;
- . *Diferenciação espacial* - dispersão das pessoas e actividades em diferentes zonas geográficas (ex. multinacionais).

A segunda dimensão da estrutura organizacional, é a *formalização* que consiste no grau de padronização das actividades da organização, ou seja, o grau com que regras e procedimentos escritos e comunicações padronizadas estão incorporadas ao projecto da organização. A formalização enquanto componente característica da estrutura organizacional é também considerada como a variável mais importante para o indivíduo. Apesar do indivíduo estar sujeito à cultura da organização de onde se insere (padronização do seu comportamento em relação aos restantes elementos), o grau de formalização afecta directamente o seu comportamento. Por fim, o grau de formalização de uma estrutura é tanto maior quanto menor

for a profissionalização dos elementos que a compõem. Em oposição, quanto maior for o leque de elementos indiferenciados maior será o grau de formalização da estrutura.

A última dimensão da estrutura organizacional, a *centralização*, refere-se à distribuição do poder da organização e que se define como o grau de centralização da autoridade para a tomada de uma decisão formal, realizando-se através de uma pessoa, unidade ou nível hierárquico. O nível de centralização é um indicativo da visão que os superiores hierárquicos têm dos seus subordinados. Quanto maior for centralizada a estrutura maior será a participação das hierarquias superiores para a tomada de decisão e menor será a autonomia das estruturas mais baixas da organização, traduzindo-se numa “falta de confiança” das cúpulas superiores sobre as inferiores.

Dentro da mesma linha de pensamento, Stoner (1985) e Pacheco (1987) decompõem aquelas três dimensões em cinco elementos da estrutura:

- . *Especificação/especialização* de tarefas, que se refere à especificação de actividades individuais ou de grupos na organização (divisão do trabalho) e ao agrupamento destas tarefas em unidades de trabalho (departamentalização);
- . *Padronização* das tarefas, que consiste na definição de procedimentos para garantir a previsibilidade das tarefas;
- . *Coordenação/formalização*, que consiste nos procedimentos realizados para integrar as funções das sub-unidades da organização;
- . *Centralizaçãodescentralização* de decisões, que se refere à localização do poder decisório;
- . *Tamanho/configuração*, que se refere ao número de elementos que compõem os grupos de trabalho, à forma e amplitude da estrutura.

2.3.2.3 – Tipologias da estrutura organizacional

Como já referido no presente trabalho, o homem actual construiu uma sociedade onde predomina a multiplicidade de organizações. Verifica-se, que muitas das organizações orientadas para o mesmo fim apresentam estruturas semelhantes ou contrárias e organizações com fins dispersos podem apresentar igualmente estruturas diferenciadas ou análogas. Os estudos efectuados por Burns & Stalker (1961) levaram à descoberta de dois tipos de organizações, denominados por organizações *mecanicistas e orgânicas*⁵. Para os autores, as organizações mecanicistas são fortemente especializadas, hierarquicamente estruturadas e

⁵ Mintzberg (1979) aceita a existência destas dimensões, atribuindo diferentes designações. Ao nível das organizações mecanicistas atribui o nome de “burocrático” e às organizações orgânicas de “não-burocráticas”.

centralizadas do ponto de vista do comando e da comunicação vertical. Em oposição, as organizações orgânicas são descentralizadas e informais, existindo a comunicação lateral e o ajustamento e a redefinição permanente das tarefas.

A distinção determinada entre organizações mecânicas e orgânicas revela que há diversas formas para combinar as três componentes fundamentais da estrutura. Contudo, o desenho geral da organização reintegra sempre um modelo mecanicista ou um modelo orgânico, como se pode verificar na tabela 6:

Tabela 6 - Componentes fundamentais da estrutura / desenho organizacional

	Componentes fundamentais da estrutura		
	Complexidade	Formalização	Centralização
Modelo mecanicista	. Elevada . Forte diferenciação horizontal	. Elevada . Comunicação descendente e formal	. Elevada . Autoridade de decisão centralizada
Modelo orgânico	. Baixa . Colaboração vertical e horizontal	. Baixa . Comunicação descendente e lateral e informal	. Baixa . Elevada participação na decisão

2.3.2.4 – O modelo de Mintzberg

A partir da década de setenta do século passado, intensificaram-se os estudos científicos relativos às estruturas organizacionais. Apesar da inexistência de uma classificação universal, Mintzberg verificou que, apesar de existirem um número ilimitado de desenhos organizacionais, estes tendiam para um determinado modelo-tipo. A tendência verificada dependia do meio envolvente da organização, nomeadamente das características da actividade e do meio ambiente. Na busca da eficiência da estrutura da organização, verificou-se a procura de desenhos e configurações organizacionais que garantissem uma determinada consistência interna e por último verificou-se a propensão das organizações seguirem os modelos das organizações mais bem sucedidas.

Neste sentido, Mintzberg construiu um modelo-tipo organizacional (figura 4) onde considera que cada organização possui determinados elementos básicos, que se traduzem em 5 forças que impelem as organizações em direcções diferentes:

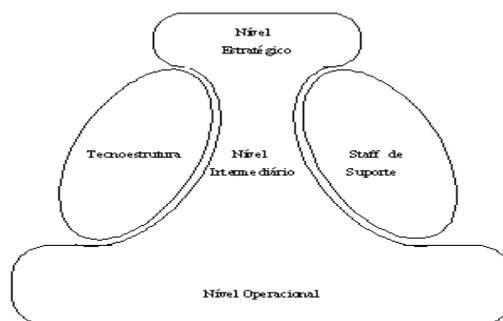


Figura 4 – As 5 forças da estrutura (elementos básicos do modelo)

Mintzberg apresenta um modelo de estruturação das organizações com base na combinação dos parâmetros do desenho. O modelo é rico na ilustração de como estes parâmetros ou componentes básicos são combinados de forma sinérgica para se obter uma determinada performance organizacional. A tabela 7 caracteriza sinteticamente o modelo organizacional proposto por Mintzberg, onde cada força condiciona ou determina o surgimento de cinco desenhos ou configurações distintos.

Tabela 7 - Caracterização do modelo organizacional de Mintzberg

Elementos básicos	Composição dos recursos humanos	Força exercida
. Vértice estratégico	. Gestores de elevado nível . Responsabilidade da organização	. No sentido da centralização para a coordenação e supervisão directa. . Empurra a organização para uma estrutura simples
. Tacnoestrutura	. Analistas . Responsabilidade de desenvolver formas de padronização da organização	. No sentido da padronização, nomeadamente dos processos de trabalho. . O aumento da sua influência empurra a organização para uma estrutura Burocrática Mecanicista
. Equipa de apoio	. Equipas que providenciam os serviços logísticos da organização	. No sentido da colaboração e inovação na tomada de decisão. . Empurra a organização para a Adocracia
. Nível intermédio	. Gestores . Responsabilidade de estabelecer a ligação entre o nível operacional e as equipas de apoio	. No sentido da "Balcanização" com o objectivo da autonomia de gestão das suas unidades. . Empurra a organização para a estrutura Divisionada
. Centro operacional	. Elementos operacionais . Responsabilidade de executar os trabalhos relacionados com a produção de bens e prestação de serviços.	. No sentido da profissionalização por forma a maximizar a sua autonomia. . Empurra a organização para a estrutura Burocrática Profissional

2.3.3 – Liderança

2.3.3.1 – Definição de liderança

A liderança tem sido, desde a primeira metade do século passado, um dos temas mais investigados, tornando esta variável cada vez mais importante no seio da vida das organizações. O mundo organizacional requer líderes para a governação bem sucedida das organizações, considerando que a liderança representa a maneira mais eficaz de impulsioná-las no rumo ao sucesso. No decurso dos últimos setenta e cinco anos, desenvolveram-se um conjunto significativo de estudos empíricos, que apesar disso, não foi possível identificar

claramente e sem equívoco, o que distinguia os líderes dos não líderes, os líderes eficazes dos líderes ineficazes e as organizações eficazes das não eficazes» (SYROIT, 1996, cit. Silva, 2004:47). A liderança é um conceito difícil de definir, sendo que a evolução das suas teorias ao longo dos anos, tem sido acompanhada pelo desenvolvimento das teorias organizacionais, constatando-se que o tema é complexo e que ainda há muito por revelar. Neste contexto, as teorias ou abordagens sobre a liderança evoluíram segundo quatro perspectivas: a perspectiva dos traços, a perspectiva dos estilos ou comportamentos, a perspectiva contingencial e as perspectivas da nova liderança. Antes da Segunda Grande Guerra, a solução para a eficácia organizacional passava pela selecção natural dos líderes, onde a liderança era definida em termos das características de personalidades do líder da organização. No período pós guerra e na década de sessenta, a abordagem comportamental definiu a liderança em termos dos comportamentos, capazes de distinguir os líderes dos não líderes, onde o problema da eficácia da liderança podia ser resolvido através da formação dos líderes. Mais recentemente, algumas abordagens questionaram a necessidade de liderança enquanto associada a uma posição hierárquica. Segundo estes autores a ideia de liderança pode ser substituída ou neutralizada por outros mecanismos. A formação de uma equipa de trabalho coesa poderá ser um substituto do comportamento da liderança de apoio.

Em algumas definições de liderança está implícita a ideia que um ou mais membros de um grupo podem ser identificados como líderes e que estas pessoas diferem em certas características dos restantes elementos do grupo. A estes membros são chamados seguidores ou subordinados, o que pode implicar a existência de uma estrutura hierárquica dentro do próprio grupo. Já noutras definições, assume-se que a liderança é um processo interactivo entre os membros do grupo onde os líderes influenciam os seus subordinados ou seguidores. Contudo, qualquer definição engloba muitas dimensões de liderança. Segundo Weinberg e Gould (1995), estas dimensões incluem processos de tomada de decisão, técnicas de motivação, o *feedback*, o estabelecimento de relações interpessoais e a direcção de grupos ou equipas orientadas para os resultados. Para Bryman (1996), existem três elementos comuns à maioria das definições: a influência, o grupo e os objectivos. A liderança é vista como um processo de influência através do qual o líder induz os seus subordinados (grupo) a comportarem-se de determinada forma em direcção aos objectivos da organização.

Chelladurai (1999), considera que as definições de liderança implicam três elementos significativos:

- . Como um processo comportamental;

- . Como um processo interpessoal;
- . Como influência e motivação dos membros de uma organização para os objectivos e resultados a alcançar.

Apesar da quantidade e diversidade de definições de liderança, transcreve-se duas definições de liderança organizacional:

"Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objectivos específicos". (Tannenbaum, 1970, cit. Silva, 2004: 48)

"Liderança é o processo de exercer influência sobre o indivíduo ou um grupo de indivíduos, nos esforços para a realização de objectivos em determinada situação". (Hersey & Blanchard, 1977, cit. Santos, 2009).

A leitura destas definições servirão de base à abordagem das diversas perspectivas teóricas a desenvolver no ponto seguinte.

2.3.3.2 – Perspectivas teóricas de liderança

A figura seguinte esquematiza a evolução cronológica das diversas teorias sobre a liderança identificada no ponto anterior deste trabalho:

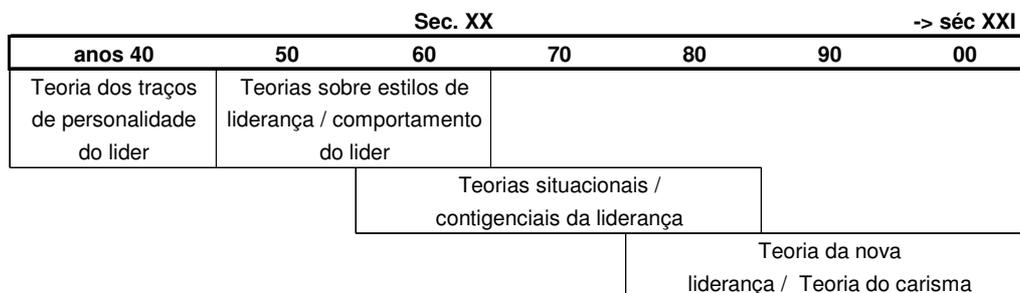


Figura 5 - Evolução cronológica das teorias sobre liderança

A *perspectiva dos traços* de personalidade do líder defende que os líderes “nascem” e que os eficazes possuem características físicas, cognitivas e de personalidade que os distinguem dos pouco eficazes. Os traços considerados importantes incluem a sociabilidade, iniciativa, persistência, conhecimento do seu encargo, autoconfiança, adaptabilidade, fluência verbal (Stogdill, 1948, cit. Santos 2009). Num sentido mais abrangente, as diversas correntes dos traços dos líderes agrupavam em quatro os que um líder deve possuir (Silva, 2004):

- Traços físicos: energia, aparência e peso;
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;

- c) Traços sociais: cooperação, capacidade de relacionamento interpessoal e de gestão;
- d) Traços relacionados com a tarefa: capacidade de realização, persistência e iniciativa.

No entanto, na maioria das pesquisas efectuadas não foram encontradas evidências que relacionassem positivamente os traços dos líderes com a eficácia da liderança, tendo-se constatado:

- . A posse de determinados traços, apenas aumenta a probabilidade de um indivíduo ser um líder eficaz;
- . A posse de determinados traços não garante automaticamente a eficácia;
- . A inexistência de um padrão de traços conjugados que favoreça a eficácia.

O parcial sucesso das teorias baseadas nas características universais dos líderes ou as limitações do próprio modelo, onde foram descuradas outras variáveis como as características dos subordinados na relação com a sua liderança, revelaram ser simplistas e redutoras da complexidade variável liderança em contexto organizacional.

A *perspectiva comportamental* tem contribuído de forma mais consistente do que a abordagem anterior para a melhoria das teorias acerca da influência do líder no desempenho organizacional. As investigações inflectiram da perspectiva "os subordinados de sucesso são" para "o que os subordinados de sucesso fazem". Esta mudança conceptual para a perspectiva comportamental vai ao encontro de respostas mais sustentadas acerca dos resultados que as diferentes organizações apresentam. Enquanto a perspectiva dos traços focalizou-se sobre as características pessoais do líder, a perspectiva dos estilos concentrou-se sobre o comportamento dos líderes. A maioria das pesquisas que investigaram os comportamentos, que distinguem do líder eficaz do líder não eficaz, teve a sua origem nos estudos pioneiros de Kurt Lewin em 1938 e posteriormente nas investigações das escolas de Ohio e Michigan.

Os estudos daquele autor e seus seguidores, visavam conhecer o impacto dos resultados da organização através do grau de participação dos subordinados no processo decisório e partilha de poder do líder. Desses estudos foram identificados três estilos de liderança:

- . *Liderança autocrática*, onde o líder fixa as directrizes, centraliza o poder e a tomada de decisão, informa e supervisiona o grupo;
- . *Liderança liberal*, onde o líder tem uma participação mínima, dando ao grupo a liberdade para as suas decisões e acções.
- . *Liderança democrática*, onde o líder traça as directrizes a debater pelo grupo, incentiva a participação do grupo e descentraliza a autoridade.

As investigações de Ohio concentraram-se na identificação do comportamento do líder eficaz tendo identificado duas categorias de comportamento independentes: consideração e iniciação da estrutura, contendo cada categoria um conjunto de tipos específicos de comportamentos, traduzindo-se no líder focado para as pessoas e nos seus sentimentos ou no líder centrado na estrutura do trabalho. Neste sentido, a eficácia do líder nestas duas categorias estava ligada a critérios como o desempenho do grupo ou a satisfação com o trabalho. O melhor comportamento era o que obtinha elevados níveis em ambos. Os estudos de Michigan centraram-se na identificação das relações entre o comportamento do líder, os processos de grupo e nas medidas de performance do grupo. Os resultados obtidos encontraram três tipos de comportamento dos líderes eficazes: comportamento orientado para a tarefa, comportamento orientado para as relações e liderança participativa. Inspirados nos dois tipos de liderança definidos pela Escola de Michigan, Blake e Mouton (1964), desenvolveram um modelo de análise comportamental dos líderes, conhecida por *grelha gerencial* (figura 6), sendo o mais utilizado na formação de líderes. Segundo os autores, o gestor orienta a sua acção para dois aspectos fundamentais:

- . Ênfase na produção - preocupação com os resultados dos esforços dos subordinados (resultados das tarefas);
- . Ênfase nas pessoas - preocupação com as pessoas, atendendo às suas necessidades e às suas expectativas.

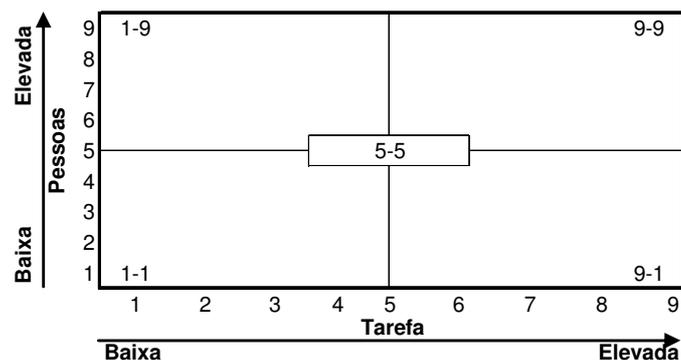


Figura 6 - Grelha gerencial

Os autores colocam nos principais pontos de interacção das duas ênfases, os cinco principais estilos de liderança, identificados em função da orientação para a tarefa ou para o relacionamento. Blake e Mouton consideram que é bastante importante que cada gestor aprenda a observar o seu estilo de liderança através da grelha, a fim de melhorar o seu desempenho individual, sempre na perspectiva de comparar o seu estilo com o estilo 9.9 que é

o estilo ideal, em que se dá grande importância quer à produção / tarefa quer ao desenvolvimento profissional das pessoas.

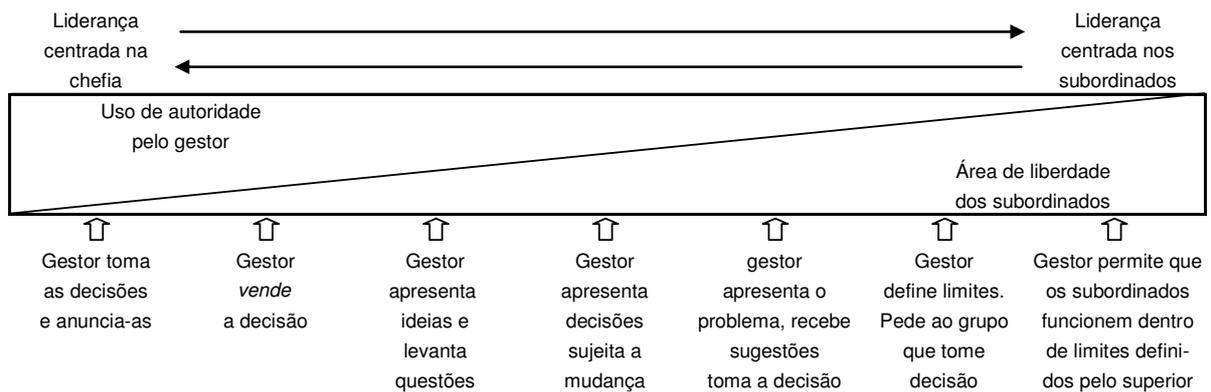
O processo de liderança é um fenómeno complexo que não pode ser compreendido com o isolamento de determinados traços ou comportamentos. Os fracos resultados obtidos, quanto à eficácia dos modelos e respectivos interesses práticos, conduziram a novas investigações em contexto real com o objectivo de identificar as variáveis situacionais influenciadoras do sucesso de um determinado estilo de liderança. Esta nova abordagem – *a perspectiva contingencial* – tem como princípio básico a não existência de um único estilo ou característica de liderança válidos para todas as situações, antes pelo contrário, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado. Segundo estas abordagens, o líder eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características sob condições extremamente variadas. Assim, as variáveis fundamentais a ser consideradas nas teorias contingenciais da liderança são três: o líder, o grupo, e a situação. De entre as principais teorias situacionais/contingenciais da liderança destaca-se o Contínuo Autocrático-Democrático e a Teoria situacional de Hersey e Blanchard (1977):

a) Contínuo Autocrático-Democrático (Contínuo de liderança de Tannenbaun e Schmidt, 1958)

Os autores apresentaram uma abordagem contingencial considerando que o líder deve escolher os padrões de liderança mais adequados para cada situação em que se encontra. É um fenómeno situacional que se baseia na conjugação de três forças:

- . *Forças no líder* – características pessoais do líder, como sejam os valores e convicções pessoais, a forma de delegar e de comunicar, etc;
- . *Forças nos subordinados* – características dos subordinados, na necessidade de autonomia e responsabilidade, competências e conhecimentos, motivação;
- . *Forças nas situações* – as condições dentro das quais a liderança é exercida, como a estrutura, cultura, clima organizacional, etc.

Diante destas três forças, o líder pode escolher o padrão de liderança mais adequado para cada situação, de forma a ajustar interactivamente as suas forças pessoais, com a dos subordinados e situação. A figura seguinte evidencia um contínuo de estilos de liderança que o líder ou gestor pode ter com os seus subordinados:



Fonte: HBR Classic - Harvard Business Review: Maio - Junho 1973

FIGURA 7 - Continuo do comportamento de liderança

O líder que actua à esquerda do contínuo é influenciado por forças pessoais, do grupo e situação que resultam num estilo autocrático e impositivo. Por oposição, o líder que actua à direita do contínuo é influenciado por aquelas forças que resultam num estilo democrático e participativo.

b) Teoria situacional de Hersey e Blanchard

Hersey e Blanchard (1977) desenvolveram um modelo situacional de análise da liderança com ênfase nos subordinados, introduzindo uma nova variável, a maturidade dos subordinados, em que sugere que a eficácia do líder depende do ajustamento do estilo de liderança ao grau de maturidade dos subordinados. Em sentido lato, entende-se por maturidade dos subordinados a capacidade e a vontade das pessoas assumirem a responsabilidade pela orientação do seu próprio comportamento. A figura 8 representa o modelo desenvolvido pelos autores destacando-se os quatro estilos de liderança e o grau de maturidade dos respectivos subordinados:

. *Estilo Directivo (S1)* – Alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento. O líder define os papéis e informa os subordinados sobre as tarefas, quando e como executá-las. Ênfase no comportamento directivo;

. *Estilo negociativo (S2)* – Alta orientação para as tarefas e alto relacionamento com as pessoas. O líder fornece comportamento directivo e de apoio aos subordinados para que as tarefas possam ser executadas conforme ele as definiu e estruturou.

. *Estilo participativo (S3)* – Baixa ênfase na estruturação das tarefas e alto nível de relacionamento com as pessoas. O processo de decisão é partilhado, sendo o papel principal do líder, o de facilitador e comunicador.

. *Estilo delegativo (S4)* – Baixa ênfase na estruturação das tarefas e baixo nível de relacionamento com as pessoas. O líder dá escassa direção e apoio aos colaboradores. Este estilo só é adequado quando os colaboradores são realmente capazes de desenvolverem o trabalho e têm elevados níveis de motivação para fazer o que lhes é solicitado.

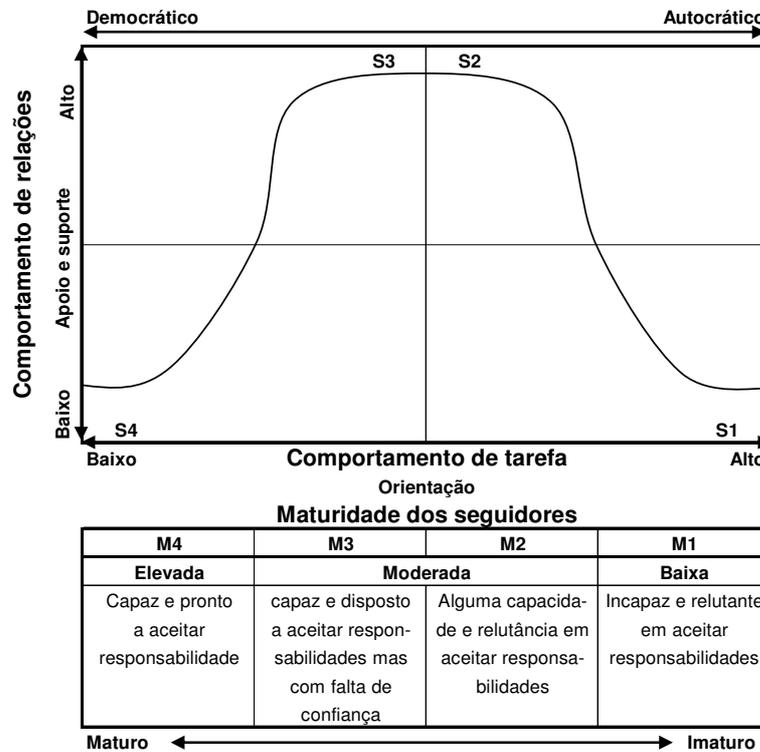


Figura 8 - Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard

Neste sentido cada tipo de liderança enfatiza uma diferente combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento pelo líder. A este, cabe desenvolver a capacidade de diagnosticar cada situação, escolher e implementar a adequada resposta de liderança.

Nos anos oitenta do século passado, verificaram-se novas perspectivas emergentes à forma de conceptualizar e pesquisar a temática da liderança, proclamada a *Perspectiva carismática*, que introduziram novos conceitos como a liderança transformacional, transaccional e carismática. Das investigações realizadas, Burns (1978) citado por Santos (2009) definiu a liderança transaccional como relação entre líderes e subordinados em que o primeiro oferece um tipo de recompensa (financeira ou prestígio) pela obediência aos seus desejos. Para Robbins (2005) citado por Santos (2009), no contexto organizacional, o líder transaccional leva os seus seguidores a atingir as metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Para o mesmo autor, a liderança transformacional tem a capacidade de inspirar seus subordinados a ultrapassar os seus próprios interesses em prol do bem da

organização. No que se refere à distinção entre os dois tipos de liderança, Bass (1999) considera que os líderes transformacionais elevam a sua moral, a motivação e a moral dos seus seguidores, enquanto os líderes transaccionais lidam com os interesses imediatos dos seus subordinados.

A liderança carismática está relacionada com a força das habilidades pessoais que permitem um profundo efeito sobre os seguidores (Chiavenato, 2005). Os líderes carismáticos são caracterizados pela sua autoconfiança, confiança nos subordinados, visão ideológica e o uso do seu próprio exemplo, House (1990) citado por Chiavenato (2005). Estes líderes têm a sua influência baseada não na autoridade da posição ou tradição, mas sim nas percepções que os subordinados têm sobre o líder dotado de qualidades excepcionais Yukl (1997) citado por Santos (2009).

Capítulo III – Quadro conceptual de referência

3.1 – As Instituições Particulares de Solidariedade Social

Estabelecidas por legislação vigente há mais de duas décadas e meia, Decreto-Lei 119/83, de 25 de Fevereiro, as organizações do terceiro sector podem assumir as formas jurídicas de associações de solidariedade social, de socorros mútuos, voluntários de acção social, fundações de solidariedade social e misericórdias. Por Decreto-Lei 171/98, de Junho, as Casas do povo são equiparadas a associações de solidariedade social.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), sob a forma de associação de solidariedade social desenvolvem maioritariamente as suas actividades no âmbito da acção social, nas valências de infância, juventude, terceira idade e comunidade. Em menor escala, aquelas instituições desenvolvem a sua acção nos campos da saúde e educação. De acordo com Silvestre (1997), citado por Nunes, Reto e Carneiro (2001), estas instituições têm vindo a desenvolver as suas actividades numa área que o Estado tem vindo a abandonar. Em 2004, segundo o estudo da *John Hopkins University*, o montante das transferências do Estado para as IPSS atingiam os 40% dos custos das actividades sociais desenvolvidas por estas entidades.

Em termos macroeconómicos, as IPSS no seu conjunto aparecem como entidades geradoras de emprego. Em 1995, o desemprego em Portugal crescia 0,7% enquanto emprego no terceiro sector crescia 7,1%. Em 2004, verificava-se no sector um mercado de trabalho com cerca de 250.000 postos de trabalho.

Nos últimos anos, consequência da nova política nas áreas da saúde e segurança social, o Estado, em parceria com as IPSS, tem desenvolvido a nível do país a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI). Assim, além de novas oportunidades de acção para as IPSS, verifica-se pelo Estado, o reconhecimento do papel fundamental que estas Instituições desempenham no desenvolvimento social e económico do país.

No âmbito do presente trabalho, o Instituto de Apoio à Comunidade (IAC), entidade alvo de estudo, é uma associação de solidariedade social, sediada no Forte da Casa, concelho de Vila Franca de Xira, que desenvolve a sua acção social nas áreas da infância, juventude e terceira idade. É uma instituição com 160 trabalhadores e que presta o seu serviço a 847 utentes. No âmbito do programa Modelar 2, a Instituição ampliará o seu raio de acção dando início à construção de um hospital a integrar a actual RNCCI. Do ponto de vista financeiro, as suas receitas dependem das participações familiares, dos acordos de cooperação com a Segurança social e de subsídios da autarquia local. O governo da Instituição depende de três

órgãos sociais (a Direcção, a Mesa da Assembleia-geral e o Conselho Fiscal), eleitos pelos sócios por sufrágio universal a cada três anos.

3.2 – Cultura organizacional

Ao longo dos tempos as organizações pertencentes ao terceiro sector têm sido consideradas como os parentes pobres da economia (Nunes *et al*, 2001). Para estas organizações, percepção-se o baixo grau de profissionalismo ao nível da gestão, a ineficiência dos processos e a falta de rigor na definição da estrutura organizacional. A isto, acresce a fraca autonomia financeira resultante da orientação da organização para a sua missão, descurando a condição mínima e necessária do equilíbrio económico visando a respectiva sustentabilidade.

No estudo realizado por Nunes, Reto e Carneiro (2001), verificou-se a existência de diversos eixos caracterizadores da dinâmica das organizações portuguesas do terceiro sector. Neste contexto, aquelas organizações são caracterizadas pelo dinamismo/improvisação face ao rigor e formalização. Os objectivos encontram-se orientados para os fins sociais (missão) em contraponto com os fins económicos. Verifica-se a aposta na gestão democrática versus a ênfase na centralização do poder e por último a implicação das pessoas pela via afectiva.

Os mesmos autores constataram a preocupação com a prática de gestão pela cultura, caracterizada pela adesão aos valores organizacionais, pela partilha de valores individuais, investimento pessoal no trabalho, criatividade e aprendizagem organizacional. Verificou-se igualmente a existência da auto-crítica por parte dos responsáveis destas instituições potenciando o combate contra o conformismo organizacional. Porém, daquele estudo, autores advertem que os casos analisados não são de modo algum representativos do terceiro sector e que talvez até façam um grupo minoritário de organizações mais eficazes do sector, apresentando modelos organizacionais próximos das mais modernas teorias de gestão de recursos humanos.

Contudo, num mundo globalizado onde se exige a todas as organizações basear a sua competitividade organizacional através da inovação, cabe às entidades do terceiro sector constituir exemplos de soluções criativas potencialmente inspiradoras de organizações da restante economia, (Nunes *et al*, 2001).

3.3 – Modelo de gestão – O Balanced Scorecard

3.3.1 – Breve enquadramento histórico e definição do modelo de gestão

O modelo de gestão Balanced Scorecard (BSC) teve origem no início da década de 90 do século passado, a partir de pesquisas, lideradas por Robert Kaplan e David Norton, a um conjunto de grandes empresas norte-americanas. Essas pesquisas demonstraram que, no âmbito do controlo de gestão, os tradicionais indicadores financeiros eram inefficientes na avaliação do desempenho organizacional. Acrescia que aqueles indicadores começavam a apresentar limitações face à necessidade premente das organizações terem de criar valor para os clientes com base na inovação, na eficiência dos processos internos, competências e conhecimento dos trabalhadores, etc. Estava em causa a capacidade de avaliar as novas actividades criadoras de valor nas organizações modernas. Constatando as limitações do tradicional *Financial Reporting* fundamentado em indicadores financeiros e numa perspectiva histórica do desempenho, os autores desenvolveram um novo modelo de gestão, o BSC, baseado na avaliação do desempenho das organizações que assegurasse a inovação necessária à sua mudança e ao sucesso do seu futuro, perante o processo já existente da globalização económica.

No início dos anos 90, algumas organizações começaram a utilizar o BSC, com resultados positivos que demonstravam as capacidades deste novo modelo de gestão. Constatou-se que para além da sua utilização no complemento dos indicadores de índole financeira, constituía igualmente um meio de comunicação e avaliação da estratégia de toda a organização com base num conjunto de objectivos e indicadores construídos de forma integrada a partir de um modelo lógico. O BSC é hoje uma ferramenta de gestão estratégica, testada ao longo de 20 anos nas mais diversas organizações, que integra três capacidades fundamentais: sistema de avaliação do desempenho organizacional, sistema de gestão estratégica e ferramenta de comunicação estratégica.

A filosofia do BSC assenta assim na estratégia das organizações, colocada no centro do modelo, apoiada em quatro perspectivas, com fixação dos respectivos objectivos, funcionando de forma integrada e balanceada. Neste sentido, estabelece-se relações de causa e efeito entre todas as perspectivas. Verificando-se falhas no processo (ex: objectivos não atingidos numa das perspectivas) desencadeiam-se quebras de eficiências nas restantes perspectivas, provocando desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da organização.

Por último, a abordagem integrada, a interacção dos objectivos e das medidas de avaliação do desempenho, que constituem pilares do modelo, contribuem para que todos os trabalhadores da organização, sem excepção, identifiquem o contributo das suas tarefas quotidianas para atingir a missão e o caminho seguido para aquele fim.

3.3.2 – O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica

O BSC foi um modelo de gestão desenvolvido para a avaliação do desempenho organizacional tendo evoluído para um instrumento de gestão estratégica das organizações. O modelo é caracterizado por centralizar na decisão dos gestores a estratégia e visão das organizações em contraponto ao “controlo” praticado pelo topo hierárquico. É actualmente um mecanismo para implementação estratégica e que promove igualmente a competitividade e o desempenho. O BSC inicia-se quando a gestão de topo procede à tradução da estratégia da sua própria organização em objectivos estratégicos concretos, identificando desta forma os indutores críticos. Para Jordan (2008) esta tradução da estratégia, apresenta um conjunto de características próprias sendo as seguintes as mais importantes:

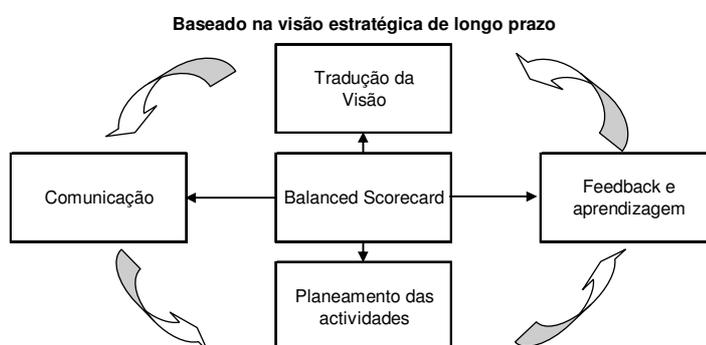
- . Ligação de indicadores de desempenho à organização;
- . Visão alargada e integrada do desempenho;
- . Ligação do controlo operacional à visão estratégica;
- . Clarificação das relações de causa e efeito;
- . Focalização dos gestores nos aspectos críticos.

A ligação entre as operações e a estratégia faz deste modelo um instrumento de melhoria contínua, uma vez que permite obter uma avaliação permanente das acções e do seu contributo para a realização dos objectivos estratégicos. Kaplan e Norton defendem, a partir do seu modelo, a existência de quatro processos de gestão estratégicos essenciais na ligação entre as iniciativas operacionais de curto prazo e os objectivos estratégicos de longo prazo previamente definidos.

Neste contexto, a clarificação e tradução da visão e estratégia é o primeiro processo proposto no modelo. Este processo visa essencialmente definir o mapa estratégico através duma sequência de relações de causa e efeito entre os resultados e as variáveis de desempenho, clarificando as acções a desenvolver para o sucesso da organização. Permite ainda a construção de consensos em torno da visão, na definição de objectivos e indicadores que descrevam os factores críticos de sucesso.

A comunicação e alinhamento estratégico permitem a ligação da estratégia a toda a organização, interligando os objectivos globais e departamentais. É um processo fundamental na convergência dos esforços de todos, no sentido do alinhamento estratégico da organização, de forma que os objectivos de cada colaborador estejam de acordo com a estratégia global a longo prazo. O planeamento das actividades e a afectação de recursos estabelece o ajustamento dos recursos físicos e financeiros com a estratégia da organização, permitindo desta forma quantificar os resultados esperados nas quatro perspectivas do modelo, estabelecer os meios por forma a alcançar aqueles resultados e estabelecer metas de curto prazo aos indicadores que vão monitorizando a estratégia. O processo de Feedback e aprendizagem estratégica consiste na construção de um mapa estratégico que possibilita reflectir em permanência a própria estratégia a prosseguir pela organização. Permite desta forma instituir e definir o processo de aprendizagem estratégica sobre as relações de causa e efeito entre o desempenho e o resultado identificadas pela organização.

A figura 9 sintetiza, o modo de funcionamento do modelo do BSC como sistema de gestão estratégica:



Fonte: Adaptado de "Organização orientada para a estratégia", 2001

Figura 9 - BSC - Sistema de gestão estratégica

No modelo original do BSC, os autores sugeriram a avaliação do desempenho através de quatro perspectivas de análise, podendo serem ajustadas de acordo com a missão e estratégia da organização. Neste sentido, a primeira perspectiva proposto por Kaplan e Norton (1992), foi a perspectiva financeira, fortemente relacionada com os interesses dos accionistas, onde as preocupações destes são essencialmente de natureza financeira, na expectativa do retorno dos capitais investidos. A perspectiva dos clientes, determina os factores (ex: fidelização, satisfação, etc.) que contribuem para a consolidação da relação com o cliente, permitindo à organização realizar os objectivos financeiros de forma sustentada. A perspectiva dos

processos internos conduz ao reconhecimento dos processos organizacionais críticos (ex: produtividade, qualidade, etc.) para a concretização dos objectivos integrados dos accionistas e dos clientes. Por último, a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, consiste em determinar as infra-estruturas que as organizações devem architectar para poderem crescer e desenvolver-se a longo-prazo (ex: formação e qualificação, prémios, etc.).

Capítulo IV – Método e técnicas de recolha e análise de dados

4.1 – Método

A metodologia aplicada como unidade de análise no presente trabalho é o estudo de caso. De acordo com Yin (1984), citado por Reto e Nunes (1999), o estudo de caso é um trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, onde os limites entre os fenómenos e o seu contexto não são evidentes e recorre a múltiplas fontes de evidência.

4.2 – Caracterização do Instituto de Apoio à Comunidade

4.2.1 – Identificação do Instituto de Apoio à Instituição

A instituição em análise é o Instituto de Apoio à Comunidade (IAC) do Forte da Casa. Representada por uma Direcção, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, fundada em 1 de Abril de 1987, sediada no Forte da Casa, concelho de Vila Franca de Xira, reconhecida como pessoa colectiva de utilidade pública, desenvolve a sua actividade social nas áreas da infância, juventude e 3ª idade, num universo médio de 847 utentes. A origem da Instituição é o resultado da vontade e iniciativa de um cidadão local, que num espírito humanitário, verificou a necessidade de se colmatar desequilíbrios sociais, nomeadamente a exclusão, a fragilidade e a carência humana que se verificavam na região e que o Estado não conseguia resolver ou atenuar. Portugal era naquele tempo o país mais pobre da comunidade europeia.

Pelo actual processo em curso para a certificação da qualidade pelos normativos da ISS e ISO9001:2000, a *missão* do IAC define-se por promover e apoiar a qualidade de vida da população da freguesia do Forte da Casa e restantes freguesias do concelho de Vila Franca de Xira, nas áreas da educação, saúde e bem-estar, acção social e prevenção, tendo como prioridade os que mais necessitam. A sua *visão* consiste em ser reconhecida como uma Instituição de Solidariedade Social de referência, valorizando o potencial intelectual e físico de todas as gerações que nela se cruzam, através de um conjunto de serviços prestados em excelência. Por fim, os *valores da organização*, ou seja, os valores que suportam a identidade da instituição definem-se pela:

- . Solidariedade social para com todos, sobretudo os que mais necessitam;
- . Respeito pelo Ser Humano na sua condição de vida, seja racial, religiosa, sexual, social, física ou intelectual;
- . Defesa dos valores éticos, morais e de cidadania;
- . Valorização de um espírito institucional inovador, crítico, assertivo e justo;

- . Responsabilidade no reconhecer colaboradores, clientes e familiares como o centro da nossa actividade;
- . Qualidade em cada serviço prestado, apostando na inovação e modernização, com vista a melhorar práticas;
- . Valorização da participação das famílias na vida institucional;
- . Responsabilidade no cumprimento e execução das directrizes das entidades oficiais.

Com 160 funcionários e 1.852 associados activos, o IAC dá respostas a 847 utentes/clientes (347 na área da Infância; 287 em ATL; 213 na área dos Idosos), constituindo como fonte de receitas as participações familiares dos utentes, os acordos de cooperação entre o IAC e o Ministério do Trabalho e Solidariedade Social, as quotizações dos sócios, os subsídios camarários, donativos e outros proveitos suplementares. A organização e o funcionamento das valências constam de regulamentos internos elaborados pela Direcção, em conformidade com as normas emitidas pelos serviços oficiais competentes e sujeitos à homologação pelos mesmos serviços.

Vinte e três anos depois, tempo que separa uma vontade e um projecto à realidade de hoje, o IAC tem vindo a desenvolver a sua actividade social nas valências de Creche Familiar, Berçário, Jardim-de-Infância, Actividades de Tempos Livres, Actividades Extracurriculares, Serviço de Apoio Domiciliário, Lar para Idosos e Centro de Dia. Complementarmente, através de um protocolo com o município, desenvolve o serviço de *catering* ao parque de Jardins-de-Infância e escolas básicas do concelho, permitindo a consolidação dos resultados através do aumento da receita e da rendibilização dos meios humanos e técnicos da instituição.

A Creche Familiar foi a 1.^a valência em funcionamento do IAC, face à constatação da necessidade urgente de prestar apoio às famílias da comunidade e de acolher crianças desfavorecidas. Nela, acolhem-se crianças dos 3 meses aos 3 anos de idade e o seu objectivo consiste na satisfação das necessidades básicas da 1.^a Infância, zelando pelo desenvolvimento e crescimento harmonioso das crianças. O Berçário (Creche) nasceu, posteriormente, da necessidade de dar outra opção à modalidade da Creche Familiar. Trata-se de uma valência que reúne todas as condições físicas e sociais e que visa a satisfação das necessidades inerentes ao crescimento e desenvolvimento harmonioso das crianças. Esta valência é constituída por crianças dos 3 meses aos 3 anos. O Jardim-de-infância (também denominado pré-escolar) é uma valência que nasce para dar resposta ao objectivo institucional de

promover a educação das crianças do Forte da Casa. Esta valência destina-se a utentes com idades compreendidas entre os 3 e os 5 anos e tem como objectivo o desenvolvimento das crianças aos níveis cognitivo, psicomotor e sócio-afectivo, sendo esta acção desenvolvida dentro de um ambiente harmonioso, estabelecendo relações positivas entre as crianças, pais e educadoras, respeitando as potencialidades de cada um. As Actividades de Tempos Livres (ATL) nascem da preocupação em preencher a lacuna existente na promoção de actividades extra-escolares das crianças em idade escolar, contribuindo, assim, para a potenciação e enriquecimento da formação da identidade pessoal de cada um. Destinam-se a crianças que frequentem o 1º ciclo de escolaridade e tem como objectivo o desenvolvimento de actividades sócio-educativas, onde cada criança tenha a possibilidade de manifestar, criar e desenvolver as suas potencialidades. Outra vertente desta valência destina-se a dar apoio à juventude durante o horário laboral dos pais. É frequentada por jovens que frequentam os 2.º e 3.º ciclos de escolaridade e o seu objectivo pedagógico incide nas áreas do desenvolvimento da personalidade, estabelecimento de relações sociais, acompanhamento sócio-educativo e sensibilização para problemas inerentes ao processo de crescimento da adolescência, respeitando a individualidade e as potencialidades de cada jovem e promovendo a relação institucional/familiar. As Actividades Extracurriculares são destinadas a todos os utentes do IAC nas áreas de 1.ª Infância, 2.ª Infância e Juventude. Estas actividades são assumidas pela Direcção do IAC como iniciativas de extrema importância, visto contribuírem de forma saudável e positiva para a formação bio-psico-social de cada um. São actividades leccionadas por profissionais especializados nas áreas de Ginástica, Hip-Hop, Aeróbica, Futebol, Ténis, Inglês, Natação e Informática. Para além destas actividades, a instituição realiza visitas de carácter pedagógico, cultural, desportivo e recreativo sempre que estas se mostrem necessárias. O Serviço de Apoio Domiciliário surge como uma estratégia de intervenção junto dos idosos que, não reunindo as condições sócio-económicas necessárias à sua qualidade de vida, solicitam a intervenção da Instituição. Assim, o IAC promove e desenvolve um serviço que engloba a realização de diversas tarefas relacionadas com alimentação, cuidados de saúde, higiene pessoal e habitacional, bem como acompanhamento sócio-afectivo. Estas tarefas são executadas na habitação do idoso na zona geográfica das freguesias de Forte da Casa, Póvoa de Santa Iria e Vialonga. Os Lares para Idosos têm no seio do IAC um papel importante, que visa minimizar as carências sócio-afectivas junto da Terceira Idade, contribuindo para uma mudança positiva na qualidade de vida desta população. Os lares de idosos do IAC, são caracterizadas por conforto, comodidade e bem-estar e visam responder às necessidades de ordem afectiva, social, cultural e recreativa, respeitando a dignidade pessoal

de cada um e envolvendo, em toda a sua acção, a vertente familiar. O Centro de Dia do IAC decorre da necessidade de dinamizar o dia-a-dia do idoso, de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar sócio-afectivo. A valência é frequentada por idosos auto-gestores do seu tempo e tem como objectivo a dinamização de actividades de convívio, recreativas e culturais. Esta valência presta ainda apoio médico, efectua refeições diárias e organiza passeios recreativos e culturais. Além das valências mencionadas, o IAC tem uma estrutura de serviços internos de retaguarda necessários ao normal e bom funcionamento de toda a organização. É assim composta pela gestão, pelo serviço administrativo, financeiro e legal, pelo serviço da cozinha central e pelo serviço de transporte de refeições e utentes.

4.2.2 - Localização e cobertura geográfica

A Vila do Forte da Casa está situada no concelho de Vila Franca de Xira, distrito de Lisboa, e ocupa uma área de cerca de 3,96 Km² que se estende entre a Auto-estrada do Norte e a bacia do rio Tejo e apresentava em 2004 uma população de 13.600 habitantes (CMVFX, 2006). Esta vila integra-se para uns no extremo norte da província da Estremadura, para outros no extremo sul do Ribatejo.

4.2.3 - Caracterização do meio envolvente à Instituição

Situado no concelho de Vila Franca de Xira, o Instituto de Apoio à Comunidade do Forte da Casa dá resposta às populações das freguesias do Forte da Casa, Póvoa de Santa Iria e de Vialonga. Trata-se de uma zona que se caracteriza, fundamentalmente, pela sua paisagem urbana, constituída pelo parque habitacional, industrial e de prestação de serviços. A população é oriunda de praticamente todos os pontos do país e do estrangeiro, sendo, na sua maioria, activa nos sectores secundário e terciário. Verifica-se entre os operários qualificados bastante desemprego ou inactividade em idades anteriores à reforma, o que parece dever-se às consecutivas alterações e encerramento de muitas das indústrias transformadoras existentes na região, pelo que a grande percentagem da população activa desenvolve a sua actividade nas localidades adjacentes e, essencialmente, em Lisboa. Para responder às necessidades de educação e guarda de crianças e apoio à população idosa têm-se vindo a desenvolver novos equipamentos sociais de carácter privado e de solidariedade social. Do ponto de vista das habilitações literárias, a grande maioria da população é alfabetizada, apresentando níveis de formação académica diferenciados. Neste contexto, o nível sócio-económico e cultural das famílias, embora heterogéneo, pode considerar-se tendencialmente médio-baixo. As infra-

-estruturas da zona abrangente das três freguesias anteriormente mencionadas são numerosas e diversas.

4.2.4 - Estrutura organizacional

Partindo da definição de estruturas das organizações, Hall (1984), a caracterização da estrutura organizacional e o modo de funcionamento do Instituto de Apoio à Comunidade do Forte da Casa, que teve por base a observação e o conhecimento profissional, é composto por valências, equipamentos e serviços, distribuído em função das respectivas tarefas e responsabilidades hierárquicas. Por valência entende-se uma resposta social organizada com vista à satisfação de necessidades do utente/cliente. Relativamente aos equipamentos e serviços, os primeiros entendem-se como estruturas físicas da instituição, localizadas em lugares diferentes com uma ou mais valências associadas, enquanto que as segundas são actividades desenvolvidas com as necessidades específicas de apoio logístico ao funcionamento das respectivas valências. Quanto à organização interna, sob o ponto de vista da representação (nível institucional), a Instituição, dispõe de três órgãos estatutários independentes entre si, nomeadamente a Assembleia-geral, o Conselho Fiscal e a Direcção como órgão executivo. Sob o ponto de vista da operacionalidade, dispõe de um Director Técnico por valência (nível tático) e restantes trabalhadores afectos a cada valência ou serviço (nível operacional). A figura 10 representa os três níveis organizacionais do IAC:

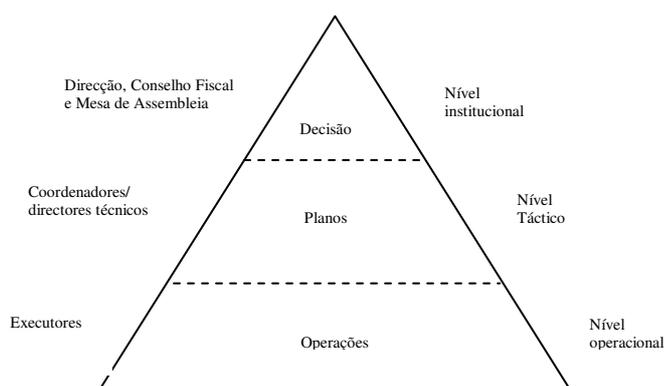


Figura 10 – Os três níveis organizacionais

Regra geral, a Direcção é um órgão ausente, composta por cinco elementos (quatro em regime de voluntariado), onde dois dos seus membros são trabalhadores da instituição a tempo inteiro, não exercendo em qualquer circunstância poder institucional enquanto membros da Direcção. O Presidente da Direcção – fundador e impulsionador da instituição – desempenha

a função há 23 anos, partilhando actualmente o seu tempo com o cargo de Presidente da Junta de Freguesia da Vila do Forte da Casa. Até há dois anos atrás, era o gestor de toda a organização, onde todas as decisões passavam, no imediato, por ele. Actualmente, a instituição congrega um gestor profissional a tempo inteiro, academicamente qualificado, repartindo com o Presidente da Direcção todas as operações da Instituição. Apesar de se verificarem algumas mudanças estruturais, os colaboradores ainda têm uma autonomia e poder de decisão relativamente limitados.

A estrutura organizacional, esquematizada na figura seguinte cruza o actual desenho estrutural da Instituição com o modelo de configuração organizacional proposto por Mintzberg. Conforme demonstra o organograma, trata-se de uma *estrutura mecanicista*, com “*relações hierárquicas rígidas, elevados graus de formalização e centralização de decisões e ênfase em regras e procedimentos*” (Mintzberg, 1995).

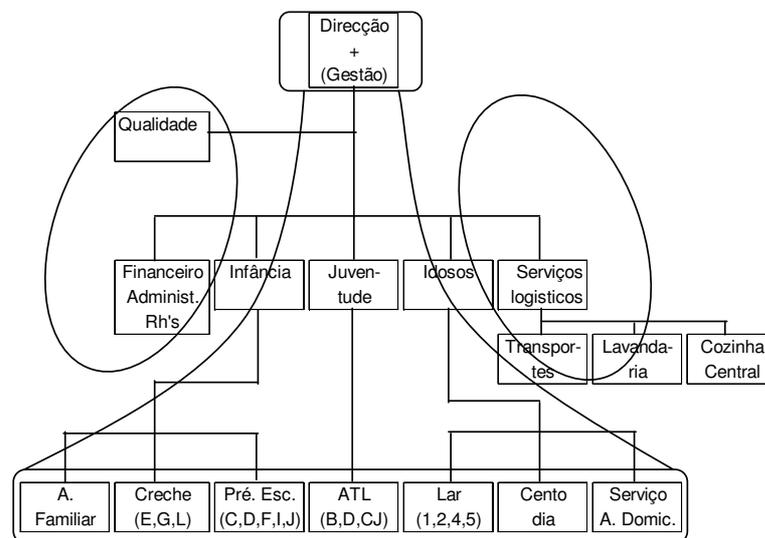


FIGURA 11 - Cruzamento entre a estrutura orgnizacional do IAC e a configuração organizacional de Mintzberg

Na estrutura do IAC verifica-se uma clara definição de responsabilidades, o aproveitamento das capacidades técnicas dos coordenadores de cada valência (gestores especializados em cada área funcional) e o contacto por parte do Director e do gestor em todas as operações, actuando numa perspectiva global (tomada de decisões centralizada). Estas são algumas das vantagens deste tipo de estrutura funcional, a que acrescem uma estrutura hierárquica simples, com linhas de comunicação bem definidas (sentido vertical) e fluxos de informação curtos. Como desvantagens, este tipo de estrutura tem reservado muito trabalho para as técnicas responsáveis de cada valência e serviços, sobrecarregados com tarefas operacionais, com escassez de tempo para reflectirem sobre decisões estratégicas (longo prazo). Concentram-se nas perspectivas de curto prazo, nas dificuldades de coordenação e controlo. O fluxo de

informação entre valências (comunicação horizontal) é escasso, informal e verbal. O fluxo de informação escrita com exterior é centralizado no Presidente da Direcção, sendo que a representação da Instituição com outras entidades podem ser delegadas nos responsáveis de cada valência.

4.3 – População em estudo

A população alva foi confinada a todas as chefias de todos os sectores da Instituição, sendo a sua dimensão composta por quinze indivíduos. Neste sentido, participaram cinco chefias superiores, correspondente às chefias das áreas da infância, juventude, terceira idade, departamento administrativo e serviços logísticos. Os restantes indivíduos correspondem a dez chefias intermédias e são responsáveis pelos equipamentos geograficamente dispersos pela Vila do Forte da Casa, Alverca e Vila Franca de Xira.

Por decisão da Direcção, não foi autorizada a realização do estudo a todo o universo da Instituição.

4.4 – Técnicas de recolhas de dados

Para o presente estudo foram realizados dois questionários, uma entrevista ao Presidente da Direcção da Instituição e análises documentais. Neste contexto, a estrutura do instrumento de recolha de dados aplicado foi constituída por três partes:

(1) Um questionário no âmbito do envolvimento organizacional, (2) um questionário no âmbito da avaliação da cultura organizacional, e (3) uma entrevista realizada ao Presidente e fundador da Instituição.

A avaliação do envolvimento organizacional foi materializada pela aplicação do modelo proposto por Allen e Meyer (1997), “*Organizational Commitment Questionnaire*” (OCQ). O questionário permite aferir três dimensões do envolvimento organizacional, o *Envolvimento Afectivo*, *Envolvimento Normativo* e *Envolvimento Calculativo*. A escala de medição foi do tipo Likert de 7 pontos, em que (1) significa a resposta “Muito em desacordo”, (2) “Moderadamente em desacordo”, (3) “Um pouco em desacordo”, (4) “Nem em acordo nem em desacordo”, (5) “Um pouco em acordo”, (6) “Moderadamente em acordo” e (7) “Muito em acordo”.

Na versão proposta por Meyer e Allen (1997) a escala foi de 18 itens, sendo 4 invertidos, onde cada dimensão é composta por 6 itens. A dimensão do envolvimento afectivo é composta pelos itens [1, 6, 7(R), 12(R), 13 e 18(R)]. A dimensão do envolvimento normativo

é composta pelos itens [3(R), 4, 9, 10, 15 e16] e a dimensão do envolvimento calculativo pelos itens remanescentes.

Para avaliação da cultura organizacional foi aplicado o modelo desenvolvido por Robert E. Quinn (1998), que através do respectivo questionário mede as dimensões da cultura, tendo por base a teoria dos valores contrastantes. O modelo proposto contém um questionário com seis itens – Características Dominantes, Líder Organizacional, Princípio Organizacional, Clima Organizacional, Critérios de Sucesso e Estilo de Gestão – representando cada item um tipo de cultura definido pelo autor. Cada um dos itens apresenta quatro descrições de organizações. A pessoa entrevistada deve distribuir 100 pontos pelas quatro alternativas conforme as descrições se assemelham com sua própria organização, onde nenhuma é melhor que a outra, são apenas diferentes.

Complementarmente, foi realizada uma entrevista ao fundador e Presidente da Instituição, considerada naturalmente como a pessoa mais importante e influente da organização. Foi uma entrevista do tipo semi-estruturada, tendo sido previamente explicada a sua finalidade, o objectivo, a utilidade da pesquisa e a importância da sua colaboração. A entrevista teve por objectivo recolher informações qualitativas acerca do que sabe, crê, espera ou deseja para a Instituição ao nível das variáveis determinantes no contexto da organização.

4.5 – Técnicas de análise de dados

Para análise dos resultados aos questionários aplicados procedeu-se ao tratamento de dados recorrendo-se a técnicas estatísticas simples e análise de conteúdo segundo a metodologia de Bardin.

CAPÍTULO V – Análise da informação e conclusões

5.1 Cultura organizacional do IAC

Da revisão da literatura verificou-se que a eficiência e eficácia organizacional das organizações modernas dependem de outros factores do que exclusivamente dos níveis de competitividade e da relação entre a escassez e abundância de recursos existentes no mercado. Hofstede (1987), considera não existir uma única forma de gestão para as organizações e que as respectivas estratégias dependem acima de tudo das características culturais nas quais as organizações operam. Peters e Waterman (1995) nas suas investigações evidenciaram existir uma relação de causa efeito entre a cultura e o sucesso de uma empresa.

Para diagnóstico e identificação do sentido da cultura organizacional, aplicou-se às chefias da Instituição, o questionário instituído no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn, por demonstrar uma elevada coerência com esquemas claros conhecidos e aceites, organizando a forma de pensar das pessoas. O modelo sugere, que os indivíduos numa organização partilham um mapa cognitivo que pode ser organizado em torno de três dimensões bipolares, apoiados por um conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia organizacional.

O presente inquérito foi aplicado às quinze chefias da instituição, verificando-se a anulação de um dos testes e uma não resposta.

De acordo com os resultados apurados, a cultura percebida pelas chefias encontra-se distribuída pelos quatro quadrantes com maior incidência para a cultura burocrática (hierárquica), caracterizada pela ênfase na orientação para o ambiente interno e para o controlo visando a estabilidade, segurança e a previsibilidade. A gestão é influenciada no sentido da formalização das estruturas e locais de trabalho e ao líder da organização espera-se que desempenhe funções de monitorização e coordenação de equipas.

A figura 12 representa os valores médios da cultura organizacional percebida pelas chefias da Instituição:

	Média	x	y
a	Relações Humanas	22,44	-22,44
c	Processos Internos	27,95	-27,95
d	Objectivos Racionais	23,01	-23,01
b	Sistemas Abertos	26,60	26,60
		22,44	-22,44

a	b	c	d	Total
22,44	26,60	27,95	23,01	100,00

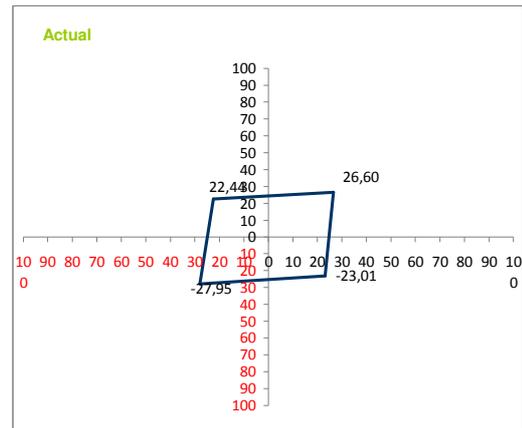


Figura 12 – Cultura organizacional da Instituição

Como referido, a organização apresenta um conjunto de características representativas das culturas organizacionais instituídas pelo modelo aplicado. Pela figura 13, no conjunto de todas as chefias, é possível verificar a disparidade entre as diferentes culturas percebidas para a organização, não se identificando uma cultura mais predominante sobre as outras.

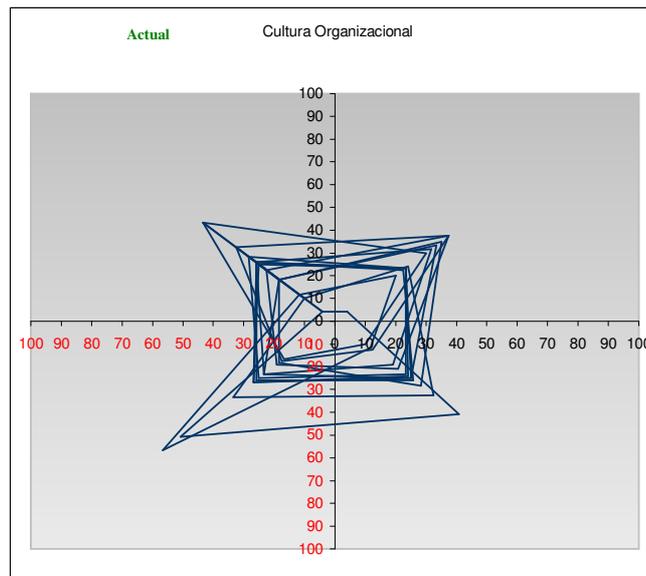


Figura 13 – Cultura organizacional da Instituição

5.1.1 – Caracterização da cultura organizacional através das dimensões culturais

As figuras seguintes apresentam os resultados individuais de cada dimensão cultural do modelo que serviu de base ao diagnóstico e avaliação global da cultura organizacional da Instituição. Neste sentido, procedeu-se à comparação e ao cruzamento dos resultados obtidos com informação qualitativa extraída da entrevista realizada ao Presidente da Direcção. Tentou-se desta forma verificar, se as componentes culturais percebidas pelas chefias seriam coincidentes com as do Presidente do IAC.

5.1.1.1 – Características dominantes

As especificidades culturais relacionadas com esta dimensão, ou seja, os aspectos de âmbito geral que afectam o quotidiano das organizações e respectiva continuidade, tendem em média, ainda que ligeira, para uma cultura hierárquica, onde predominam os elementos associados à burocracia com a aceitação da autoridade e dos pressupostos da estabilidade. Nesta dimensão, verifica-se a concordância entre as percepções das chefias e do Presidente da Instituição, quando este considera que a cultura da Instituição baseia numa cultura de procedimentos. A figura seguinte apresenta os valores médios da dimensão:

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	25,77	-25,77	25,77
c	Processos Internos	27,31	-27,31	-27,31
d	Objectivos Racionais	21,92	21,92	-21,92
b	Sistemas Abertos	25,00	25,00	25,00

a	b	c	d	Total
25,77	25,00	27,31	21,92	100,00

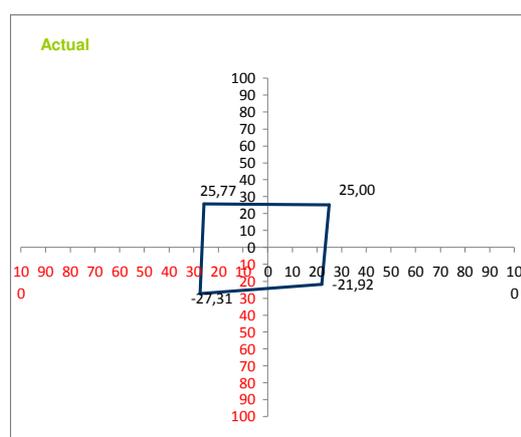


Figura 14 – Características dominantes

A figura 15 representa as culturas identificadas individualmente pelas chefias da Instituição. Verifica-se que não é possível identificar um padrão ou uma tendência predominante para as características dominantes, onde as diferentes chefias compreendem as formas distintas para o quotidiano da organização. Assim percebe-se a existência de uma grande família, determinadas pela iniciativa, mas limitadas pelas regras existentes e orientadas para a produtividade.

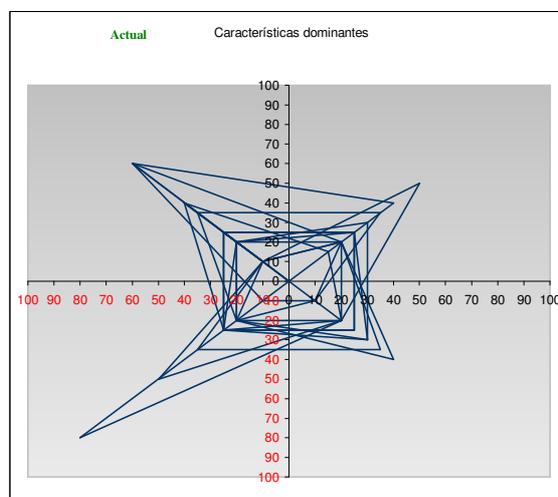


Figura 15 – Características dominantes

5.1.1.2 - Liderança

Nesta dimensão, as chefias consideram, por um lado, existir uma liderança conservadora no sentido de garantir o controlo e de assegurar a estabilidade, inserida numa cultura burocrática. Por outro lado, numa cultura de inovação, constata-se uma liderança predisposta a correr riscos visando o crescimento da organização. Pela entrevista, o presidente do IAC define-se como um líder inovador e que respeita o trabalho autónomo das chefias desde que desenvolvido dentro das regras definidas. Neste sentido, o pensamento do líder vai de encontro ao pensamento das respectivas chefias. A figura seguinte apresenta os valores médios para a dimensão de liderança organizacional:

	Média	x	y
a	Relações Humanas	19,62	19,62
c	Processos Internos	30,00	-30,00
d	Objectivos Racionais	20,77	-20,77
b	Sistemas Abertos	29,62	29,62
		19,62	-19,62

a	b	c	d	Total
19,62	29,62	30,00	20,77	100,00

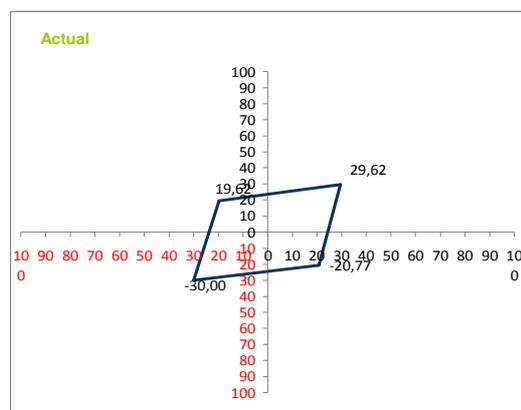


Figura 16 – Liderança

Em termos individuais, verifica-se não existir uma orientação predominante para um tipo específico de liderança. É possível constatar que as diferentes chefias revêm na organização a existência de quatro tipos de liderança, onde os valores máximos são registados nos quadrantes de inovação e regras. A figura 17 mostra os resultados individuais de cada chefia para a dimensão liderança:

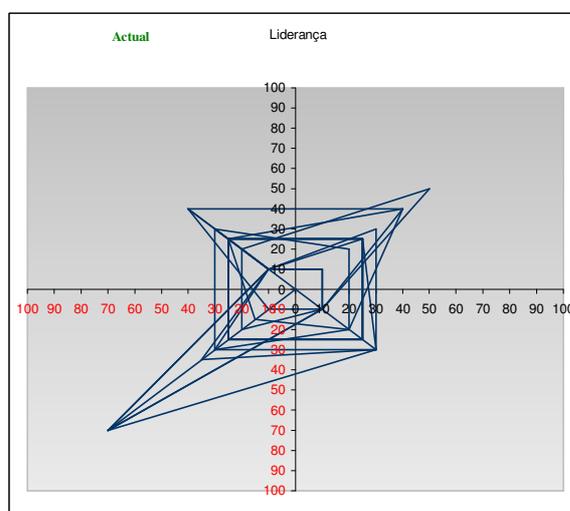


Figura 17 – Liderança

5.1.1.3 - Princípio organizacional

A figura 18 apresenta os valores médios para os princípios organizacionais, que se caracteriza pelos valores fundamentais em que se rege a organização. Verificou-se a existência de uma cultura predominantemente hierárquica, demonstrando que os princípios de funcionamento da Instituição se apoiam nas regras e nos procedimentos existentes, visando o controle. É um princípio igualmente defendido pelo Presidente.

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	22,31	-22,31	22,31
c	Processos Internos	34,23	-34,23	-34,23
d	Objectivos Racionais	21,15	21,15	-21,15
b	Sistemas Abertos	22,31	22,31	22,31
		22,31	-22,31	22,31

a	b	c	d	Total
22,31	22,31	34,23	21,15	100,00

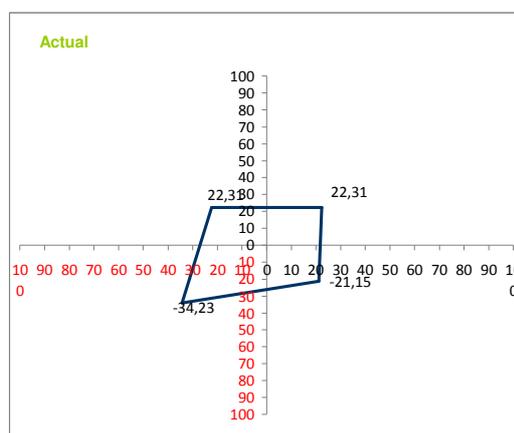


Figura 18 – Princípio organizacional

A figura 19 apresenta os resultados individuais das chefias relativo aos princípios organizacionais do IAC. Verifica-se que as chefias consideram existir um conjunto de diferentes características que justificam os princípios organizacionais. Contudo, de forma mais acentuada, as chefias constataam que os princípios que regem o IAC são princípios de regras visando o regular funcionamento da Instituição.

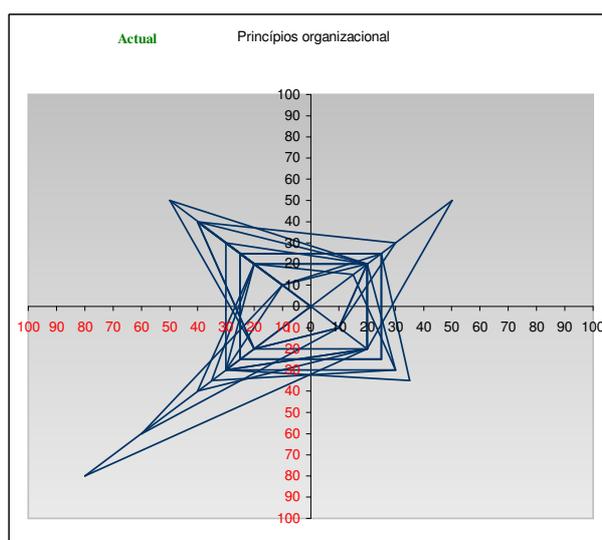


Figura 19 – Princípio organizacional

5.1.1.4 - Clima organizacional

O clima organizacional, que se caracteriza pelos comportamentos dos trabalhadores influenciados pelos usos e costumes existentes e praticados pela organização, baseia-se na cultura racional e na cultura de inovação. Os resultados vão parcialmente ao encontro da visão do Presidente do IAC, nomeadamente no desenvolvimento de uma política orientada para os resultados visando a sustentabilidade. No que se refere à inovação, verifica-se existir uma dicotomia entre a percepção das chefias e o sentimento do Presidente. O próprio considera ser o rosto da inovação, não sendo acompanhado por mais ninguém dentro da organização. A figura 20 apresenta os valores médios para esta dimensão:

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	22,69	-22,69	22,69
c	Processos Internos	21,54	-21,54	-21,54
d	Objectivos Racionais	28,08	28,08	-28,08
b	Sistemas Abertos	27,69	27,69	27,69
		22,69	-22,69	22,69

a	b	c	d	Total
22,69	27,69	21,54	28,08	100,00

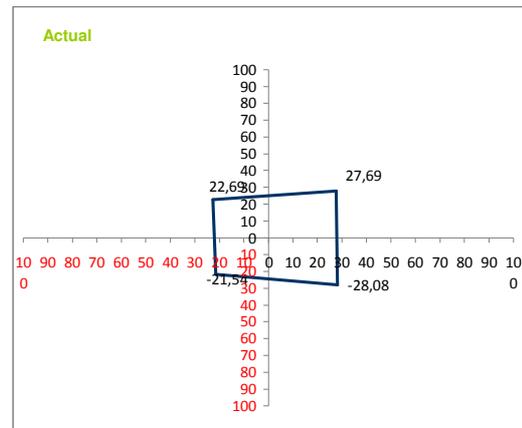


Figura 20 – Clima organizacional

Pela figura 21 as chefias consideram que o clima organizacional é condicionado pelas características decorrentes nos quatro tipos de cultura, com menor ênfase para a cultura de regras, não sendo possível identificar uma predominante sobre as outras.

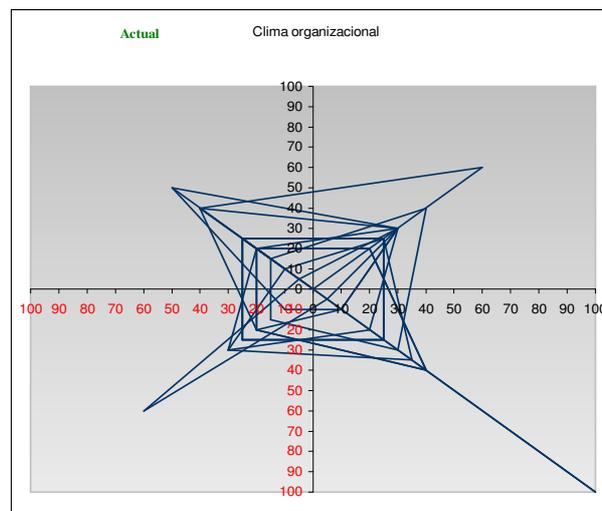


Figura 21 – Clima organizacional

5.1.1.5 - Critérios de sucesso

Para as chefias, os critérios de sucesso da Instituição baseiam-se nas características subjacentes às quatro dimensões culturais propostas pelo modelo (desenvolvimento humano, inovação nos serviços, produtividade e competição), onde os valores médios se distribuem equitativamente pelos quadrantes, não sendo possível identificar um critério de sucesso predominante. A figura seguinte apresenta os valores médios para esta dimensão:

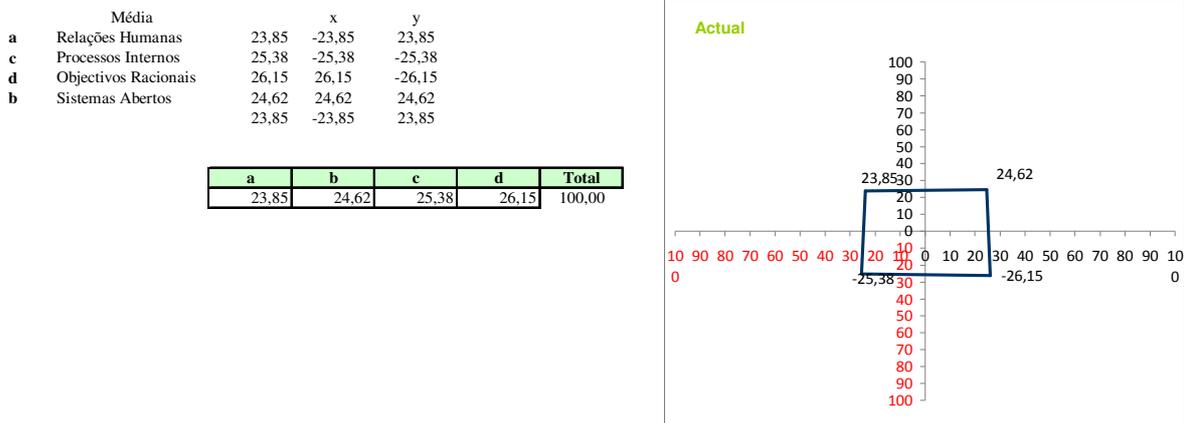


Figura 22 – Critérios de sucesso

A figura 23 apresenta os valores identificados pelas chefias quanto aos critérios de sucesso da organização. Verifica-se que as chefias percebem de forma diferente quanto aos critérios de sucesso existentes na organização.

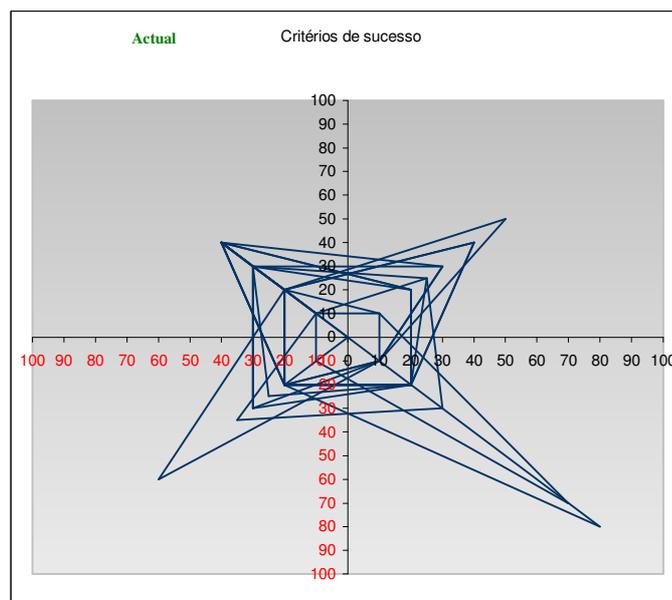


Figura 23 – Critérios de sucesso

5.1.1.6 - Estilos de gestão

A dimensão relacionada com os estilos de gestão, é caracterizada pela capacidade de gestão da organização em função da estratégia adoptada, baseando-se predominante numa cultura de inovação e numa cultura de regras. Na verdade, nos limites dos procedimentos existentes dentro da organização que visam estabilidade, as chefias têm autonomia para desenvolver os seus projectos pedagógicos e sociais potenciando desta forma a iniciativa e a inovação individual de cada chefia. A figura seguinte apresenta os valores médios desta dimensão:

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	20,38	-20,38	20,38
c	Processos Internos	29,23	-29,23	-29,23
d	Objectivos Racionais	20,00	20,00	-20,00
b	Sistemas Abertos	30,38	30,38	30,38
		20,38	-20,38	20,38

a	b	c	d	Total
20,38	30,38	29,23	20,00	100,00

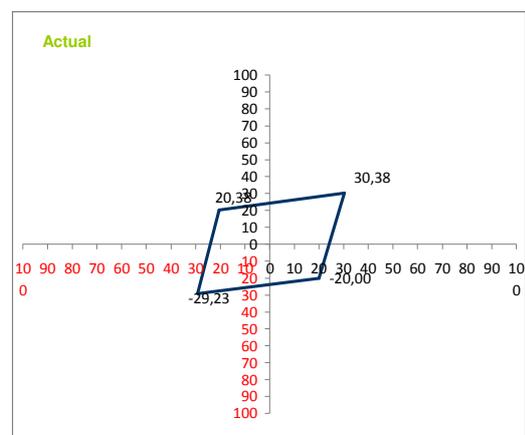


Figura 24 – Estilos de gestão

Pela figura 25, que apresenta os resultados individuais das chefias quanto ao estilo de gestão, não é possível identificar característica dominante do estilo de gestão existente na organização.

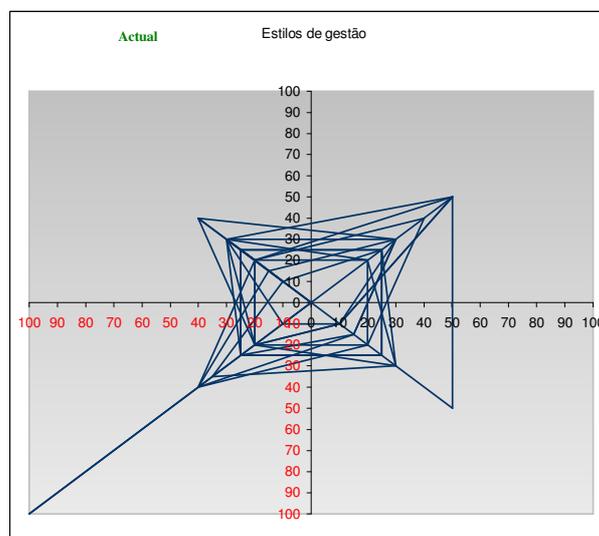


Figura 25 – Estilos de gestão

5.3 – Envolvimento

Nos dias de hoje, o ambiente externo das organizações é de turbulência, verificando-se que as mudanças económicas, políticas e sociais são apontadas como factores que interferem no seu ambiente interno, principalmente nas relações entre o indivíduo e a organização. A obtenção de vantagens competitivas em prol da missão das organizações depende cada vez mais de pessoas comprometidas e identificadas com estas. Numa relação interactiva entre o indivíduo e a organização, que se desenvolve através da influência e trocas mútuas, Schein (1980), as organizações procuram também criar as condições necessárias para que os seus colaboradores atinjam os objectivos pessoais. Neste contexto, este estudo tem por objectivo identificar o grau de envolvimento organizacional, as dimensões e padrões do compromisso existente entre os colaboradores da Instituição que desempenham funções de liderança (chefias e chefias intermédias). A importância desta análise está baseada na evidência que do envolvimento organizacional derivam atitudes e comportamentos que influenciam o desempenho do colaborador. Pretende-se igualmente compreender o envolvimento organizacional daqueles colaboradores para a mudança e adesão a um novo projecto organizacional.

Dentro dos diversos modelos de avaliação do envolvimento organizacional, o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1997) é o instrumento que tem gerado maior aceitação por parte dos investigadores. Os autores conceptualizaram-no em três planos distintos, identificando o envolvimento afectivo, normativo e instrumental como as componentes do envolvimento organizacional. Tais componentes reflectem estados psicológicos não mutuamente exclusivos, que espelham a orientação eficaz do indivíduo na organização e para a organização (envolvimento afectivo), no dever moral em permanecer na organização (envolvimento normativo) e, por último, no reconhecimento por parte dos colaboradores dos custos associados com o abandono da organização (envolvimento instrumental).

Na realização deste inquérito estiveram presentes as quinze chefias, tendo-se validado catorze questionários e anulado um. A tabela 8 apresenta os resultados apurados:

Tabela 8 - Resultados apurados

Chefia	COMMITMENT		
	Normative	Continuance	Afective
2	34	25	39
3	15	29	23
4	26	23	34
5	33	22	31
6	31	22	37
7	36	18	42
8	42	31	36
9	37	32	38
10	35	11	31
11	42	27	42
12	31	29	36
13	36	42	24
14	27	28	35
15	23	23	33

Pela tabela, podemos observar que a dimensão do envolvimento organizacional mais forte na população estudada é o afectivo, seguido do envolvimento normativo e em menor escala o envolvimento instrumental. Relativamente às afirmações da componente afectiva, aquela em que o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização, um conjunto significativo dos trabalhadores, 58% das chefias (8 em 14), apresentou um envolvimento de base afectiva. No que se refere às afirmações da componente normativa, que se caracteriza pela obrigação do indivíduo permanecer na organização, três chefias (21%) estruturam o seu envolvimento nesta dimensão. Verificou-se que duas chefias (14%) estruturavam o seu envolvimento de base instrumental, associada aos colaboradores que permanecem na organização por necessidade. Por último, verificou-se que uma chefia (7%) estruturava o seu envolvimento de base afectiva e normativa. A figura 26 apresenta os valores relativos apurados em cada dimensão:

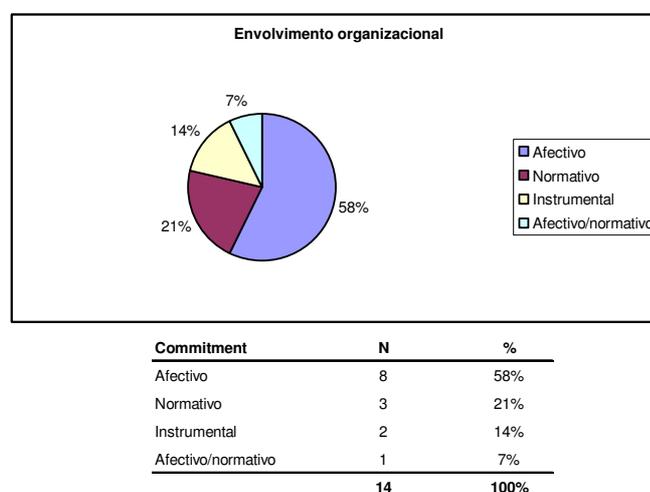


Figura 26 - Envolvimento organizacional

Face aos resultados apurados, na procura por um esclarecimento sobre o envolvimento organizacional, pode-se concluir que as pessoas com funções de liderança dentro da organização estruturam maioritariamente o seu envolvimento numa base afectiva. Não podendo extrapolar estes resultados para o restante universo dos trabalhadores, no mínimo, verifica-se que o envolvimento organizacional das chefias está em linha com a percepção que o Presidente tem para toda a organização, onde afirma que “*elas vestem a camisola da Instituição*”. Neste contexto, os resultados indicam que ao nível destes trabalhadores, que preenchem lugares de confiança e estratégicos para a Instituição, os seus actuais comportamentos e atitudes permite-lhes que sejam integrados num processo de mudança, em liderança com as respectivas equipas, podendo produzir efeitos positivos no alcance dos objectivos organizacionais e mitigar naturais resistências e oposições por parte dos trabalhadores.

5.3 – Entrevista com o Presidente da Direcção

Para compreensão do presente e do futuro da Instituição, procedeu-se à realização de uma entrevista ao Presidente da Direcção. A entrevista foi conduzida de forma a se obter respostas do ponto de vista das variáveis organizacionais da Instituição, nomeadamente na identificação da Visão, Missão e Valores organizacionais, do caminho a seguir, dos meios a afectar, etc.

A tabela seguinte apresenta as respostas mais significativas dadas pelo entrevistado, relacionando-as com as teorias de gestão desenvolvidas no presente trabalho:

TABELA 10 - Excertos da entrevista ao Presidente do IAC

Respostas	Enquadramento teórico
<i>A baixíssima rotação do pessoal e o facto dos trabalhadores dispensarem na sua maioria o pagamento de horas extraordinárias são exemplos que permitem concluir que “elas vestem a camisola da Instituição...”</i>	Envolvimento afectivo; Meyer e Allen
<i>Confio nas técnicas coordenadoras de cada valência. Dentro dos procedimentos existentes, elas sabem o que têm a fazer e como fazer, tendo autonomia para desenvolver os projectos pedagógicos e sociais. (...)</i>	Liderança e maturidade; Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard Cultura de regras: Modelo Valores Contrastantes
<i>Neste momento, a organização está oleada e opera em velocidade cruzado, assente nas regras de funcionamento existentes.</i>	Cultura de regras: Modelo Valores Contrastantes
<i>(...) a inovação é sempre desejável. Há vinte e três anos que a inovação, a criatividade e adaptação do IAC tem caído sobre os meus ombros (...). Procuo constantemente novos desafios com o objectivo de melhorar a qualidade de vida da população. Vamos entrar na área da saúde, através da construção de um hospital de cuidados continuados, área que não dominamos!</i>	Cultura de inovação: Modelo Valores Contrastantes
<i>(...) obrigatoriedade da sustentabilidade económica e financeira da Instituição a médio e longo prazo.</i>	Cultura de resultados: Modelo Valores Contrastantes

5.4 – Descrição da estrutura organizativa do modelo de gestão existente

Durante duas décadas, com a Instituição orientada para as respostas sociais “a qualquer preço”, sem a garantia dos fundos financeiros que suportassem os respectivos custos, o resultado para o IAC foi a acumulação de prejuízos avultados. Neste cenário, procedeu-se à reestruturação interna das operações passando a Instituição a ser orientada para os resultados e para a estabilidade, onde o respeito pela *Visão* e *Missão* passaram a depender dos recursos financeiros disponíveis.

O actual processo de criação de valor tem origem na elaboração do plano anual de operações e do orçamento, da responsabilidade da Direcção e da Gestão, “negociada” com os directores técnicos para determinadas rubricas (ex: custo das actividades pedagógicas) e imposta para outras (ex: aumento salarial). Os novos investimentos são alvo de estudos de viabilidade económica, respeitando-se as principais variáveis de decisão para o investimento como a TIR, *Pay-back*, VAL, através da aplicação do modelo *EVA* ou do método de actualização dos fluxos de caixa.

A gestão é apoiada pela utilização do modelo Custeio Baseado nas Actividades, onde predomina um rigoroso controlo orçamental e mensal de todas as operações da Instituição, em permanente verificação com o plano anual de actividades (orçamento) visando a tomada de decisões correctivas.

Na organização encontram-se definidas as actividades primárias ou de negócio (as valências) e as actividades de apoio (serviços). A origem dos recursos e a sua afectação às actividades estão estabilizados. A estrutura encontra-se desenhada de forma a identificar e a definir respectivamente as margens de contribuição por valência e os centros de responsabilidade.

Apesar de existir na estrutura uma clara definição de funções, que permite a autonomia das acções pedagógicas das valências, a decisão e a autoridade estão muito centralizadas no Presidente e na Gestão, cabendo a estes a convergência de interesses entre cada sector do IAC.

A figura 27 apresenta o actual modelo de gestão baseado no referencial financeiro de curto prazo:

ACTUAL SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO
Baseado no referencial financeiro de curto prazo
orientado para o controlo

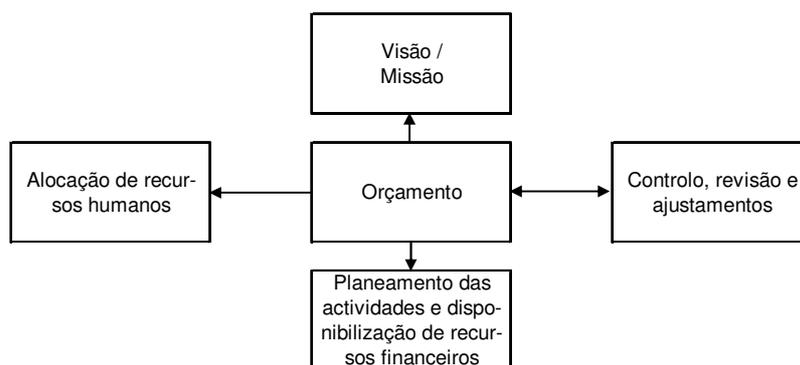


Figura 27 - Sistema de controlo de gestão
(Baseado no referencial financeiro de curto prazo orientado para o controlo)

5.5 – Análise crítica

Os estudos realizados tiveram como objectivo global identificar a cultura organizacional predominante no IAC e o envolvimento organizacional das pessoas estratégicas para a Instituição. Procurou-se igualmente confrontar os resultados obtidos nos estudos com a percepção que o líder da Instituição tem sobre aquelas variáveis.

Ao nível da cultura organizacional, a cultura de regras é aquela que apresenta em termos médios a maior predominância, preconizando o controlo, estabilidade e previsibilidade. A inovação é percebida como a segunda dimensão. A cultura de clã e racional apresentam valores médios mais baixos mas ainda significativos. Neste contexto, a Instituição aparenta ter uma “não Cultura” tendo em consideração a múltipla percepção que as chefias têm sobre a cultura da organização.

O envolvimento afectivo, aquela onde o indivíduo se identifica com a organização e com os seus objectivos, associado à ideia de lealdade e de sentimento de orgulho em permanecer na organização é a dimensão que apresenta, de forma significativa, a maior expressão.

Pela entrevista realizada ao Presidente do IAC foi possível compreender que os valores da organização assentam numa cultura de regras e cultura racional. Contudo, é por ele desejado que a instituição operasse num ambiente de inovação. Do ponto de vista do envolvimento organizacional, o Presidente percebe que o pessoal tem um envolvimento afectivo com a Instituição.

Tendo em conta os resultados obtidos através dos questionários realizados, pela entrevista realizada, pela minha experiência e acesso à informação verifico que nas condições actuais

não será fácil à Instituição ir ao encontro dos objectivos consagrados na sua Visão e Missão. Se por um lado, é visível o não-alinhamento do pessoal face à estratégia da Instituição, onde as chefias percebem diferentes dimensões culturais, por outro lado, o Presidente do IAC tem orientado a organização para uma cultura de regras e resultados. Verifico, igualmente, que a Instituição, nos últimos anos, tem procurado a estabilidade e a segurança não se adaptando às novas exigências que se verificam no mundo globalizado.

Neste contexto, torna-se imperiosa a mudança. É fundamental desenvolver esforços que conduzam à transformação do IAC para uma cultura de inovação. Para tal, a Instituição poderá confiar nas suas chefias, fortemente comprometidas, para a adesão a um novo paradigma cultural, inserindo-as e comprometendo-as num processo de mudança, mitigando-se riscos e receios que naturalmente advêm de qualquer processo de mudança. É um movimento de mudança, que tem como objectivo tornar a Instituição mais eficiente e eficaz, através da melhoria do desempenho organizacional no seu conjunto, evoluindo-a para os objectivos estratégicos declarados na *missão* e na *visão*. A tabela 11 apresenta os traços fundamentais do processo de mudança necessário no IAC:

Tabela 11 - Traços fundamentais do processo de mudança necessário no IAC

De:	Para:
Processo de gestão imposto do topo para a base induzidos por objectivos financeiros e orientados para os aspectos táticos.	Processo de gestão participativo entre todos os elementos da organização orientada para os aspectos estratégicos da organização.
Liderança conservadora com o objectivo de garantir o controlo, a estabilidade e a segurança.	Liderança inovadora e empreendedora, com visão estratégica, disposta a correr riscos em prol do crescimento da instituição.
Modelo de gestão orientado para a administração de activos tangíveis, com métricas de base económica e financeira.	Desenvolvimento de um modelo de gestão baseado em novas métricas orientada para a gestão de activos tangíveis e intangíveis
Promoção da rotina, do controlo e da previsibilidade.	Desenvolvimento da inovação, da criatividade e da adaptabilidade. Desenvolver a iniciativa individual de cada trabalhador ao nível da criatividade e inovação.
Intervenção e poder vertical sobre a estrutura e pessoas, centralizada e formalizada.	Aceitar experiências inovadoras com ênfase nas boas práticas e excelência.
Estabilidade interna.	Crescimento da organização.
Intervenção do topo para a base e controlo da informação.	Processo de participação e partilha da informação.
Internalidade.	Externalidade.

Com efeito todas estas alterações remetem para um novo modelo de gestão para a Instituição, devendo proceder-se à desburocratização, à agilização e ao melhor uso de recursos sem perder de vista os princípios da organização e respeitando os valores que a orientam.

Capítulo VI – Projecto de intervenção no Instituto de Apoio à Comunidade

6.1 – Introdução

Os vinte e três anos de vida desta organização são essencialmente caracterizados pelo crescimento continuado do número de respostas sociais que a Instituição foi introduzindo na comunidade. Contudo, neste longo processo, nunca se deu relevo aos recursos económicos e financeiros necessários à sustentabilidade do IAC a médio e longo prazo. Entre o *trade off* do risco económico-financeiro e a necessidade da resposta social, o Presidente da Direcção sempre decidiu pela segunda opção. Corolário desta postura perante a Instituição (sócios) e a Comunidade (população/utentes) foi a acumulação de dívidas significativas que hoje dificultam o desenvolvimento da própria Instituição. Já no presente século dá-se, por parte do líder, a consciencialização da necessidade imperativa do reequilíbrio económico, em prol da sobrevivência da Instituição. Os últimos três anos caracterizaram-se por resultados líquidos e *cash-flows* positivos, consequência da remodelação e reorganização interna ocorrida em 2006, produto do estudo profundo, exaustivo e analítico realizado a todas as operações de cada valência, serviço e equipamento da Instituição. Nos últimos três anos, os *excedentes económicos*⁶ foram aplicados na reposição dos equipamentos e na redução do passivo da Instituição. Ainda na esfera da reorganização interna, procedeu-se à reestruturação do passivo corrente em longo prazo, que através do IAPMEI, no âmbito do Procedimento Extrajudicial de Conciliação, realizou acordos de pagamento com os principais credores. Ultrapassados ou consolidados os problemas de índole económico-financeira, que quase levava à extinção do IAC, urge rapidamente redefinir o rumo da Instituição respondendo às perguntas clássicas “Onde estamos?”, “Para onde vamos?”, “Como lá chegar?” e que modelo utilizar na gestão da própria estratégia.

6.2 - O futuro do IAC em ambiente de globalização

Do ponto de vista do ambiente externo da organização, o IAC, ao longo de vinte e três anos, foi a entidade que mais contribuiu para o desenvolvimento social e económico da Vila do Forte da Casa. Contudo no plano interno, o crescimento da Instituição baseado no critério exclusivo da resposta social, sem as garantias das fontes de financiamento que sustentassem a viabilidade daqueles projectos, colocaram em risco a viabilidade económica da Instituição. Resolvidas ou consolidadas as questões económicas e financeiras (tema tratado no ponto anterior), questiona-se então pelo futuro da Instituição.

⁶ Do ponto de vista empresarial a expressão “excedente económico” equivale a “lucro”.

Os tempos são de mudança. Vivemos actualmente num processo de globalização onde predominam a livre circulação de pessoas, bens e serviços, capitais, informação, etc. Consequentemente, verificam-se profundas mudanças no campo económico, político, sociocultural e tecnológico, que agem sobre todos os aspectos da vida do indivíduo, das sociedades e das organizações. As mudanças globais passaram a determinar novos comportamentos humanos, gerando novos problemas e novas soluções, novas dependências e novos desenvolvimentos, novos limites e novos horizontes, que se repercutiram na nossa maneira de ser, pensar e agir. A globalização estimulou o aumento da produtividade, a qualidade da produção de bens e dos serviços, a aceleração dos processos, a exigência dos clientes, a redução de custos, etc. O futuro já não passa exclusivamente pela valorização dos activos tangíveis focalizada nas operações, mas também pela valorização de activos intangíveis com a organização orientada para a estratégia. Hoje as organizações passaram a procurar estruturas mais simples, mais ágeis e autónomas, eliminando burocracias, incentivando a inovação e o espírito empreendedor.

Neste contexto, o IAC não pode ser excepção a esta nova e complexa realidade. O seu futuro passa necessariamente pela mudança do paradigma da gestão do activo “tangível” para “intangível” ou, de outra forma, pela mudança de uma organização focalizada nas operações por uma organização orientada para a estratégia. A criação de valor deixou de ser exclusivamente a partir da gestão de tais activos tangíveis onde se produziam bens e serviços através da incorporação de matérias e utilização de meios técnicos e humanos. As oportunidades para a criação de valor estão neste momento a migrar para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram tais activos intangíveis como sejam o relacionamento com os clientes, inovação de produtos e serviços, tecnologia da informação, competência dos recursos humanos, etc. A Instituição opera por meio de valências geograficamente dispersas em equipas descentralizadas⁷ estando o seu pessoal mais próximo dos clientes, do que estes em relação à própria Instituição. Poderá assim, ser mais determinante para o sucesso da Instituição, a gestão do relacionamento trabalhador/cliente do que o investimento num determinado equipamento. Numa economia baseada na gestão de activos tangíveis, as métricas financeiras e económicas – o balanço, a demonstração dos resultados e fluxos de caixa – são suficientes para aferir dos resultados do uso daqueles activos. Contudo, nos dias de hoje, onde os activos intangíveis determinam as vantagens

⁷ - As valências operam com 17 equipamentos em 10 locais distintos e as equipas descentralizadas prestam serviço a 90 utentes de Serviço de Apoio domiciliário e 25 utentes de assistência familiar.

competitivas, exige-se novas ferramentas que descrevam estes novos activos com base no conhecimento e estratégias criadoras de valor.

Ao IAC, no respeito pela sua visão, missão e valores organizacionais e na procura do desenvolvimento sustentado da Instituição proclamado pelo seu Presidente e fundador, roga-se a mudança para um novo modelo de gestão, alinhando desta forma as determinantes do contexto organizacional com a sua estratégia. Urge, assim, a implementação do modelo *Balanced Scorecard* como uma nova ferramenta condutora à mudança exigida pela realidade actual, potenciando o incremento do desempenho organizacional, actuando como instrumento de comunicação estratégica e como um sistema de avaliação.

6.3 – Proposta do modelo de gestão baseado no BSC

A estratégia nunca foi tão importante como no actual ambiente de negócios. (...) pesquisas demonstram que a maioria das organizações não executa a estratégia com êxito. (...) boa parte das empresas continua a utilizar processos de gestão impostos de cima para baixo, induzidos por objectivos financeiros e orientados para os aspectos táticos. (Kaplan & Norton, 2000).

A reflexão deixada pelos autores do BSC ajusta-se à realidade actual do IAC. Se por um lado, a Instituição sabe o que quer, que, pela sua *visão*, procura que seja reconhecida como uma IPSS de referência através da prestação de um conjunto de serviços de excelência, por outro lado, ela própria desenvolve uma cultura que visa a estabilidade, o controlo e a previsibilidade das actividades operacionais não compatível com os seus objectivos estratégicos.

6.3.1 – Caracterização do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade

O BSC teve a sua génese no contexto das organizações empresariais privadas, cujo objectivo máximo era a criação de valor para o accionista. Em 1996 verificou-se, de forma ainda embrionária, a migração do modelo para os organismos públicos e para as organizações sem fins lucrativos. Quatro anos mais tarde, o conceito tornou-se amplamente aceite e adoptado para este tipo de organizações, com o objectivo de melhorar os seus processos internos visando a excelência operacional. Como referido no ponto anterior, para o IAC, procura-se aumentar a eficiência e a eficácia, melhorar o seu desempenho organizacional e evoluir a Instituição para os objectivos estratégicos compreendidos na sua *visão*.

Como se verifica pela *visão* e *missão*, os clientes são a razão de ser da própria Instituição. Esta está focalizada em prestar um conjunto de serviços de excelência visando ser

reconhecida como uma Instituição de referência. Contudo, o IAC, como referido, desenvolve a sua actividade baseado numa cultura de procedimentos e de regras que visam a estabilidade, o controlo e a previsibilidade da organização, longe de poder alcançar com sucesso tais objectivos estratégicos. Neste sentido, torna-se fundamental definir a perspectiva dos clientes como a prioritária para a gestão da Instituição.

Pelas características do IAC, enquanto organização sem fins lucrativos, o lucro não é a variável de gestão mais importante para a Instituição. No entanto, a sua história recente e a vontade do Presidente da Direcção determinam obrigatoriamente o equilíbrio económico, de forma a garantir a longo prazo o crescimento sustentável da organização. Só num contexto de sustentabilidade se assegura, no futuro, os meios necessários à concretização da *visão* da Instituição. Neste sentido, a perspectiva financeira afigura-se no plano abaixo da perspectiva dos clientes. Reconhece-se assim, que os objectivos dos clientes prevalecem sobre os financeiros, mas ao mesmo tempo, objectivos dos clientes dependem necessariamente da garantia das fontes financeiras.

Relativamente à perspectiva dos processos internos, a definição dos objectivos dos clientes relacionado com os objectivos financeiros, conduziu ao reconhecimento dos processos organizacionais críticos para a sua realização. Neste sentido, são definidas medidas para avaliação do desempenho, transpondo toda a cadeia de valor da Instituição. Os objectivos intermédios nos vários departamentos são função dos objectivos globais da instituição, onde os critérios de avaliação foram concebidos de forma a garantir a criação de valor para a Instituição e para os seus clientes.

A perspectiva da aprendizagem e crescimento, a que se situa na base de todo BSC, encontra-se focalizada nas competências necessárias à realização dos objectivos estratégicos, tendo definido os objectivos e medidas de desempenho quanto às infra-estruturas e competências. Pretendeu-se reforçar a visão de investimento futuro nas áreas dos colaboradores, tecnologia e procedimentos, de forma a garantir os objectivos estratégicos definidos nas outras perspectivas e o sucesso da organização.

6.3.2 – Interpretação das perspectivas do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade

A tabela 12 sintetiza os temas estratégicos preconizados nas quatro perspectivas do modelo do BSC da Instituição:

Tabela 12 - Temas estratégicos do IAC

Perspectiva	Temas estratégicos
Perspectiva do Cliente	<i>Satisfação máxima dos utentes / clientes através da prestação de serviços de excelência</i>
Perspectiva da responsabilidade financeira	<i>Crescimento sustentado</i>
Perspectiva dos processos	<i>Desenvolvimento de processos internos com base no sistema de qualidade a implementar</i> <i>Fornecedor / Parceiro</i> <i>Novos produtos e serviços</i>
Perspectiva da aprendizagem e crescimento	<i>Pessoal motivado e qualificado</i> <i>Tecnologias de informação</i>

6.3.2.1 - Perspectiva do cliente

Ao analisar a *visão* da Instituição verifica-se que esta trata os seus clientes na óptica restrita do utente. Num sentido mais abrangente, o tema estratégico na perspectiva do cliente visa a satisfação máxima de todos os seus clientes através da prestação de serviços de excelência.

No desenvolvimento das suas operações, a Instituição presta um conjunto de serviços segmentado por quatro tipos de clientes ou parceiros:

- . Cliente / utente;
- . Instituto da Segurança Social;
- . Município de Vila Franca;
- . Outros clientes.

Para o IAC, o cliente / utente é a pessoa singular que utiliza os bens e os serviços sociais da Instituição mediante a contrapartida de uma prestação pecuniária⁸ definida por regulamento legal. O Instituto da Segurança Social é a entidade que através de protocolo de cooperação definido por Lei, comparticipa financeiramente pelo apoio social que a Instituição presta aos seus utentes a um custo inferior ao praticado pelo mercado. Do ponto de vista formal, trata-se do modelo de cooperação existente entre as IPSS e ISS. Sob o ponto de vista interno ou de gestão, trata-se de uma parceria entre as entidades, cabendo ao IAC a dupla função de

⁸ Prestação pecuniária calculada de acordo com as regras do protocolo de cooperação entre o IAC e o Instituto da Segurança Social. Os valores são calculados em função dos rendimentos *per capita* do agregado familiar e tendencialmente mais baixos do que os valores de mercado.

concretizar a sua manifestação de solidariedade em prol do homem e conduzir à concretização dos objectivos sociais da responsabilidade do Estado. Num segundo plano, fora da esfera da acção social, o IAC desenvolve um conjunto de actividades que permitem acrescentar valor económico à Instituição. Neste sentido, o IAC e o Município de Vila Franca de Xira (MVFX), estabelecem anualmente uma parceria que visa, por parte do IAC, a confecção e distribuição de refeições ao parque de Jardins-de-infância e Escolas básicas do MVFX, mediante contrapartida financeira. Desta forma, o IAC adquire outras receitas sem acréscimo de custos fixos através da utilização da sua capacidade instalada e o MVFX, sob sua competência, concretiza a política do Ministério da Educação para a generalização de refeições escolares em todo o parque pré-escolar do país. Por último, visando ainda a obtenção de receitas que possam contribuir para o financiamento ao desenvolvimento da acção social da Instituição, o IAC cede temporariamente aos seus sócios, utentes e entidades locais, definindo-os como outros clientes, o seu autocarro, as suas viaturas, salas etc.

Actualmente, o equilíbrio económico da Instituição encontra-se fortemente dependente da manutenção das receitas provenientes destes clientes e parceiros. A sustentabilidade do IAC, passa assim pela manutenção dos actuais clientes/parceiros e pelo reforço de intervenção nas respectivas áreas de acção, através de serviços prestados de excelência visando a satisfação dos clientes, construindo-se para cada segmento um ou mais objectivos estratégicos que possam contribuir para os objectivos globais da Instituição. A tabela seguinte representa os objectivos estratégicos para cada segmento, os indicadores/resultados e respectivos factores críticos de sucesso:

Tabela 13 - Síntese da perspectiva dos clientes do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
C1 Utentes: Retenção do cliente Crescimento do mercado Satisfação do cliente / utente e respectivas famílias	. Taxa de rotação dos utentes . Aumento da capacidade . Índice de clientes Satisfeitos %	Satisfação dos utentes Imagem e reputação na comunidade Satisfação dos utentes
C2 Segurança Social: Retenção do cliente Crescimento do mercado	. Inidicadores específicos dos acordos de cooperação . Mais acordos de cooperação	Reputação junto das entidades oficiais
C3 Município de Vila Franca de Xira: Retenção do cliente Satisfação do cliente Crescimento do mercado	. Renovação do protocolo . Servqual . Novas escolas	Imagem, reputação e satisfação junto do MVFX
C4 Outros clientes Novos clientes Retenção do cliente	. Mais clientes (crescimento %) . Fidelização (taxa) (n.º clientes saíram / n.º clientes entram)	Imagem e reputação na comunidade Satisfação dos clientes

6.3.2.2 - Perspectiva da responsabilidade financeira

De acordo com a vontade expressa do Presidente da Direcção, para a Instituição procura-se o crescimento económico sustentado, de forma a garantir a respectiva viabilidade a longo prazo. Contudo, para o IAC, como para as maiorias das IPSS, o desempenho financeiro não é um objectivo em si mesmo, mas sim um meio para se alcançar as metas estratégicas definidas na *visão* e *missão*. Procura-se o equilíbrio entre a utilização eficaz e eficiente dos meios financeiros disponíveis e o melhor resultado para os seus utentes. Assim no sentido da responsabilidade financeira, a Instituição carece de aumentar a sua margem de contribuição global e os fluxos de caixa, visando desta forma a cobertura dos custos estruturais da Instituição e a orientação dos meios libertos de exploração para novos projectos. O retorno dos investimentos realizados e a realizar, ou seja, a rendibilização dos activos, são objectivos indispensáveis para a sustentabilidade da Instituição que se deseja. Neste contexto, a política da Instituição na perspectiva da responsabilidade financeira deve apoiar-se em duas estratégias fundamentais:

- . Estratégia do crescimento da receita;
- . Estratégia da produtividade.

Para o crescimento da receita, a Instituição deve procurar o reforço do seu raio de acção, desenvolvendo para tal, novas áreas de intervenção, tendo como exemplo a saúde ou a formação profissional. Complementarmente, a Instituição deverá também desenvolver novos produtos e serviços fora do âmbito social. A título de exemplo, criar um serviço de pré e pós parto, permitindo uma ligação antecipada entre o IAC e potenciais novos clientes. Para a estratégia da produtividade, a Instituição deverá concentrar-se em três questões fundamentais: (i) aumentar o actual volume de serviços utilizando os meios existentes, (ii) introduzir novos serviços sem investimento em novos activos e, por último, (iii) melhorar o rácio da produtividade obtendo o mesmo *output* ao menor custo possível. A tabela 14 representa os objectivos estratégicos, os indicadores/resultados e respectivos factores críticos de sucesso para a perspectiva da responsabilidade financeira:

Tabela 14 - Síntese da perspectiva da responsabilidade financeira do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
F1 Estratégia do crescimento da receita . Aumento das respostas sociais . Novos produtos/serviços (não sociais)	. ROI . Margem de contribuição . Fluxo de caixa	Crescimento sustentado Economia de escala
F2 Estratégia da produtividade . Maximização dos activos existentes . Aumento das respostas sociais . Novos produtos/serviços (não sociais)	. Fluxo de caixa . Margem de contribuição . Rácio produtividade	Boa utilização dos activos Gestão e controlo dos custos fixos Dimensão

6.3.2.3 - Perspectiva dos processos internos

Os temas estratégicos a desenvolver nesta perspectiva têm como finalidade identificar os processos operacionais críticos em que as mesmas têm de alcançar a excelência, de modo a que a satisfação dos utentes seja maximizada. Visa, igualmente, corrigir quaisquer disfunções que sejam detectadas no interior da organização, bem como melhorar o tipo de serviços à comunidade. Por último, visa também identificar novos processos internos, que permitam não só melhorar os actuais, e serviços, oferecendo mais valor aos clientes, mas também, através da eficiência operacional, aumentar o rácio da produtividade revertendo estes ganhos económicos para o crescimento sustentável da Instituição, preconizado na perspectiva da responsabilidade financeira. Neste contexto, a perspectiva dos processos internos apoia-se essencialmente em três temas estratégicos:

- . Processos internos / sistema da qualidade;
- . Relação fornecedor / parceiro;
- . Desenvolvimento de novos produtos.

A actual dimensão da Instituição e o seu modo de funcionamento não são mais compatíveis com os princípios consagrados na sua *visão*, nem com os novos desafios e exigências que se apresentam do exterior à organização, consequência do mundo globalizado em que vivemos. Desta forma, para a Instituição, é determinante o alinhamento estratégico dos processos, que através do desenvolvimento e implementação de um sistema de qualidade permita ao IAC trabalhar de forma coordenada para estabelecer e alcançar o cumprimento da política e dos objectivos da qualidade, dando consistência aos processos internos (eficiência da operações e produtividade) e aos produtos e serviços para que satisfaçam as necessidades e expectativas dos respectivos utentes. O sistema da qualidade a implementar deve respeitar o normativo ISO9001:2008 e o normativo legal imposto pela ISS para cada tipo de valência.

A cozinha central é um dos serviços internos mais complexos, que na prossecução dos seus objectivos utiliza de forma intensiva recursos humanos, técnicos, equipamentos, consumíveis, sendo o serviço da Instituição que mais recursos financeiros emprega. Neste contexto, para além da implementação do sistema de qualidade que abrange igualmente a cozinha central, a Instituição deve desenvolver um conjunto de acções com os seus fornecedores numa parceria de “ganhar / ganhar”, ou seja, construir a montante, em conjunto com os seus fornecedores, formas de trabalho que visem a encomenda, a fixação do preço, os níveis de qualidade do produto, redução de stock / *just in time*, etc.

Por último, numa estratégia de desenvolvimento de novos produtos e serviços, de âmbito social ou não, haverá sempre a necessidade de se analisar e encontrar o melhor processo interno, contribuindo para a eficiência e para a qualidade do respectivo serviço. A título de exemplo, desenvolver o método de pagamento das mensalidades por débito directo ou nas caixas automáticas de multibanco. Desta forma, além de possibilitar um conjunto maior de soluções para pagamento das mensalidades por parte dos utentes, potenciando a melhoria do nível de satisfação do cliente, permite igualmente reduzir o horário dos serviços administrativos em período de cobrança de mensalidades (do dia 1 a 10 de cada mês) reduzindo todos os custos associados ao prolongamento daquele horário. A tabela seguinte sintetiza os principais factores para a perspectiva dos processos internos:

Tabela 15 - Síntese da perspectiva dos processos internos do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
P11 Definição de procedimentos internos Sistema de Qualidade Melhoria contínua	. Eficiência operações / produtividade Acidentes de trabalho Acidentes com utentes Desperdício	Utilização dos recursos disponíveis Alinhamento estratégico dos processos
P12 Relação Ganhar / Ganhar	. Níveis de stock . Redução de preço . Qualidade do serviço / produto	Capacidade negocial Qualidade, prazos e preço
P13 Introdução de novos produtos ou serviços:	. Satisfação do cliente . Margem bruta / contribuição	Utilização dos recursos disponíveis Satisfação dos clientes
P14 Introdução de novos serviços (fora do âmbito social)	. Margem bruta / contribuição	Dimensão

6.3.2.4 - Perspectiva da aprendizagem e crescimento

Os objectivos propostos nesta perspectiva estão baseados na necessidade da organização melhorar continuamente e de criar valor de forma sustentada. Neste sentido, perspectiva-se o desenvolvimento de duas estratégias, apostando no seu capital humano e no investimento de novas tecnologias, criando uma infra-estrutura organizativa apropriada que contribua para

aqueles objectivos. Para Jordan (2008), que define os indivíduos como o principal activo intangível da organização, considera que o sucesso dos objectivos, nesta perspectiva, depende obrigatoriamente da gestão sobre aqueles activos. As competências, a motivação, o envolvimento, etc., condicionam o desempenho das organizações. O êxito na melhoria dos processos internos depende da capacidade dos recursos humanos e dos meios que utilizam. O desenvolvimento de um clima organizacional sustentável, através de colaboradores motivados e competentes, e a utilização de ferramentas adequadas são pontos-chave para a melhoria dos processos que visam o sucesso da *visão* da organização. Neste sentido, são duas as estratégias preconizadas nesta perspectiva:

- . Estratégia da qualificação e motivação do pessoal;
- . Investimento em novas tecnologias de informação.

Ao nível da qualificação e motivação do pessoal, partindo da definição de “organizações positivas” Cunha (2007, 61), onde as pessoas despoletam processos de apoio social ou de vulnerabilidade psicológica, há que criar na Instituição as condições necessárias que potenciem as capacidades individuais de cada trabalhador. A superação das limitações individuais, induzem o trabalhador a novas experiências que o levam a aumentar o respectivo desempenho individual. Neste contexto, o desenvolvimento de um clima para a acção e realização dos objectivos, o recrutamento e a formação profissional deverão ser as políticas fundamentais a concretizar nesta estratégia. Assim, procura-se o alinhamento do pessoal aos objectivos máximos da Instituição, ouvindo e valorizando os seus *inputs* e dando *feedback* da evolução da Instituição. Procura-se igualmente o desenvolvimento de uma política de recrutamento, que pode incluir a prospecção interna dando outras oportunidades aos actuais trabalhadores, visando encontrar a pessoa com perfil adequado à função a desempenhar. Por último, torna-se imprescindível desenvolver um programa de formação contínua a toda estrutura humana, de forma a valorizar e actualizar os trabalhadores visando o aumento da competitividade do IAC.

Actualmente, a Instituição desenvolve a sua actividade através de um sistema de informação integrado (programa de contabilidade, utentes, sócios, património, salários) orientado para a gestão administrativa e financeira da Instituição. O processo de comunicação é no sentido vertical, de cima para baixo, desajustado face às exigências actuais. Não existe um programa integrado para toda a Instituição, onde cada valência ou serviço desenvolve os seus próprios modelos de gestão em bases de dados individuais. Com recurso às novas tecnologias torna-se necessário desenvolver e investir num modelo de gestão integrado e único, visando a melhoria dos processos de trabalho, o desenvolvimento de novos canais de comunicação (interno e

externo) e viabilização do acesso à informação estratégica por parte do pessoal do IAC. O quadro seguinte sintetiza as linhas principais desta perspectiva:

Tabela 16 - Síntese da perspectiva da aprendizagem e crescimento do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
AC1 Clima para a acção e realização dos objectivos	. Envolvimento dos trabalhadores	Processo de liderança
AC2 Recrutamento		Política de recrutamento
AC3 Formação - Conhecimento e competência	. Produtividade e satisfação dos trabalhadores	Plano de formação contínua
AC4 Acesso à informação estratégica	. Taxa de execução do plano de comunicação interna	Desenvolvimento de SW integrado de gestão
AC5 Novas formas de comunicação e de trabalho	. Produtividade	

6.3.3 – Comunicação

Como já referido no ponto 3.3.2, a comunicação é um dos processos propostos pelo modelo sendo indispensável para o alinhamento estratégico da organização, onde os indivíduos e departamentos convergem para a estratégia global. Neste sentido, para tornar possível o alinhamento estratégico entre o IAC e os colaboradores torna-se necessário desenvolver um processo de comunicação interna por forma a facilitar a compreensão do mapa estratégico, dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia, e que contribua igualmente para a criação de um *feedback* contínuo sobre a evolução da estratégia. Enquanto ferramenta estratégica, a comunicação interna deve ser eficiente, que através de um ambiente participativo de todos os trabalhadores favoreça os processos de mudança. Nesta condição, caberá a este novo sistema o desafio de ser uma função organizacional capaz de impulsionar o desempenho e o sucesso do IAC. Deixará de ser apenas um instrumento de divulgação de informações, para passar a partilhar a missão, a visão, a estratégia e os valores organizacionais, contribuindo, desta forma, para alcançar os objectivos iniciais.

As figuras 20, 21, 22 representam respectivamente as propostas do referencial do BSC, de um mapa estratégico e do relatório dos principais índices a comunicar a todos os trabalhadores:

INSTITUTO DE APOIO À COMUNIDADE

Visão: Ser reconhecida como uma Instituição de Solidariedade Social de referência, valorizando o potencial intelectual e físico de todas as gerações que nela se cruzam, através de um conjunto de serviços prestados em excelência.

Missão: Promover e apoiar a qualidade de vida da população da freguesia do Forte da Casa e restantes freguesias do concelho de Vila Franca de Xira, nas áreas da educação, saúde e bem-estar, acção social e prevenção, tendo como prioridade os que mais necessitam.

Perspectiva	Temas estratégicos	Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores
Perspectiva do Cliente	<i>Satisfação máxima dos utentes / clientes através da prestação de um serviço de excelência</i>	C1 <u>Utentes:</u> Retenção do cliente Crescimento do mercado Satisfação do cliente / utente e respectivas famílias	. Taxa de rotação dos utentes . Aumento da capacidade . Índice de clientes Satisfeitos %
		C2 <u>Segurança Social:</u> Retenção do cliente Crescimento do mercado	. Indicadores específicos dos acordos de cooperação . Mais acordos de cooperação
		C3 <u>Município de Vila Franca de Xira:</u> Retenção do cliente Satisfação do cliente Crescimento do mercado	. Renovação do protocolo . Servqual . Novas escolas
		C4 <u>Outros clientes</u> Novos clientes	. Mais clientes (crescimento %) . Fidelização (taxa) (n.º clientes saíram / n.º clientes entra)
Perspectiva da responsabilidade financeira	<i>Crescimento sustentado</i>	F1 Estratégia do crescimento da receita . Aumento das respostas sociais . Novos produtos/serviços (não sociais)	. ROI . Margem de contribuição
		F2 Estratégia da produtividade . Maximização dos activos existentes	. Fluxo de caixa
Perspectiva dos processos internos	<i>Desenvolvimento de processos internos com base no sistema de qualidade a implementar</i>	PI1 Definição de procedimentos internos Sistema de Qualidade Melhoria contínua	. Eficiência operações / produtividade Acidentes de trabalho Acidentes com utentes Desperdício
		PI2 Relação Ganhar / Ganhar	. Níveis de stock . Redução de preço . Qualidade do serviço / produto
	<i>Fornecedor / Parceiro</i>	PI3 Introdução de novos produtos ou serviços	. Satisfação do cliente . Margem bruta / contribuição
		PI4 Introdução de novos serviços (fora do âmbito social)	. Margem bruta / contribuição
Perspectiva da aprendizagem e crescimento	<i>Pessoal motivado e qualificado</i>	AC1 Clima para a acção e realização dos objectivos	. Envolvimento dos trabalhadores
		AC2 Recrutamento	. Produtividade e satisfação dos trabalhadores
		AC3 Formação - Conhecimento e competência	. Taxa de execução do plano de comunicação interna
	<i>Tecnologias de informação</i>	AC4 Acesso à informação estratégica	. Taxa de execução do plano de comunicação interna
		AC5 Novas formas de comunicação e de trabalho	. Produtividade

Figura 20 - Balanced Scorecard do Instituto de Apoio à Comunidade

INSTITUTO DE APOIO À COMUNIDADE

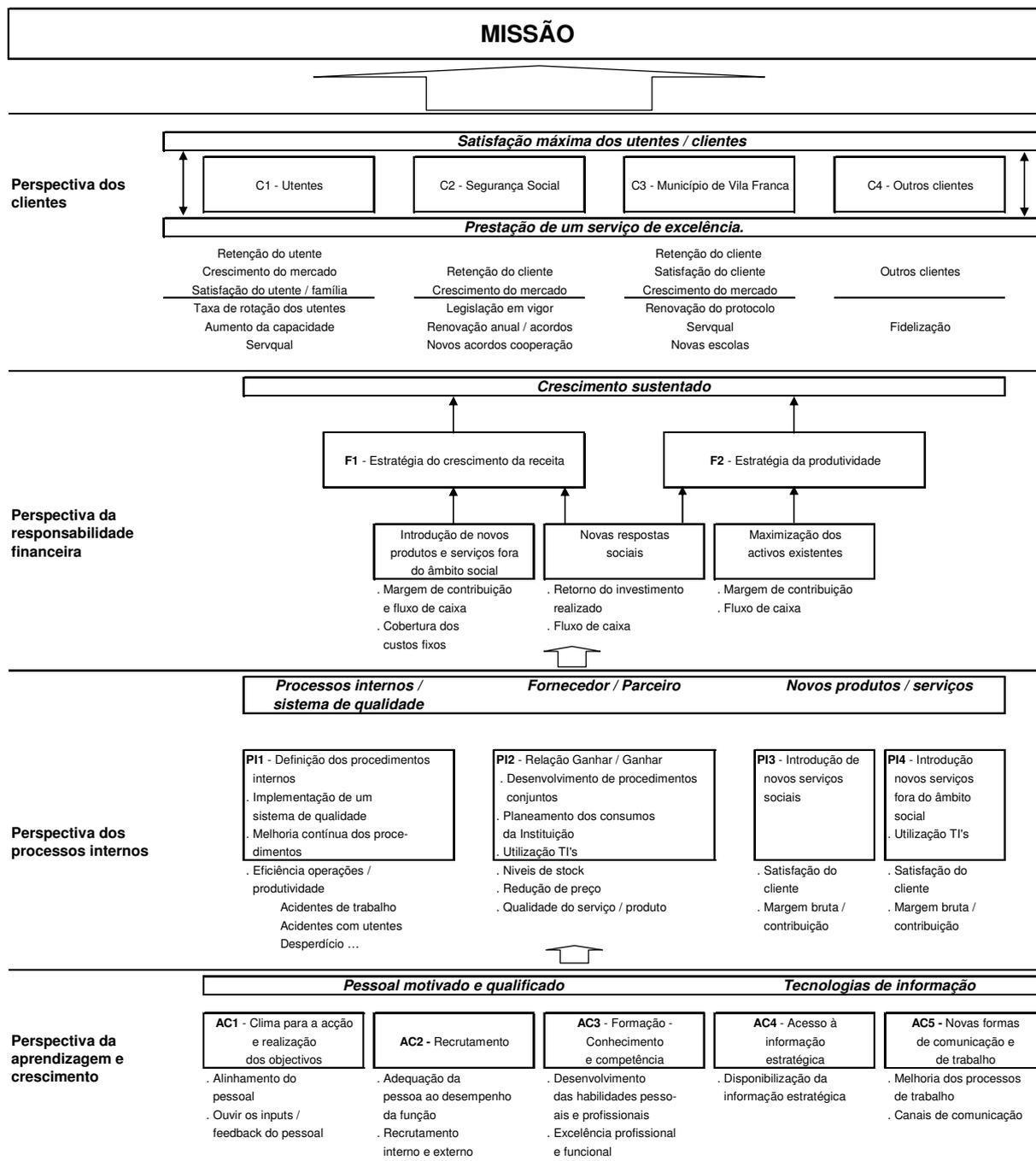


Figura 21 - Mapa Estratégico do Instituto de Apoio à Comunidade

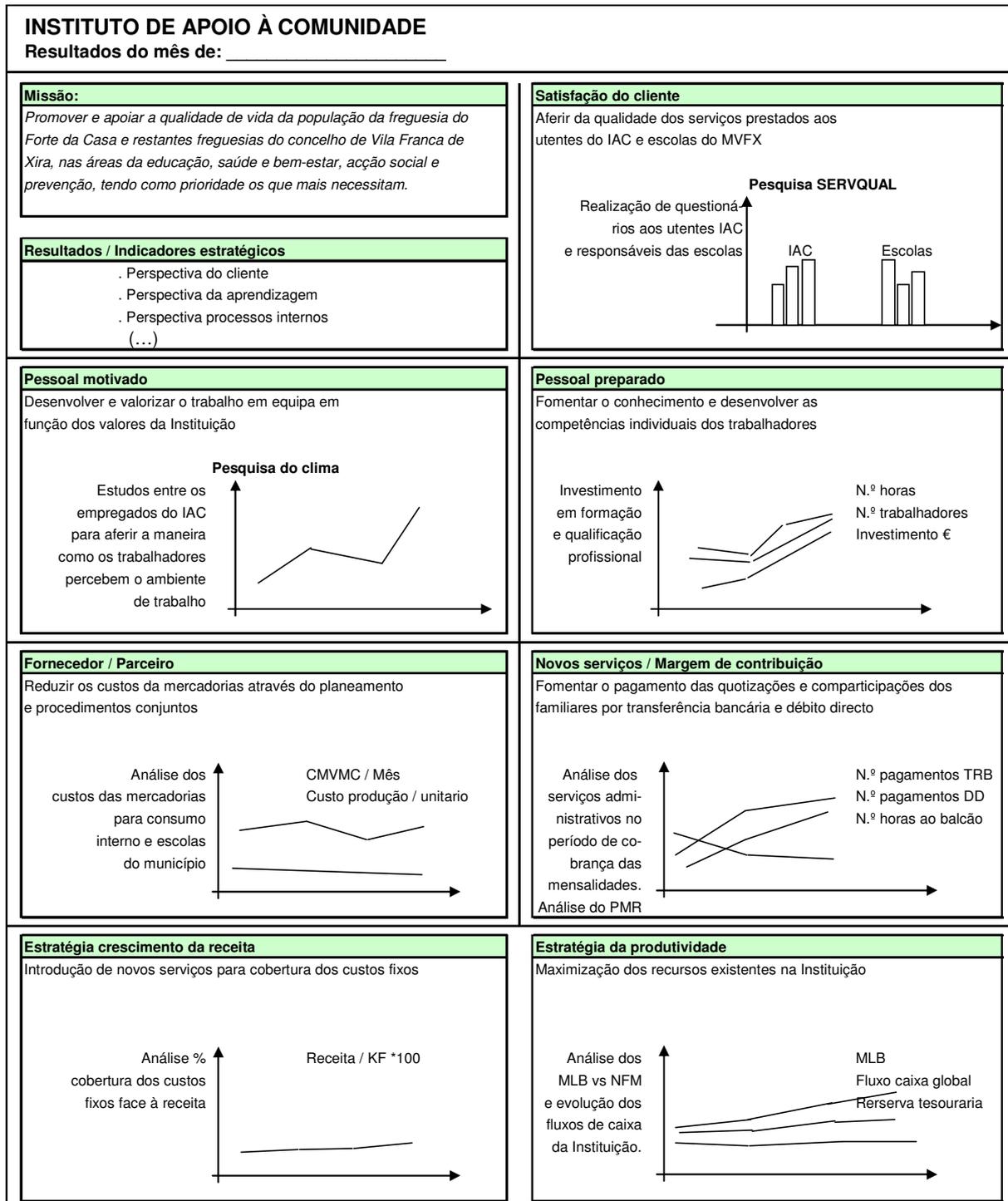


Figura 22 - Modelo de comunicação da eficácia estratégica aos trabalhadores da Instituição

CAPÍTULO VII – Conclusões

O tema escolhido para o presente estudo de caso teve origem na minha reflexão, por constatar uma dicotomia entre o forte contributo que o sector incorpora na sociedade e na economia nacional e a percepção negativa sobre as capacidades de gestão dos respectivos dirigentes. Corolário daquela reflexão, a função profissional que exerço, a visão crítica sobre a organização e a responsabilidade perante a Direcção do IAC, tornou-se pertinente enquadrar o projecto de mestrado nesta realidade, nomeadamente ao nível do desempenho organizacional. Pretendeu-se, como objectivo geral, caracterizar as determinantes deste contexto organizacional (liderança, cultura e estrutura) e, como objectivo específico, desenvolver um modelo de gestão, a implementar na Instituição, transportando-a para a eficácia organizacional num ambiente de mudança.

Sabe-se que o desempenho organizacional se encontra intrinsecamente ligado com a cultura organizacional, com o desenho da estrutura e com o desenvolvimento da liderança de topo e intermédia. As variáveis determinantes do contexto organizacional são variáveis que a Instituição terá de lidar para se desenvolver na perspectiva dos serviços de excelência que preconiza na sua *visão e missão*.

Da revisão de literatura constata-se que a aposta do terceiro sector começa a ser no sentido da profissionalização. Verifica-se que muitas instituições do sector desenvolvem as suas estruturas, próximas dos modelos correntes na economia formal, onde o modelo de acção se concentra na prática de gestão pela cultura, caracterizada pela adesão aos valores organizacionais e pelo envolvimento das pessoas pela componente afectiva.

O desenvolvimento e a implementação, para a Instituição, do modelo de gestão estratégica baseado no BSC, é um exemplo de aplicação para o sector de um novo paradigma de componente empresarial, que visa as “boas práticas” de todos os membros da organização alinhando-os com os respectivos objectivos organizacionais.

Da análise efectuada, os resultados demonstraram que a Instituição desenvolve uma cultura organizacional baseada nos procedimentos e nos resultados visando a estabilidade, a segurança e a sustentabilidade. Os processos de gestão são impostos do topo para a base, induzidos por critérios económico-financeiros e orientados para aspectos de curto prazo. Neste contexto, não é possível ao IAC, ir ao encontro dos seus objectivos estratégicos onde, ela própria, deseja ser reconhecida como uma Instituição de referência através da prestação de

serviços de excelência. Complementarmente, foi evidente que os actuais processos de gestão baseados em indicadores de índole financeira não respondem aos novos desafios e exigências introduzidas pela globalização.

O BSC proposto é um instrumento de gestão estratégica, que integra um sistema de avaliação do desempenho organizacional, um sistema de gestão estratégica e uma ferramenta de comunicação estratégica. Procura-se com este modelo, através do envolvimento do pessoal com forte ligação afectiva ao IAC, num processo de mudança, conduzir a Instituição para uma cultura de inovação conciliável com a visão e com os desafios emergentes pelo ambiente externo.

O alinhamento estratégico, como processo fundamental na convergência de esforços e a mudança cultural harmonizável com os objectivos estratégicos, são factores críticos de sucesso para o desempenho futuro da própria organização. Assim, espera-se que num período entre um ano e um ano e meio se proceda à reavaliação desta mudança através do diagnóstico da cultura e do envolvimento organizacional da Instituição, aplicando-se para o efeito o modelo dos valores contrastantes de Robert Quinn e o modelo tridimensional de Meyer e Allen.

Os resultados do diagnóstico da cultura organizacional e do envolvimento do pessoal estão condicionados pela população alvo, restringida aos que desempenham funções de chefia. Os resultados não são passíveis de serem generalizados ou extrapolados para o restante universo da Instituição. Para avaliação futura daquelas variáveis, solicita-se que sejam aplicados os questionários a toda a população da Instituição, tornando mais rica a informação obtida.

Referências bibliográficas:

ANTÓNIO, Nelson Santos; *Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao movimento*, Lisboa: 2003, Edições Sílabo, Lda

BILHIM, João Abreu de Faria; *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*, Lisboa: 2008, ISCSP, ISBN 972-8726-75-9

CAROCHINHO, José António; *Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: um estudo empírico na banca com base nos valores contrastantes*, 1998, Tese de Mestrado, ISCTE

CHIAVENATO, Idalberto; *Administração: Uma abordagem Contingencial*, São Paulo: 1982, Mcgraw-Hill

CHIAVENATO, Idalberto; *Teoria geral da administração*, 3.^a edição, São Paulo: 1987, Mcgraw-Hill, 2 vol.

CHIAVENATO, Idalberto; *Comportamento organizacional*, 2.^a edição, Rio de Janeiro: 2005, Campus

CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio e CUNHA, Rita Campos; *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*, 3.^a edição, RH Editora, 2004, IBSN 972-98823- 8-X

CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio e CUNHA, Rita Campos; *Organizações positivas*, 1.^a edição, Dom Quixote, 2007, IBSN 978-972-20-3216-2

DRUCKER, Peter F.; *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural, 1993

FERREIRA, Aristides e MARTINEZ, Luís Frutuoso; *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*, 1.^a Edição, 2008, RH Editora, 2008, ISBN 978-972-8871-22-2

FRANCO, Raquel Campos, SOKOLOWSKI, S., HAIREL Eileen e SALAMON, Leste; *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*, UCP e JHU, 2004

GRAÇA, Laura Larcher; *Propriedade e agricultura: evolução do modelo dominante de sindicalismo agrário em Portugal*, Lisboa: 1999 – Tese de Doutoramento

HALL, Richard H.; *Organizações: estruturas, processos e resultados*, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

McDonough III, Edward, ZACH, Michael, LIN, Hsing-Er e BERDRAW, Iris, *Integrando a inovação e o conhecimento na estratégia*, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, n.º 3, Vol 7 Jul/Set, EBAPE-ISCTE, 2008

HOFSTEDE, Geer; *Culturas e Organizações*, Lisboa, Edições Sílabo, 1997

JORDAN Hugues, NEVES, João Carvalho e RODRIGUES, José Azevedo; *Controlo de gestão o serviço da estratégia e dos gestores*, Lisboa, 8.^a edição, Áreas Editora, 2008, ISBN 978-989-8058-37-9

KAPLAN, Robert e NORTON, David; *Organização orientada para a estratégia*, 12.^a edição: Rio de Janeiro: Editora Campus, ISBN 85-352-0709-0

MINTZBERG, H; *Estrutura e dinâmica das organizações*, Lisboa, Dom Quixote, 1995, Coleção gestão e Inovação.

SCOTT, Richard; *Institutional Environments on Organizations*. London: SAGE Publications, 1994

SILVA, Paulo e FÁTIMA, Jorge; *Instrumento para o desenvolvimento organizacional de PME's*, Universidade de Évora, 2004

NUNES, Francisco; *As organizações de serviço de saúde*. Revista Portuguesa de Gestão III/IV, 1994

NUNES, Francisco; *Organizações do terceiro sector: em busca de uma identidade*, Lisboa: 2004, Tese de Doutoramento, ISCTE

PETERS, Tom e WATERMAN, Bob; *Na senda da Excelência*, Lisboa, 1995, Publicações Dom Quixote

SHRIVASTAVA, Paul; *Strategic Management: concepts and practices*. 1. ed. South-Western Publishing, 1994.

RUSSO, João; *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*, Lisboa, Lidel, 2009, ISBN 978-972-757626-5

STONER, James; *A. Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985

Bibliografia consultada:

TUCKMAN, Bruce – *Manual de investigação em Educação* – Lisboa – Fundação Calouste Gulbenkian, 2000.

MENDES, Victor; *Como criar uma fundação*. 1.^a Edição. Porto: Legis, 2007, Guias jurídicos práticos. ISBN 9789728082857

MARTINS, Humberto; *Uma metodologia de modelagem da estrutura organizacional*, Brasília: Publicações ENAP

MORGAN, Gareth; *Imagens da Organização*, 1^a Edição, Ed. Brasileira, 1996, Atlas, ISBN 85-224-1341-x.

SENGE, Peter - *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem*, São Paulo: Editora Best Seller Círculo do Livro, 1998

Legislação consultada:

Constituição da República Portuguesa

Despacho Normativo n.º 75/92 de 20 de Maio

Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro

Decreto-Lei 171/98

ISCTE – IUL INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

MODELO DE GESTÃO NUMA
ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (I.P.S.S.)

Rui Carlos da Silva Cotrim

Estudo de caso
Mestrado em Gestão

Orientadora:

Mestre Generosa do Nascimento, Prof.^a do ISCTE – IUL, Departamento de Gestão

Maio de 2010

*À minha esposa, Cláudia
e aos meus filhos, Bruno, Carolina e Beatriz
pela fonte inspiradora deste trabalho.*

Agradecimentos

Para a realização deste projecto contribuiu, desde o primeiro momento, a cooperação valiosa de um conjunto de pessoas. Conteí com o apoio, a confiança e o trabalho dessas pessoas que, ao longo deste processo solitário, permitiram ultrapassar diversas dificuldades no plano académico, profissional e familiar. É minha convicção, que sem estes apoios esta investigação não teria sido possível.

À Senhora Professora Generosa do Nascimento, orientadora da dissertação, pela competência com que orientou o meu trabalho, pelo apoio prestado e suas preciosas contribuições e por ter confiado nas minhas capacidades para a execução desta tese. Um agradecimento especial pelo lançamento de pistas que me permitiram ir à procura do conhecimento.

Ao Senhor Presidente da Direcção do Instituto de Apoio à Comunidade, António José Inácio, por ter autorizado a realização deste estudo e por ter permitido as minhas sucessivas ausências profissionais em prol da investigação e execução do trabalho. Agradeço igualmente o tempo despendido à entrevista concedida.

Aos trabalhadores do Instituto de Apoio à Comunidade, agradeço por terem dispensado parte do seu tempo para responder aos questionários.

Aos meus pais, ao meu irmão e aos meus amigos, agradeço por me terem apoiado e motivado na execução deste trabalho, nomeadamente nas horas mais difíceis.

Aos meus filhos, por terem sido a fonte inspiradora em todas as etapas deste trabalho.

Por último e mais importante, agradeço à minha esposa por me ter apoiado na realização deste trabalho, por ter sido mãe da nossa Beatriz durante este processo e por ter desempenhado o papel de *pai* durante as minhas ausências.

ÍNDICE

Sumário	vii
Abstract	viii
Sumário Executivo	ix
Capítulo I – Definição do contexto do problema	1
1.1 – Breve evolução histórica do sector não lucrativo em Portugal.....	1
1.2 – Breve caracterização das IPSS.....	3
1.3 – Definição do problema.....	5
Capítulo II – Determinantes do contexto organizacional	6
2.1 – Determinantes do contexto organizacional.....	6
2.2 – Breve evolução histórica das teorias organizacionais.....	6
2.3 – A organização.....	10
2.3.1 – Cultura organizacional.....	11
2.2.1.1 – Definição de cultura organizacional.....	11
2.3.1.2 – Características da cultura organizacional.....	12
2.3.1.3 – Tipologias das culturas organizacionais.....	13
2.3.2 – A estrutura organizacional.....	18
2.3.2.1 – Definição de estrutura organizacional.....	18
2.3.2.2 – Características da estrutura organizacional.....	20
2.3.2.3 – Tipologias da estrutura organizacional.....	21
2.3.2.4 – O modelo de Mintzberg.....	22
2.3.3 – Liderança.....	23
2.3.3.1 – Definição de liderança.....	23
2.3.3.2 – Perspectivas teóricas de liderança.....	25
Capítulo III - Quadro conceptual de referência	32
3.1 - IPSS.....	32
3.2 - Cultura Organizacional.....	33
3.3 - Modelo de gestão – O Balanced Scorecard.....	34
3.3.1 – Breve enquadramento histórico e definição do modelo de gestão.....	34
3.3.2 – O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica.....	35
Capítulo IV - Método e técnicas de recolha e análise de dados	38
4.1 - Método.....	38
4.2 – Caracterização do Instituto de Apoio à Comunidade.....	38
4.2.1 - Identificação da Instituição.....	38
4.2.2 – Localização e cobertura geográfica.....	41
4.2.3 – Caracterização do meio envolvente à Instituição.....	41
4.2.4 – Estrutura organizacional.....	42
4.3 – População em estudo.....	44
4.4 - Técnicas de recolhas de dados.....	44
4.5 – Técnicas de análise de dados.....	45
Capítulo V – Análise da informação e conclusões	46
5.1 – Cultura organizacional do IAC.....	46
5.1.1 - Caracterização da cultura organizacional através das dimensões culturais.....	47
5.1.1.1 – Características dominantes.....	48
5.1.1.2 - Liderança.....	49
5.1.1.3 - Princípio organizacional.....	50
5.1.1.4 - Clima organizacional.....	51
5.1.1.5 – Critérios de sucesso.....	52
5.1.1.6 – Estilos de gestão.....	53
5.2 – Envolvimento organizacional.....	54
5.3 – Entrevista ao presidente.....	56
5.4 – Descrição da estrutura organizativa do modelo de gestão existente.....	57
5.5 – Análise crítica.....	58

Capítulo VI – Projecto de intervenção no Instituto de Apoio à Comunidade.....	61
6.1 – Introdução.....	61
6.2 - O futuro do IAC em ambiente de globalização.....	61
6.3 - Proposta do modelo de gestão baseado no BSC.....	63
6.3.1 - Caracterização do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade.....	63
6.3.2 – Interpretação das perspectivas do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade.....	64
6.3.2.1 - Perspectiva do cliente.....	65
6.3.2.2 – Perspectiva da responsabilidade financeira.....	67
6.3.2.3 – Perspectiva dos processos internos.....	68
6.3.2.4 - Perspectiva da aprendizagem e crescimento.....	69
6.3.3 – Comunicação.....	71
Capítulo VII – Conclusões.....	75
Referências bibliográficas.....	77

ÍNDICE DE TABELAS:

Tabela 1 – Evolução cronológica do pensamento organizacional.....	7
Tabela 2 – Agrupamento das teorias organizacionais (Scheid).....	7
Tabela 3 - Agrupamento das teorias organizacionais (Pugh e Hikson).....	8
Tabela 4 – Principais características das organizações.....	10
Tabela 5 – Características do modelo dos valores contrastantes.....	18
Tabela 6 – Componentes fundamentais da estrutura / desenho organizacional.....	22
Tabela 7 - Caracterização do modelo organizacional de Mintzberg.....	23
Tabela 8 – Resultados apurados.....	55
Tabela 9 – Taxa de respostas aos questionários realizados.....	39
Tabela 10 – Excertos da entrevista ao Presidente do IAC.....	56
Tabela 11 – Traços fundamentais do processo de mudança necessário no IAC.....	59
Tabela 12 – Temas estratégicos do IAC.....	65
Tabela 13 – Síntese da perspectiva dos clientes do BSC.....	66
Tabela 14 - Síntese da perspectiva da responsabilidade financeira do BSC.....	68
Tabela 15 - Síntese da perspectiva dos processos internos do BSC.....	69
Tabela 16 – Síntese da perspectiva da aprendizagem e crescimento do BSC.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1 – Evolução cronológica dos modelos organizacionais (Peters e Waterman).....	8
Figura 2 – Modelo de Deal e Kennedy.....	14
Figura 3 – Quadrantes culturais de Handy.....	15
Figura 4 – As 5 forças da estrutura (elementos básicos do modelo).....	23
Figura 5 - Evolução cronológica das teorias sobre liderança.....	25
Figura 6 – Grelha gerencial.....	27
Figura 7 – Continuo do comportamento de liderança.....	29
Figura 8 – Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard.....	30
Figura 9 – BSC – Sistema de gestão estratégica.....	36
Figura 10 – Os três níveis organizacionais.....	42
Figura 11 - Cruzamento entre a estrutura organizacional do IAC a configuração organizacional de Mintzberg.....	43
Figura 12 – Cultura organizacional da Instituição.....	47
Figura 13 – Cultura organizacional da Instituição.....	47
Figura 14 - Características dominantes.....	48
Figura 15 - Características dominantes.....	48
Figura 16 - Liderança.....	49
Figura 17 - Liderança.....	49
Figura 18 - Princípio organizacional.....	50
Figura 19 - Princípio organizacional.....	50
Figura 20 - Clima organizacional.....	51
Figura 21 - Clima organizacional.....	51
Figura 22 - Critérios de sucesso.....	52
Figura 23 - Critérios de sucesso.....	52
Figura 24 - Estilos de gestão.....	53
Figura 25 - Estilos de gestão.....	53
Figura 26 - Envolvimento organizacional.....	55
Figura 27 - Sistema de controlo de estão.....	58
Figura 20 - Balanced Scorecard do Instituto de Apoio à Comunidade.....	72
Figura 21 - Mapa estratégicos do Instituto de Apoio à Comunidade.....	73
Figura 22 - Modelo de comunicação da eficácia estratégica aos trabalhadores da Instituição.....	74

SUMÁRIO:

A presente dissertação inserida no âmbito do Mestrado em Gestão, do ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa, tem como objectivo avaliar as determinantes do contexto organizacional (cultura, estrutura e liderança) de uma associação de solidariedade social e, dos resultados obtidos, desenvolver um modelo de gestão, visando a melhoria do desempenho organizacional.

Enquanto gestor da instituição, verifico pela experiência e observação, a existência de um conjunto de processos de gestão de natureza tática, impostas pelo topo da hierarquia, promovendo negativamente o desempenho e a eficiência organizacional. Complementarmente, o mundo globalizado pressiona as organizações para o incremento da produtividade, qualidade, aceleração dos processos, na resposta às exigências dos clientes, tornando-se determinante, a mudança para um novo paradigma de gestão que responda a esta realidade, orientando a Instituição para processos estratégicos e eficiência organizacional.

Os resultados demonstraram que a actual cultura organizacional não é compatível com a visão da organização nem com o objectivo do seu fundador onde se procura uma Instituição inovadora, de referência e prestadora de serviços de excelência. Adicionalmente os novos desafios introduzidos pela globalização afectam igualmente o actual desempenho da Instituição. Neste contexto, procura-se desenvolver um novo modelo de gestão, tendo por base o *Balanced Scorecard*, que através do envolvimento do seu pessoal, num processo de mudança, conduza a Instituição para uma cultura de inovação mais harmonizável com a respectiva *visão*.

ABSTRACT:

The main objective of this thesis, integrated within the scope of the Master's in Management of the ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa, is to assess the purposes of the organizational context (culture, structure and leadership) of a social solidarity association and by using the results obtained to develop a management model aimed at improving organizational performance.

Whilst manager at the institution my experience and observation has allowed me to confirm that there are a set of management processes of tactical nature, imposed by the top of the hierarchy, that negatively promote organizational performance and efficiency. In addition, the globalized world pressures organizations into increasing productivity, quality and accelerating processes in response to customer requirements. Thus, it is crucial to change to a new management paradigm that will address this reality and orientate the Institution toward strategic processes and organizational efficiency.

The results show that the current organizational culture is not compatible with the organization's vision and with its founder's objective which views an innovative Institution looked upon as a reference and with service excellence. Additionally, the new challenges introduced by globalization also affect the current performance of the Institution. Within this context, we aim at developing a new management model based on the Balanced Scoreboard that through the commitment of its staff in a change process will lead the Institution toward an innovation culture in greater harmony with its respective *vision*.

MODELO DE GESTÃO NUMA
ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (I.P.S.S.)

SUMÁRIO EXECUTIVO:

Ao longo dos séculos, a sociedade civil portuguesa tem manifestado e demonstrado a sua capacidade para a promoção da solidariedade em prol do seu semelhante. Historicamente, o sector solidário em Portugal é, no mínimo, tão antigo quanto o número de anos da auto-proclamação do seu reino em 1139¹, verificando-se já naquela altura a existência de organizações caritativas e evangelizadoras da Igreja Católica Romana.

Nos dias de hoje, do ponto de vista económico, as sociedades ocidentais civilizadas organizam-se em três grandes grupos: o primeiro, segundo e terceiro sectores, representando respectivamente o sector público (o Estado); a iniciativa privada, em ambiente de livre concorrência com o propósito do lucro; e, por último, a acção privada da sociedade civil com intervenção no mercado, visando a primazia do ser humano sobre o lucro, sendo um sector híbrido entre o primeiro e o segundo. Este sector, ainda que misto entre o primeiro e segundo sectores, igualmente conhecido como o sector da economia social, da solidariedade, do voluntariado, opera ao nível da gestão com total autonomia do Estado.

O terceiro sector é composto por organizações de iniciativa privada, sem fins lucrativos com objectivos definidos estatutariamente, em benefício do Homem, estando a sua acção regulamentada em legislação própria. Aos olhos da sociedade, o sector em geral e as organizações que a compõem em particular, existe a percepção de serem débeis do ponto de vista organizacional e da gestão, assistencialistas e dependentes do Estado. Nunes (2004), concluiu que o desempenho organizacional destas organizações é inferior ao das organizações pertencentes ao sector privado. Na realidade, as designações do tipo “terceiro sector”, “solidariedade social”, “voluntariado”, podem influenciar negativamente o espírito ou a razão que a sociedade tem sobre elas. Contudo, a acção efectiva que estas entidades desenvolvem junto das comunidades, no âmbito social, educacional, saúde, habitacional, etc, permite que sejam reconhecidas como traves mestras para o crescimento e desenvolvimento da própria sociedade, em complemento ou em substituição da acção do Estado perante os seus cidadãos.

¹ - Em 1143, estabeleceu-se a independência de Portugal com a promulgação do Tratado de Zamora.

O estudo realizado pela *John Hopkins University* em conjunto com a Universidade Católica Portuguesa (2004), que caracteriza o sector pela forte dependência de financiamentos públicos na cobertura dos custos correntes, pelo amadorismo, pelo “voluntariado profissional” dos trabalhadores e seus dirigentes, assim como pela baixa retenção de trabalhadores altamente qualificados, demonstra e clarifica a percepção que a sociedade tem sobre o sector. Em termos macroeconómicos, o sector é responsável por contribuir anualmente com cerca de 4,2% para a riqueza de Portugal (5,4 mil milhões de Euros) e por absorver 250.000 postos de trabalho a tempo inteiro, traduzindo-se em 4% da população activa. As suas fontes de receitas são garantidas por financiamentos públicos (40%), por receitas próprias (48%) e por donativos, mecenato ou filantropia (12%).

Neste sentido, num primeiro plano, constata-se uma forte incoerência entre as fracas competências de gestão das instituições do sector e o forte contributo destas no desenvolvimento económico e social do país. Num segundo plano, os fortes financiamentos correntes que o Estado realiza a estas Instituições, indicia que o sector desenvolve a sua actividade num verdadeiro estado assistencial, potenciando a falta de criatividade e desenvolvimento das competências de gestão dos seus dirigentes, posição defendida por Lopes, citado por Nunes (2004). Corolário destas duas realidades, verifica-se a presença de um sector relevante para o desenvolvimento social e económico do país, eficaz na persecução dos seus objectivos, mas potencialmente ineficiente na utilização ou afectação dos seus recursos financeiros, nomeadamente os de natureza estatal.

Tendo como base esta reflexão e pelo facto de desenvolver a minha actividade profissional neste sector, torna-se pertinente enquadrar o projecto de mestrado nesta realidade, nomeadamente ao nível do desempenho organizacional. Pretende-se como objectivo geral caracterizar as determinantes deste contexto organizacional (liderança, cultura e estrutura) e como objectivo específico desenvolver um modelo de gestão, a implementar na instituição, transportando-a para a eficácia organizacional num ambiente de mudança.

Capítulo I – Definição do contexto do problema

1.1 – Breve evolução histórica do sector não lucrativo em Portugal

Como já foi referido no presente trabalho, as primeiras experiências da sociedade civil na acção sem fins lucrativos (enquanto conceito actual) remonta-nos para anos longínquos ao da fundação de Portugal, tendo-se mantido e desenvolvido a aptidão para a solidariedade ao longo de quase mil anos. De facto, a existência de ordens religiosas, resultado da forte presença da Igreja Católica Romana em toda a região da Península Ibérica, permitiu ao homem assistência espiritual e o conforto aos desprotegidos e necessitados, numa verdadeira acção difusora do evangelho, assistencialista e paternalista.

Nos séculos XII e XIII, desenvolveram-se duas grandes linhas de assistência humanitária: uma, de carácter educacional, com o surgimento de Escolas Conventuais pertencentes a ordens religiosas e, outra, de índole profissional, as Corporações de Mesteres com o objectivo de promover a solidariedade a entreatjada entre os seus membros (socorro mútuo) e a preservação e defesa dos interesses profissionais. Estes princípios persistem até aos dias de hoje, sendo princípios transversais e referenciais às actuais associações de sectores económicos².

No século XV, Portugal encontrava-se em plena época de descobrimentos de novos caminhos marítimos, muitos homens aventuraram-se em busca da riqueza pessoal, deixando na pobreza as respectivas famílias. Para assistência a estas famílias, no âmbito social e da saúde, foi criada uma rede de instituições, sob a égide da Igreja Católica, as chamadas Misericórdias.

No século XVI, surge o movimento das associações agrícolas – os Celeiros Comuns e os Montepios Agrários –, que consistiram no desenvolvimento do rudimentar crédito agrícola praticado nos finais do século XV pelas Misericórdias e Confrarias, bem como, em conceder empréstimos em sementes, em anos maus, aos agricultores mais desfavorecidos, constituindo-se como um seguro de colheitas denominado de Monte Pio.

O século XIX é caracterizado pelo forte desenvolvimento da economia social. A nova ordem liberalista de Mouzinho de Albuquerque, mais liberalista e menos conservadora, terminou com o elevado peso que a Igreja tinha na acção da economia social, reduziu o seu estatuto ao de serviços públicos e nacionalizou alguns equipamentos pertencentes à Igreja, tendo, naquela altura, emergido novas associações, novas formas de acção e de novos princípios, que ainda estão hoje associados à economia social. O aparecimento de Associações Humanitárias de

² - História da União das Associações do Comércio e Serviços

Bombeiros Voluntários, Associações de Socorro Mútuo, Mutualidades Agrícolas, organizações de trabalhadores, etc. evidenciou uma forte propensão da sociedade civil no auxílio do Homem e desenvolvimento da sociedade.

O século XX é marcado por duas revoluções com consequências na evolução da economia social e das respectivas organizações: a ditadura política em 1926 e a revolução de Abril de 1974. A introdução da ditadura política em 1926, denominada por “Estado Novo”, resultou num declínio das organizações não lucrativas em geral. A nova ordem política, apesar de permitir a constituição de organizações não lucrativas (ex: casas do povo), eram bastante limitadas no âmbito e na acção geográfica, estando mesmo sob fortes medidas de vigilância. Por outro lado, verificou-se a atribuição de um estatuto de privilégio às instituições da Igreja, através de transferências financeiras, no âmbito da protecção e acção social, verificando-se o aumento do património destas organizações e a sua influência sobre a sociedade. A revolução de Abril de 1974, com a implementação da democracia, deu lugar a uma reestruturação das políticas de protecção social, com a introdução de novos paradigmas de intervenção social generalizados a toda a população (ex: implementação do Sistema Nacional de Saúde), transformando o país num verdadeiro “Estado – providência”. Do ponto de vista da Lei Maior portuguesa, a constituição de 1976, reconhece a existência de um terceiro sector, o sector cooperativo, a par do público e do privado. Em 1989 é englobada a vertente social e por fim, na revisão constitucional de 1997, é agregado a vertente solidária, designadamente as de natureza mutualista³. Apesar da frágil consolidação da democracia, constatou-se um crescente dinamismo da sociedade civil na ajuda aos grupos socialmente mais desfavorecidos, tendo-se verificado um forte crescimento de associações (ex: associação de moradores, de pais, utentes, etc.) visando a melhoria dos serviços públicos prestados pelo Estado. Contudo, numa primeira fase, não se verificou um verdadeiro apoio do Estado à acção da sociedade civil. Na verdade, os hospitais pertencentes às Misericórdias foram “integrados” na rede pública e só nos finais da década de 70, surgem as primeiras parcerias entre o Estado e a sociedade. Em 1979 é decretado o primeiro estatuto das Associações Particulares de Assistência (actuais IPSS) realizando-se os primeiros acordos financeiros entre estas associações e o Estado. Em 1981, por Lei, são devolvidos às Misericórdias os hospitais anteriormente integrados na rede pública (Estado). A partir dos anos 90, são estabelecidos novos acordos de cooperação entre o Estado e as instituições, tendo por base um protocolo previamente estabelecido entre o Ministro da

³ - Art.º 82 da Constituição da República Portuguesa

tutela a as Uniões que representam as instituições, onde fica acordado a comparticipação financeira da Segurança Social.

1.2 – Breve caracterização das IPSS

O modelo de cooperação existente entre o Estado e as IPSS, concretizados em contratos administrativos de cooperação, são o selar de uma longa parceria de quase três décadas, numa lógica organizativa do país na protecção e acção social à população. Se por um lado, é utópico incumbir o Estado em concretizar um verdadeiro “Estado-providência” nas diversas áreas da sociedade, por outro, existe por parte das IPSS a vontade de manifestar a sua solidariedade em prol do Homem carenciado e excluído, não substituindo o Estado nas suas responsabilidades sociais, mas conduzindo-o à concretização dos seus objectivos.

Como já referido anteriormente, o funcionamento destas instituições depende fortemente de financiamentos estatais para a prossecução dos seus objectivos estatutários. Por força da Constituição da República Portuguesa (n.º 5, art.º 63), compete ao Estado *apoiar e fiscalizar, nos termos da lei, a actividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objectivos de solidariedade social*. O Despacho Normativo n.º 75 / 92 de 20 de Maio e n.º 4 do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro (Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social), ainda que anteriormente datados à última revisão constitucional de 2005, transpõem a referida obrigação constitucional para esfera jurídica da cooperação entre o Estado e as IPSS, através de:

- . Acordo de cooperação, pela concessão de apoios financeiros para a salvaguarda dos direitos e obrigações das partes, que se traduz nos serviços e actividades sociais, que ao Estado incumbe garantir;
- . Acordos de gestão, pela concessão financeira às IPSS, pela sua gestão da utilização de instalações e equipamentos pertencentes ao Estado.

Adicionalmente, as IPSS podem receber do Estado, através de programas e medidas específicas, ou dos seus municípios, que por regra promovem programas de apoio às associações, diversos apoios financeiros para a remodelação e/ou construção de novos equipamentos, necessários à melhoria da qualidade das suas respostas ou aumento da capacidade instalada.

Pelo n.º 1 do art.º 1 do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro, as IPSS definem-se por serem entidades *sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e prestação de serviços:*

- a) Apoio a crianças e jovens;*
- b) Apoio à família;*
- c) Apoio à integração social e comunitária;*
- d) Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de incapacidade de auto sustento;*
- e) Promoção e protecção, nomeadamente através de prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;*
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos;*
- g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.*

Pelo n.º 1 do art.º 2 do mesmo Decreto-Lei, as IPSS podem tomar a seguinte forma jurídica:

- a) Associações de solidariedade social;*
- b) Associações de voluntários de acção social;*
- c) Associações de socorros mútuos;*
- d) Fundações de solidariedade social;*
- e) Irmandades da misericórdia.*

Pelo n.º 2 do mesmo artigo estas entidades podem-se agrupar em:

- a) Uniões;*
- b) Federações;*
- c) Confederações.*

A Confederação Nacional de Instituições Sociais (CNIS), a União das Misericórdias Portuguesas (UMP), a União das Mutualidades (UM), e a Liga dos Bombeiros Portugueses (LBP) são as maiores associações agregadoras das diferentes IPSS.

1.3 – Definição do problema

Em Portugal no âmbito das organizações de solidariedade social escassos têm sido os estudos realizados nas áreas do desempenho organizacional. “Organizações do Terceiro Sector – Em Busca de Uma Identidade”, Nunes (2004) ou “Ajudantes de Lares de Idosos”, Jacob (2004), são alguns trabalhos onde se aborda a temática do desempenho organizacional daquelas organizações.

A experiência adquirida ao longo dos anos no terceiro sector, como gestor profissional há dois anos e enquanto voluntário há mais de uma década, permite constatar a existência de uma dicotomia entre a percepção negativa do desempenho das organizações do sector e a própria realidade. Neste contexto, verifica-se actualmente, que muitas instituições do sector aplicam com sucesso modelos organizacionais de componente empresarial que visam as “boas práticas”⁴ de todos os seus profissionais, alinhando-os com os respectivos objectivos organizacionais.

Tendo em conta a função profissional que realizo, a minha visão crítica sobre a organização e a responsabilidade perante a Direcção da Instituição, torna-se pertinente caracterizar as determinantes do contexto organizacional (liderança, cultura e estrutura) relacionando-as com as práticas existentes, tendo sido desta forma elaborada a questão de partida, “*Que modelo de gestão a implementar na Instituição, por forma a todos os colaboradores o compreenderem, e conseqüente alinhamento organizacional?*”

⁴ “boas práticas” – Expressão derivada do inglês para denominar as técnicas identificadas como as melhores para a realização de uma determinada tarefa.

Capítulo II – Quadro teórico do contexto organizacional

2.1 – Determinantes do contexto organizacional

Na era actual, as organizações traduzem-se por unidades sociais integrantes e fundamentais na estrutura e desenvolvimento das sociedades. O homem, em todos os aspectos ou dimensões (saúde, profissão, conhecimento, lazer, cultura, espiritualidade, etc.) é assistido por um conjunto indeterminado de organizações que justificam os mais diversos aspectos da vida contemporânea.

Tal como o ser humano, as organizações caracterizam-se por serem diferentes entre si. A sua complexidade, nos mais variados planos, levam a que nenhuma teoria desenvolvida ao longo da história, nomeadamente a partir dos primeiros anos do século XX, consiga compreender em toda a sua extensão, os fenómenos que a teoria organizacional se propõe a observar ou a analisar. Das diversas teorias organizacionais, desenvolvidas nos últimos 100 anos, verifica-se que muitas delas são contraditórias entre si, com a rejeição umas por outras, com a uniformização de aspectos semelhantes e por fim pela existência de linhas de pensamentos com desenvolvimentos únicos. A expansão das diversas teorias organizacionais, permite-nos compreender a razão das organizações agirem de determinada forma, derivando daqui um conjunto multidisciplinar de factores e variáveis que sustentam a compreensão da realidade das organizações, sendo que o resultado dessa compreensão não é absoluto nem total, situação caracterizada por Merton, em que as teorias organizacionais se encontram no “*middle range*”, Bilhim (2008). O presente capítulo ilustra sinteticamente a evolução das teorias e escolas organizacionais que mais contribuíram para o conhecimento das variáveis determinantes que as organizações apresentam, nomeadamente a cultura, estrutura e liderança organizacional.

2.2 – Breve evolução histórica das teorias organizacionais

Como referido no ponto anterior, a complexidade das organizações, levaram a que nenhuma teoria organizacional tenha conseguido compreender em todos os aspectos e dimensões a problemática e fenómenos que as escolas se propunham a analisar. No entanto, assistiu-se ao longo do século passado, a um conjunto de desenvolvimentos teóricos que enriqueceram e que contribuíram para a interpretação e conceptualização das organizações. Para melhor compreensão da evolução de tais teorias foi importante classificá-las, relevando as principais teorias quanto à estrutura, funcionamento e comportamento das pessoas enquanto membros dessas mesmas organizações. No contexto do presente trabalho, a compilação de um século de história, não se traduz numa galeria de autores e pensadores ou numa tarefa de

investigação enciclopédica, mas antes, um resumo das principais teorias organizacionais, analisando genericamente a contribuição dos autores que mais se destacaram na formalização do estudo das organizações. Desta forma, a tabela seguinte sintetiza a evolução cronológica do pensamento organizacional e respectivas teorias vistas por Chiavenato (1982):

Tabela 1 - **Evolução cronológica do pensamento organizacional**

Anos	Escola / Teoria	Autores
1903	Escola de administração científica	Taylor e Gilberth
1909	Teoria da burocracia	Weber
1916	Escola dos princípios de administração	Fayol
1932	Escola das relações humanas	Mayo e Lewin
1947	Teoria da decisão	Simon
1951	Teoria dos sistemas	Bertalanffy, Kast e Rosenzweig
1953	Teoria dos sistemas sócio-técnicos	Emery e Trist
1954	Teoria neoclássica da administração	Koontz e O'donnel, Newman e Drucker
1957	Escola comportamental da administração	McGregor, Likert e Argyris
1962	Escola do desenvolvimento organizacional	Bennis, Beckard e Argyris
1972	Teoria da contingência	Woodward, Lawrence e Lorsch

Fonte: Idalberto Chiavenato, *Administração: Uma Abordagem contingencial*, 1982

Para o autor, a evolução da teoria da administração assenta em cinco variáveis interdependentes e interagentes que são as tarefas, a estrutura, as pessoas, o ambiente e a tecnologia, evoluindo de sistemas completamente fechados e preocupados com a operacionalidade da organização (Taylor), até aos sistemas abertos enfatizado no ambiente e tecnologia (Woodward).

Scheid (1991), citado por Bilhim (2008), identifica e assenta as diversas correntes e respectivos autores em três grandes áreas de conhecimento, no plano da sociologia, onde os respectivos autores se focalizavam na compreensão das organizações, no plano da gestão, com preocupações ao nível das tarefas e no plano da psicologia, concentrando nas “pessoas” a principal fonte de estudo e preocupações das respectivas escolas. Para o autor, as teorias organizacionais agrupam-se na perspectiva ideológica de cada autor como se observa na tabela seguinte:

Tabela 2 - **Agrupamento das teorias organizacionais (Scheid, 1991)**

Teorias		
Sociológicas (Compreensão)	de gestão (Agir)	Psicológicas (Pessoas)
Max Weber	Fayol	Mayo
Woodward	Taylor	Lewin
Lawrence	Drucker	McGregor
Lorsch	Ansoff	

Pugh e Hickson (1989) citado por Bilhim (2008), na sua obra sobre os autores que mais contribuíram para o estudo das organizações, classificaram as teorias organizacionais e respectivos autores em cinco áreas distintas, como se pode observar pela tabela 3:

Tabela 3 - Agrupamento das teorias organizacionais (Pugh e Hikson, 1989)

Teorias				
Estrutura das organizações	Organizações e a envolvente	Gestão das organizações	Decisão nas organizações	Pessoas nas organizações
Max Weber	Lawrence	Fayol	Simon	Mayo
Pugh	Lorsch	Taylor	Vroom	Blake
Mintzberg	Hofstede	Deucker	Crozier	Schein
Woodward				McGregor

Peters e Waterman (1995) consideraram que a evolução das teorias organizacionais se agrupam em modelos racionais / sociais, dividindo historicamente os modelos em quatro períodos distintos. A figura seguinte representa a evolução cronológica vista por estes autores:

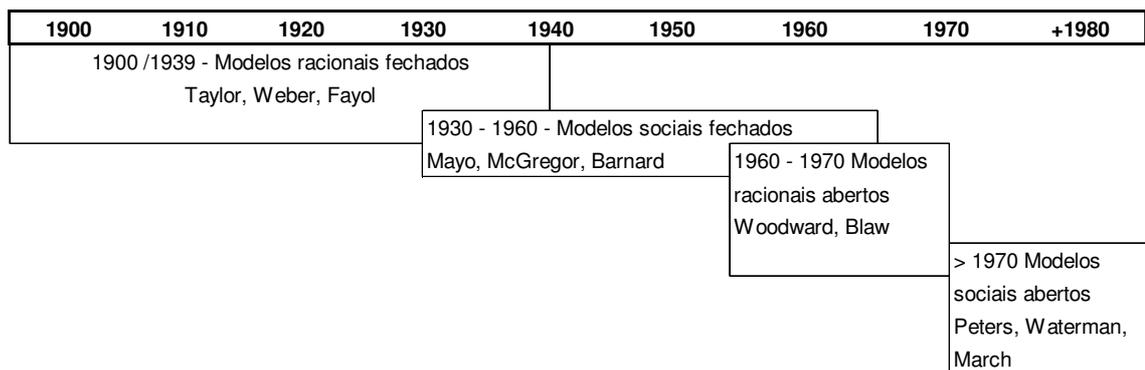


Figura 1 - Evolução cronológica dos modelos organizacionais (Peters e Waterman, 1995)

Adaptado de "Na senda da Excelência", 1995

As quatro primeiras décadas do século passado foram dominadas pelas teorias clássicas em linha com o desenvolvimento das primeiras grandes empresas industriais. Estas organizações tecnologicamente incipientes e orientadas para produção em linha visavam responder às necessidades dos mercados que se encontravam em crescimento acelerado. Os trabalhos científicos realizados por Taylor, Fayol e Weber, autores das teorias clássicas, pretendiam desenvolver um modelo explicativo de funcionamento das organizações com base na identificação de regras eficientes e absolutas a aplicar pelos gestores, assentando a sua conceptualização na lógica operativa ao nível da máxima eficiência, num sistema fechado do meio exterior.

As teorias comportamentalistas, em contraponto às abordagens clássicas, surgem no princípio da terceira década do século XX, sendo Mayo o precursor desta nova abordagem com a “teoria das relações humanas”. Seguem-no Maslow, McGregor com a “Teoria das necessidades” e a “Teoria X e Y”, respectivamente. As abordagens e os modelos desenvolvidos por estes autores baseiam-se no conceito de que o indivíduo é a variável principal na análise ao funcionamento das organizações. Neste sentido, a compreensão do comportamento organizacional depende do comportamento humano e da estrutura das organizações onde devem estar ajustadas para servir os que nela trabalham. Evolui-se das análises dos sistemas produtivos para os sistemas sociais, abrindo novas perspectivas ao funcionamento das organizações, permitindo uma melhor adaptação das organizações à envolvente social em grande transformação, onde o homem evidenciava um nível cultural com expectativas superiores às dos operários do início do século XX. O comportamento humano passa a ser visto como o verdadeiro objecto de estudo das organizações, proporcionando a optimização social em prol da eficiência técnico-productiva.

Em meados da década de 50, por força dos estudos realizados pelos gestores das empresas, surgem as teorias pragmáticas com o princípio máximo da definição de “regras práticas de gestão”, na extensão das teorias clássicas atenuada e readaptada pelos ensinamentos das teorias comportamentalistas. Esta nova abordagem, denominada como teoria neoclássica, ganha relevo com a importância dada à inovação dentro das organizações. As alterações introduzidas por estes autores consistem na necessidade de conceptualizar a empresa, já não como um sistema fechado, mas sim como um sistema que se adapta à evolução dos mercados onde coloca os seus produtos. A abordagem neoclássica procura descobrir “regras flexíveis” que são, muitas vezes, princípios de lógica e formas de raciocínio sobre problemas e situações concretas enfrentadas pelas empresas.

No último terço do século, firma-se o conceito da organização enquanto sistema aberto. Lawrence e Lorch (1967) e Emery e Trist (1965), desenvolvem as suas teorias, designadas por “modelo contingencial”, onde o comportamento da organização só é explicado e compreensível se analisado em conjunto pela sua interacção com o meio envolvente, em oposição à concepção neoclássica normativa e reguladora. Nos anos setenta, este conceito evolui para a análise sistémica. Os gestores vêem a organização como um sistema uno e aberto, composta por partes inter-relacionadas e dependentes entre si, inserindo-a num ambiente externo com a qual se relaciona.

A evolução dos modelos sociais abertos levou ao surgimento das teorias contingenciais das organizações. Estas teorias destacam-se pela forma como as organizações processam a sua actividade e pela especificidade da situação, confrontando a estrutura da organização com as características do meio envolvente externo. Considera que um determinado modelo organizacional não serve a todos os tipos de organizações, necessitando de se encontrar relações de causa-efeito entre os factores contingenciais (tecnologia, envolvente, dimensão, etc) e a estrutura das organizações. Mais recentemente, a teoria da contingência alargou-se a outros domínios específicos da gestão como a definição de tarefas, a liderança, a dinâmica de grupos e as relações de poder.

2.3 – A organização

Através da síntese de algumas teorias organizacionais desenvolvidas no capítulo anterior, pode-se definir a organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, em grupo ou individualmente de forma coordenada e controlada, actuando num determinado contexto ou ambiente interno e externo, visando um objectivo pré-determinado através da afectação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar. Para Bilhim (2008) a organização é uma entidade coordenada, que possui fronteiras delimitadas, que funciona numa base contínua, tendo em vista a realização de objectivos. Nesta mesma linha de pensamento, Schein (1986) define a organização como a coordenação racional de actividade de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo comum, através da divisão do trabalho e funções de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. Neste contexto, a tabela seguinte sintetiza as principais características das organizações:

Tabela 4 - **Principais características das organizações**

. Constituídas por grupos (equipas) de duas ou mais pessoas
. Existência de relações de cooperação
. Coordenação de acções
. Fixação e prossecução de objectivos
. Funções diferenciadas
. Existência de uma estrutura hierárquica de responsabilidade e autoridade
. Existência de limites funcionais e departamentais

Adapatado de João Bilhim, *Teoria organizacional*: 2008

Como já referido na introdução do presente capítulo, as teorias organizacionais encontram-se no “*middle range*”, já que a multiplicidade de factores que justificam a compreensão da vida das organizações não são absolutas nem totais. Num plano mais abrangente, os objectivos das correntes teóricas das organizações, além de explicar e prever a performance organizacional,

tentam, igualmente, compreender as razões de uma organização ser melhor que a sua concorrente. As teorias organizacionais mais recentes, inseridas no modelo de sistemas abertos, concluem que a sua eficácia depende do grau de alinhamento entre as variáveis internas (cultura, estrutura, tecnologia, sistemas, liderança, etc.) e as variáveis externas (ambiente, sector de actividade, etc.), sendo a cultura, estrutura e liderança, à luz das teorias mais recentes, as determinantes do contexto organizacional para o garante do desempenho da organização.

2.3.1 – Cultura organizacional

2.3.1.1 – Definição de cultura organizacional

O conceito e desenvolvimento do termo *cultura organizacional*, é de origem recente (década de 70 e 80 do século passado) surgindo pela necessidade de se encontrar as razões das diferenças verificadas entre o desempenho das organizações norte americanas e as de outros países, em especial das nipónicas. Peters e Waterman (1995), nas suas investigações, que colocaram a cultura no centro dos modelos organizacionais, demonstraram existir uma relação de causa efeito entre a cultura e o sucesso de uma empresa.

Os estudos realizados nas últimas décadas sobre a temática, de influência antropológica, sociológica e psicológica, foram desenvolvidos sem consenso quanto à sua abordagem e conceito, dando origem ao progresso de teorias pouco integradas, a uma infinidade de definições e modelos conceptuais. Contudo, mais de meio século de estudos e correntes de pensamento, a cultura das organizações pode ser definida pelos pressupostos básicos em que se baseiam as normas, os valores e as crenças que regulam o comportamento das pessoas na organização, ou pelo conjunto de significados partilhados pelos membros de uma organização e que lhe dão identidade, distinguindo-as das outras, comportando valores dominantes da empresa, emergindo das histórias, rituais, símbolos e normas. Os principais autores definiram *Cultura Organizacional* como:

“O padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem no passado, e como tal são considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.” (Schein, 1984, ap. Bilhim 2008:186);

“A programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas, de outros grupos ou categorias.” (Hofstede, 1991, ap. Cunha 2004:19);

“Conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos, pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento dos indivíduos.” (Cunha et al 2004: 538).

O conjunto de definições transcritas e outras que emergem da literatura existente leva-nos tendencialmente a uma definição integral de *cultura organizacional*. Os modelos e tipologias organizacionais desenvolvidos ao longo dos anos, que incluem um conjunto de características análogas entre si, permitiram que se tornassem a função do conceito de cultura organizacional.

2.3.1.2 – Características da cultura organizacional

A evolução do estudo da cultura organizacional, enquanto variável das organizações, permitiu um consenso generalizado quanto à definição das suas principais características. Trice & Beyer (1993), citados por Carochinho (1998), consideram que a cultura organizacional é caracterizada pelos seguintes elementos:

- . Dimensão colectiva
 - . Carácter simbólico
 - . Carácter dinâmico
 - . Influência histórica
 - . Carga afectiva
 - . Carácter ambíguo
- . *Dimensão colectiva*, a cultura não é um atributo do indivíduo mas sim dos grupos. Deve ser vista como um fenómeno colectivo na medida em que os indivíduos isoladamente não a produzem, manifestando-se através de repertórios partilhados pelos membros de uma determinada organização;
- . *Carácter simbólico*, a cultura como produto social tem subjacente o simbolismo decorrente da comunicação e integração estabelecidas pelos indivíduos ao longo dos tempos no interior da organização. O simbolismo organizacional pode assumir 3 formas:
- . Verbal (histórias e mitos, discursos, linguagem escrita);
 - . Comportamental (visível nos gestos, usos e costumes, rituais e cerimónias, processos e práticas de trabalho);
 - . Material (arquitectura, arranjos espaciais, bandeiras, logótipos).

. *Carácter dinâmico*, a continuidade e persistência da cultura através de gerações não lhe confere um carácter estático, isto é, embora a sua mudança não seja fácil, a cultura não é imutável. A própria sociedade e as organizações mudam no sentido de dar resposta a uma envolvente em constante mutação, o que obriga a uma evolução dos valores culturais. Os próprios símbolos podem ter interpretações diferentes.

. *Influência histórica*, sendo a cultura algo colectivo, que decorre da interacção e partilha entre os membros de determinada organização, está implícito que não se pode dissociar da sua história. Mesmo num processo de mudança cultural o que sucede na prática é que nele estão contidas marcas do passado da organização.

. *Carga afectiva*, a cultura (valores e crenças) é uma forma de gerir incertezas, isto porque através do estabelecimento de ideologias e práticas as pessoas tornam previsível o futuro com base nas suas experiências passadas. Ritos e normas constituem-se como formas de conduzir os indivíduos, facilitando a sua adesão à cultura.

. *Carácter ambíguo*, nas organizações a cultura comporta contradições, ambiguidades e paradoxos decorrentes do carácter dinâmico da envolvente.

2.3.1.3 – Tipologias das culturas organizacionais

A cultura só existe na base da existência de grupos (dimensão colectiva), com valores assumidos, objectivos, regras e problemas comuns, face aos interesses partilhados, e na integração de novos membros que perfilhem estes mesmos pressupostos. A cultura vai assim sendo construída, sob a forma de aprendizagem acumulativa e integradora, com origem num fundador o qual envolve novos membros no processo, criando e desenvolvendo a história.

Neste sentido, cada organização desenvolve a sua própria cultura que a distingue das outras. Contudo, embora diferentes (no fundo haverá tantas culturas quantas as organizações), é possível agrupá-las tendo em conta determinadas características comuns. Para Neves (2000), uma tipologia é um esquema classificativo, através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função de características culturais comuns, contribuindo desta forma para a explicação da existência das diferenças entre as organizações.

Uma das classificações mais conhecidas deve-se a Deal e Kennedy (1988), que identificaram quatro tipos de culturas genéricas com base em duas medidas: o grau de risco associado à actividade da organização e a velocidade de feedback das informações sobre o sucesso das decisões de gestão. A figura 2 representa o modelo proposto por Deal e Kennedy, evidenciando as combinações possíveis das respectivas variáveis:

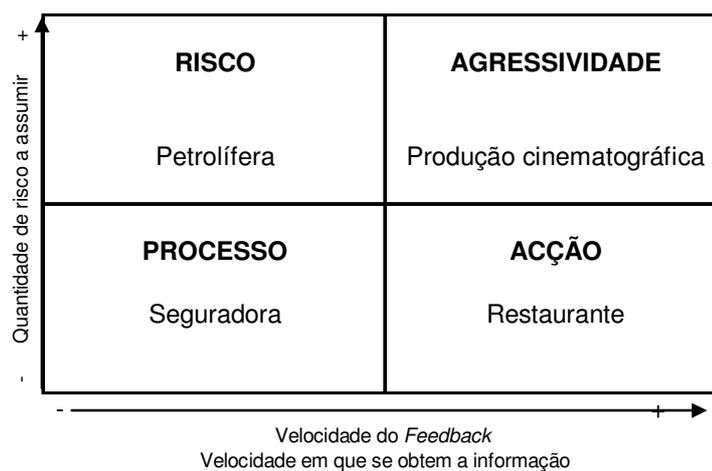


Figura 2 - **Modelo de Deal e Kennedy**

Este modelo tem por base duas grandezas relacionadas com a alta ou baixa *quantidade de risco* que as organizações têm de correr e a *velocidade de obtenção de informação* cujos pólos são lenta ou rápida, obtendo-se assim os quadrantes correspondentes às culturas de processo, risco, agressividade e acção. Na cultura de processo, releva-se os procedimentos das tarefas, do modo de fazer sobre o que fazer, levando ao excesso de burocracia e à rigidez da hierarquia, à elevada formalização e poder autoritário, não estimulando a criatividade e inovação. Na cultura de risco focalizada no futuro (baixa velocidade de *feedback* da informação), salienta-se competência técnica e autoridade nos processos de decisão, em ambientes de alta tensão e pressão. A cultura de agressividade, caracteriza-se pela elevada competência interna fruto da rapidez e do curto prazo. Esta cultura promove ainda o individualismo e fraca cooperação entre os colegas. A cultura de acção, focalizadas no presente e no cliente em organizações dinâmicas promove a quantidade em detrimento da qualidade.

Utilizando igualmente um modelo de quadrantes, Harrison (1988), considera outras dimensões distintas, utilizando duas componentes da estrutura como variáveis, a formalização e a centralização. Segundo este autor os quatro tipos de cultura resultantes da intercepção das duas dimensões são:

- . Cultura de função (alta centralização, alta formalização);
- . Cultura de poder (alta centralização, baixa formalização);
- . Cultura atomista (baixa centralização e baixa formalização);
- . Cultura de tarefa (baixa centralização e alta formalização);

Partindo das dimensões identificadas por Harrison, Handy (1988) propõe-nos um modelo que identifica quatro tipos de cultura associados a quatro Deuses da mitologia grega, como se pode verificar na figura 3:

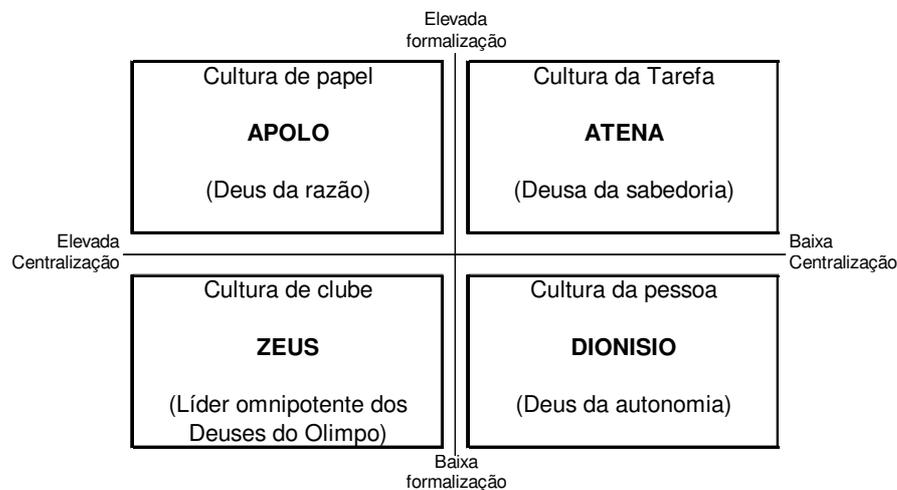


Figura 3 - Quadrantes culturais de Handy

A cultura de papel (cultura burocrática), caracterizada pela elevada centralização e formalização, consiste na maior valorização da função do que na pessoa que a exerce. Esta cultura assenta numa abordagem racional e lógica, correspondendo à definição de burocracia, onde a organização funciona com base em regras, procedimentos e estruturas com o objectivo de garantirem a eficácia. A cultura da tarefa, caracterizada por ser altamente formalizada e pouco centralizada, está fortemente associada aos grupos interdisciplinares à volta de um projecto, voltada para a tarefa, de elevado autocontrolo em termos de trabalho sendo o seu principal critério de avaliação os resultados a atingir. A cultura de clube, caracteriza-se pela baixa formalização e elevada centralização, com algumas regras e pouca burocracia. As relações de trabalho estabelecem-se na base da confiança e da afinidade, convertendo-se em elementos fundamentais para a consolidação e crescimento da organização. A cultura da pessoa é informal e descentralizada, caracteriza-se pela baixa formalização e baixa centralização, tornando o indivíduo o principal centro de referência da actividade organizacional. O respeito mútuo e auto-responsabilização são os principais critérios de controlo.

De Witte e De Cock (1986), propõe-nos um modelo com origem em duas dimensões unipolares, o *controle* e o *dinamismo*, que variam de muito a pouco, relacionadas entre si, e estruturadas nos quatro quadrantes, constituindo as culturas de regras, apoio, inovação e de objectivos. A cultura de regras caracteriza-se por pouco dinamismo e muito controle, a cultura de apoio por pouco dinamismo e pouco controle, a cultura de inovação por muito dinamismo

e pouco controle e por fim, a cultura de objectivos caracteriza-se por muito dinamismo e muito controle.

No final dos anos setenta do século passado, Hofstede (1997) estudou os efeitos da cultura nacional (transcultural) sobre a cultura organizacional, sendo reconhecido o papel que as culturas nacionais desempenham na génese e na evolução da cultura organizacional. Para o autor, a viabilidade das organizações estaria ligada à adaptação destas à especificidade cultural das sociedades onde se inserem, considerando que é a nível nacional que faz sentido falar de cultura. A cultura organizacional é então uma subcultura derivada da cultura da envolvente. No seu trabalho, o autor utiliza um modelo de quatro dimensões:

- . Distância hierárquica;
- . Colectivismo / individualismo;
- . Masculinidade / feminilidade;
- . Controlo da incerteza.

A distância hierárquica define-se como o grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, evidenciando o factor da relação de dependência. Nos países de baixa distância hierárquica, verifica-se nas respectivas organizações, uma baixa dependência dos subordinados face às chefias. O colectivismo / individualismo define-se tomando em consideração os respectivos conceitos. O colectivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são desde o seu nascimento, integradas em grupos fortes e coesos, que as protegem em troca da lealdade. O individualismo caracteriza as sociedades pelos fracos laços entre os seus indivíduos, devendo cada um preocupar-se consigo e com os membros mais próximos das suas famílias. A masculinidade / feminilidade refere-se à orientação dos valores dominantes de uma sociedade. Se é mais feminina é mais orientada para o bem-estar, para a solidariedade, para as relações pessoais e para a qualidade de vida. Se é mais masculina é mais orientada para o sucesso, competição e desempenho. As características do masculino são o aumento de salário, o reconhecimento do mérito e a progressão da carreira e da feminina são o relacionamento interpessoal, o bom clima no trabalho, a cooperação e a solidariedade. O controlo da incerteza mede o grau de inquietude dos indivíduos face às situações desconhecidas ou incertas. É a tendência para evitar a incerteza, o desconhecido ou o perigo, podendo ir de um forte controlo da incerteza em organizações resistentes à mudança, até um fraco controlo desta encarando de forma mais positiva a diferença.

Quinn e Rohrbaugh (1985), desenvolveram um modelo – Modelo dos Valores Contrastantes – que permite o diagnóstico e a identificação do sentido desejável da cultura organizacional, demonstrando uma elevada coerência com esquemas claros conhecidos e aceites, organizando a forma de pensar das pessoas. O modelo sugere que os indivíduos numa organização partilham um mapa cognitivo e que pode ser organizado em torno de três dimensões bipolares, apoiados por um conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia:

- . Flexibilidade / controlo;
- . Orientação externa / interna;
- . Meios / fins.

A dimensão flexibilidade / controlo, quando a estrutura organizativa assenta no controlo, valoriza a segurança e a estabilidade, assumindo uma forma organizativa mecanicista ou altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal. Caso a estrutura organizativa assente na flexibilidade, valoriza a inovação e adaptação, assumindo uma forma de organização orgânica ou de estrutura informal, encorajando a comunicação horizontal, a cooperação, a iniciativa individual, a informalidade e o desejo de mudança. A dimensão orientação externa / interna, valoriza na segunda, o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade na estrutura do trabalho e do ambiente, em oposição à valorização do ambiente externo à organização, de competição, aquisição de recursos e de produtividade. A dimensão meios / fins, traduz o crescimento e aquisição de recursos através da inovação e rapidez de resposta, com ênfase nos processos em oposição à estabilidade e controle através do sistema de informação e de comunicação, com ênfase nos resultados.

Este modelo, representa-se por dois eixos, à volta dos quais, as três dimensões se distribuem, formando quatro quadrantes, emergindo quatro tipos de cultura na organização, subjacentes a diferentes teorias ou escolas organizacionais já referenciadas no trabalho. Para estes autores, nenhuma organização se caracteriza apenas por um tipo de cultura, mas simultaneamente por combinações de todos os tipos de cultura, sendo uns mais dominantes que outros:

- . Cultura de apoio – o modelo das relações humanas;
- . Cultura de inovação – o modelo dos sistemas abertos;
- . Cultura racional – o modelo dos objectivos racionais;
- . Cultura de regras – o modelo dos processos internos.

A tabela 5 sintetiza as principais características do modelo proposto por estes autores:

Tabela 5 - Características do modelo dos valores contrastantes

Características	Cultura			
	Apoio	Inovação	Racional (objectivos)	Regras (Burocrática)
Teoria organizacional	Modelos sociais fechados	Modelos sociais abertos	Modelos racionais abertos	Modelos racionais fechados
Dimensão Interno / externo	Interno	Externo	Externo	Interno
Flexibilidade / Estabilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Controlo	controlo
Meios / fins	Coesão e participação / compromisso	Inovação / apoio e crescimento	Direcção e planeamento / resultados e produtividade	Rotina, hierarquia e controlo / estabilidade
Valores dominantes	Motivação através da participação, confiança e sentimento de presença.	Criatividade, crescimento e adaptabilidade. Motivação através iniciativa individual, inovação e variedade de tarefas.	Focalização no desempenho, produtividade e alcance de objectivos. Motivação na capacidade de competir e alcançar objectivos.	Valorização da formalização, segurança e centralização em nome da estabilidade interna. Forte regulação do funcionamento da organização.
Liderança	Mentor e facilitador. Estimula a participação e apoio o desenvolvimento das pessoas fomentando o trabalho em grupo.	Inovador e empreendedor. Visão estratégica. Correr riscos em prol do crescimento da organização.	Competitivo. Liderança orientada para a tarefa e para o alcance de objectivos.	Organizador e coordenador. Liderança conservadora com o objectivo garantir o controlo, a estabilidade e segurança.
Crítérios de eficácia	Desenvolvimento do potencial humano e das pessoas	Apoio externo. Conquista da quota de mercado e aumento do volume de negócios	Planeamento e eficiência do funcionamento aumentam a produtividade.	Controlo e estabilidade

2.3.2 – A estrutura organizacional

2.3.2.1 – Definição de estrutura organizacional

A estrutura organizacional, enquanto variável de uma organização, tem sido ao longo da história da gestão, alvo de particular interesse por parte dos diversos autores, nomeadamente nos estudos sobre a relação existente com os resultados (eficácia) e na definição da estratégia das organizações. Será pacífico concluir-se sobre a inexistência de uma definição abrangente de estrutura organizacional que possa explicar ou descrever o seu todo. Com efeito, a evolução histórica permite-nos identificar diversas abordagens teórico-científicas focalizadas em diversos aspectos ou perspectivas da estrutura organizacional, sem todavia esgotar todas as questões. Neste sentido, salientam-se quatro grandes desenvolvimentos ou abordagens à estrutura organizacional.

A primeira é a abordagem clássica, segundo a qual o desenho da estrutura obedece à aplicação de princípios universalmente válidos, destacando-se pela divisão do trabalho, autoridade, disciplina, direcção e voz de comando, especialização entre outras. Estes princípios, característicos das organizações do período das teorias clássicas de Fayol (1916) a Urwick (1937) deram origem a estruturas “racionais”, com o objectivo da promoção de resultados pré-determinados, orientados por padrões científicos, formais e estáveis.

A segunda é a abordagem contingencial, estabelecida a partir das formulações de Burns & Stalker (1961), Woodward (1965), Lawrence & Lorsh (1967), considera que a funcionalidade dos desenhos estruturais é dependente da variável da dinâmica ambiental, A dinâmica ambiental está relacionada aos *factores contingenciais* externos e/ou internos de mercado e tecnologia (competição, novos produtos e inovação), que impõem um grau de *incerteza da tarefa*, determinando desta forma ajustamentos mais ou menos descentralizados e/ou flexíveis. Nesse sentido, o desempenho organizacional – ponto central da abordagem contingencial – depende de uma lógica de contínuo ajustamento estrutural, activa ao longo do tempo, em razão da dinâmica ambiental.

Uma terceira abordagem, institucionalismo social, considera que as organizações estão sujeitas a elementos simbólicos, sociais e culturais do seu ambiente institucional em relação aos quais a adaptação da estrutura depende mais de um processo de legitimação do que de um processo de desempenho. Neste contexto, destacam-se as definições de Scott & Meyer (1994) que argumentam que o desenho da estrutura é altamente sujeito à adaptação e configuração a padrões institucionalmente reconhecidos, podendo a estrutura formal tornar-se numa fachada de concordância. Segundo esta concepção, a *racionalidade* da escolha das estruturas organizacionais é altamente limitada, possuindo uma função simbólica de sinalizar, afectar e fazer sentido para os integrantes, estando a sua dinâmica relacionada a processos institucionais de dependência, identidade e legitimação.

A última abordagem, o “novo contingencialismo” (Morgan, 1997), reflecte uma expansão e dinamização da concepção contingencial. Baseia-se numa visão sistémica avançada, com a introdução de novos elementos como o da complexidade (elevados graus de incerteza, ambiguidade, pluralidade dos ambientes internos e externos) e da “auto-produção” relacionada a um modelo circular de organização (sistema produto e produtor ao mesmo tempo). Por um lado a complexidade às estruturas organizacionais novos desenhos e concepções como a rede e a célula, por outro a “auto-produção” a partir de interacções internas que produzem relações para a renovação organizacional.

Em síntese, estas abordagens reflectem a diversidade do conhecimento sobre as teorias organizacionais. Contudo, mais complexo do que compreender estas concepções, será a construção de metodologias de modelagem e desenho organizacional, onde o ponto crítico da estrutura se concentra na criação de uma arquitectura que permita captar o negócio e estratégia da própria organização. Por último, para complemento às abordagens realizadas, torna-se importante transcrever duas definições de *Estrutura Organizacional*:

“A distribuição das pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre si, quer pela divisão do trabalho (distribuição das tarefas entre as pessoas), quer pela a hierarquia (distribuição das pessoas em posições).” (Hall, 1984: 70-71)

“A soma total de meios pelos quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é realizada a coordenação entre elas.” (Mintzberg, 1995)

Verifica-se que as definições não são uniformes, destacando-se contudo, dois factores preponderantes: a divisão do trabalho e a hierarquização com sua respectiva distribuição de autoridade. Para Mintzberg, implicitamente, considera a hierarquia como parte integrante da estrutura, pela forma como as organizações coordenam a divisão de trabalho.

2.3.2.2 – Características da estrutura organizacional

De forma semelhante ao conceito de estrutura organizacional, as suas características, elementos ou dimensões não são definidos uniformemente entre os autores, constatando-se contudo algumas analogias entre si. Hall (1984) e Bowditch (1992), consideram a *complexidade*, *formalização* e a *centralização* as componentes e as dimensões fundamentais que mais caracterizam a estrutura organizacional. A *complexidade* é o grau de diferenciação e integração existente numa organização, tornando-se mais complexas à medida da complexidade das respectivas actividades e envolventes que cercam as organizações, podendo a complexidade ser dividida por três factores de diferenciação:

- . *Diferenciação horizontal* – subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros (especialização);
- . *Diferenciação hierárquica (vertical)* – divisão do trabalho e autoridade por níveis da hierarquia organizacional;
- . *Diferenciação espacial* - dispersão das pessoas e actividades em diferentes zonas geográficas (ex. multinacionais).

A segunda dimensão da estrutura organizacional, é a *formalização* que consiste no grau de padronização das actividades da organização, ou seja, o grau com que regras e procedimentos escritos e comunicações padronizadas estão incorporadas ao projecto da organização. A formalização enquanto componente característica da estrutura organizacional é também considerada como a variável mais importante para o indivíduo. Apesar do indivíduo estar sujeito à cultura da organização de onde se insere (padronização do seu comportamento em relação aos restantes elementos), o grau de formalização afecta directamente o seu comportamento. Por fim, o grau de formalização de uma estrutura é tanto maior quanto menor

for a profissionalização dos elementos que a compõem. Em oposição, quanto maior for o leque de elementos indiferenciados maior será o grau de formalização da estrutura.

A última dimensão da estrutura organizacional, a *centralização*, refere-se à distribuição do poder da organização e que se define como o grau de centralização da autoridade para a tomada de uma decisão formal, realizando-se através de uma pessoa, unidade ou nível hierárquico. O nível de centralização é um indicativo da visão que os superiores hierárquicos têm dos seus subordinados. Quanto maior for centralizada a estrutura maior será a participação das hierarquias superiores para a tomada de decisão e menor será a autonomia das estruturas mais baixas da organização, traduzindo-se numa “falta de confiança” das cúpulas superiores sobre as inferiores.

Dentro da mesma linha de pensamento, Stoner (1985) e Pacheco (1987) decompõem aquelas três dimensões em cinco elementos da estrutura:

- . *Especificação/especialização* de tarefas, que se refere à especificação de actividades individuais ou de grupos na organização (divisão do trabalho) e ao agrupamento destas tarefas em unidades de trabalho (departamentalização);
- . *Padronização* das tarefas, que consiste na definição de procedimentos para garantir a previsibilidade das tarefas;
- . *Coordenação/formalização*, que consiste nos procedimentos realizados para integrar as funções das sub-unidades da organização;
- . *Centralizaçãodescentralização* de decisões, que se refere à localização do poder decisório;
- . *Tamanho/configuração*, que se refere ao número de elementos que compõem os grupos de trabalho, à forma e amplitude da estrutura.

2.3.2.3 – Tipologias da estrutura organizacional

Como já referido no presente trabalho, o homem actual construiu uma sociedade onde predomina a multiplicidade de organizações. Verifica-se, que muitas das organizações orientadas para o mesmo fim apresentam estruturas semelhantes ou contrárias e organizações com fins dispersos podem apresentar igualmente estruturas diferenciadas ou análogas. Os estudos efectuados por Burns & Stalker (1961) levaram à descoberta de dois tipos de organizações, denominados por organizações *mecanicistas e orgânicas*⁵. Para os autores, as organizações mecanicistas são fortemente especializadas, hierarquicamente estruturadas e

⁵ Mintzberg (1979) aceita a existência destas dimensões, atribuindo diferentes designações. Ao nível das organizações mecanicistas atribui o nome de “burocrático” e às organizações orgânicas de “não-burocráticas”.

centralizadas do ponto de vista do comando e da comunicação vertical. Em oposição, as organizações orgânicas são descentralizadas e informais, existindo a comunicação lateral e o ajustamento e a redefinição permanente das tarefas.

A distinção determinada entre organizações mecânicas e orgânicas revela que há diversas formas para combinar as três componentes fundamentais da estrutura. Contudo, o desenho geral da organização reintegra sempre um modelo mecanicista ou um modelo orgânico, como se pode verificar na tabela 6:

Tabela 6 - Componentes fundamentais da estrutura / desenho organizacional

	Componentes fundamentais da estrutura		
	Complexidade	Formalização	Centralização
Modelo mecanicista	. Elevada . Forte diferenciação horizontal	. Elevada . Comunicação descendente e formal	. Elevada . Autoridade de decisão centralizada
Modelo orgânico	. Baixa . Colaboração vertical e horizontal	. Baixa . Comunicação descendente e lateral e informal	. Baixa . Elevada participação na decisão

2.3.2.4 – O modelo de Mintzberg

A partir da década de setenta do século passado, intensificaram-se os estudos científicos relativos às estruturas organizacionais. Apesar da inexistência de uma classificação universal, Mintzberg verificou que, apesar de existirem um número ilimitado de desenhos organizacionais, estes tendiam para um determinado modelo-tipo. A tendência verificada dependia do meio envolvente da organização, nomeadamente das características da actividade e do meio ambiente. Na busca da eficiência da estrutura da organização, verificou-se a procura de desenhos e configurações organizacionais que garantissem uma determinada consistência interna e por último verificou-se a propensão das organizações seguirem os modelos das organizações mais bem sucedidas.

Neste sentido, Mintzberg construiu um modelo-tipo organizacional (figura 4) onde considera que cada organização possui determinados elementos básicos, que se traduzem em 5 forças que impelem as organizações em direcções diferentes:

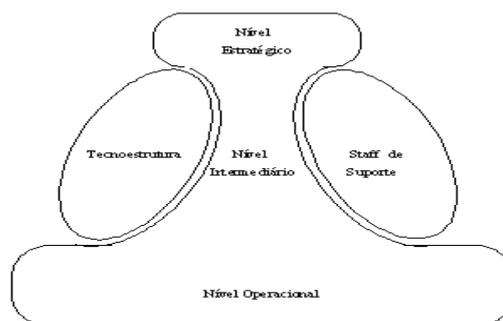


Figura 4 – As 5 forças da estrutura (elementos básicos do modelo)

Mintzberg apresenta um modelo de estruturação das organizações com base na combinação dos parâmetros do desenho. O modelo é rico na ilustração de como estes parâmetros ou componentes básicos são combinados de forma sinérgica para se obter uma determinada performance organizacional. A tabela 7 caracteriza sinteticamente o modelo organizacional proposto por Mintzberg, onde cada força condiciona ou determina o surgimento de cinco desenhos ou configurações distintos.

Tabela 7 - Caracterização do modelo organizacional de Mintzberg

Elementos básicos	Composição dos recursos humanos	Força exercida
. Vértice estratégico	. Gestores de elevado nível . Responsabilidade da organização	. No sentido da centralização para a coordenação e supervisão directa. . Empurra a organização para uma estrutura simples
. Tacnoestrutura	. Analistas . Responsabilidade de desenvolver formas de padronização da organização	. No sentido da padronização, nomeadamente dos processos de trabalho. . O aumento da sua influência empurra a organização para uma estrutura Burocrática Mecanicista
. Equipa de apoio	. Equipas que providenciam os serviços logísticos da organização	. No sentido da colaboração e inovação na tomada de decisão. . Empurra a organização para a Adocracia
. Nível intermédio	. Gestores . Responsabilidade de estabelecer a ligação entre o nível operacional e as equipas de apoio	. No sentido da "Balcanização" com o objectivo da autonomia de gestão das suas unidades. . Empurra a organização para a estrutura Divisionada
. Centro operacional	. Elementos operacionais . Responsabilidade de executar os trabalhos relacionados com a produção de bens e prestação de serviços.	. No sentido da profissionalização por forma a maximizar a sua autonomia. . Empurra a organização para a estrutura Burocrática Profissional

2.3.3 – Liderança

2.3.3.1 – Definição de liderança

A liderança tem sido, desde a primeira metade do século passado, um dos temas mais investigados, tornando esta variável cada vez mais importante no seio da vida das organizações. O mundo organizacional requer líderes para a governação bem sucedida das organizações, considerando que a liderança representa a maneira mais eficaz de impulsioná-las no rumo ao sucesso. No decurso dos últimos setenta e cinco anos, desenvolveram-se um conjunto significativo de estudos empíricos, que apesar disso, não foi possível identificar

claramente e sem equívoco, o que distinguia os líderes dos não líderes, os líderes eficazes dos líderes ineficazes e as organizações eficazes das não eficazes» (SYROIT, 1996, cit. Silva, 2004:47). A liderança é um conceito difícil de definir, sendo que a evolução das suas teorias ao longo dos anos, tem sido acompanhada pelo desenvolvimento das teorias organizacionais, constatando-se que o tema é complexo e que ainda há muito por revelar. Neste contexto, as teorias ou abordagens sobre a liderança evoluíram segundo quatro perspectivas: a perspectiva dos traços, a perspectiva dos estilos ou comportamentos, a perspectiva contingencial e as perspectivas da nova liderança. Antes da Segunda Grande Guerra, a solução para a eficácia organizacional passava pela selecção natural dos líderes, onde a liderança era definida em termos das características de personalidades do líder da organização. No período pós guerra e na década de sessenta, a abordagem comportamental definiu a liderança em termos dos comportamentos, capazes de distinguir os líderes dos não líderes, onde o problema da eficácia da liderança podia ser resolvido através da formação dos líderes. Mais recentemente, algumas abordagens questionaram a necessidade de liderança enquanto associada a uma posição hierárquica. Segundo estes autores a ideia de liderança pode ser substituída ou neutralizada por outros mecanismos. A formação de uma equipa de trabalho coesa poderá ser um substituto do comportamento da liderança de apoio.

Em algumas definições de liderança está implícita a ideia que um ou mais membros de um grupo podem ser identificados como líderes e que estas pessoas diferem em certas características dos restantes elementos do grupo. A estes membros são chamados seguidores ou subordinados, o que pode implicar a existência de uma estrutura hierárquica dentro do próprio grupo. Já noutras definições, assume-se que a liderança é um processo interactivo entre os membros do grupo onde os líderes influenciam os seus subordinados ou seguidores. Contudo, qualquer definição engloba muitas dimensões de liderança. Segundo Weinberg e Gould (1995), estas dimensões incluem processos de tomada de decisão, técnicas de motivação, o *feedback*, o estabelecimento de relações interpessoais e a direcção de grupos ou equipas orientadas para os resultados. Para Bryman (1996), existem três elementos comuns à maioria das definições: a influência, o grupo e os objectivos. A liderança é vista como um processo de influência através do qual o líder induz os seus subordinados (grupo) a comportarem-se de determinada forma em direcção aos objectivos da organização.

Chelladurai (1999), considera que as definições de liderança implicam três elementos significativos:

- . Como um processo comportamental;

- . Como um processo interpessoal;
- . Como influência e motivação dos membros de uma organização para os objectivos e resultados a alcançar.

Apesar da quantidade e diversidade de definições de liderança, transcreve-se duas definições de liderança organizacional:

"Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objectivos específicos". (Tannenbaum, 1970, cit. Silva, 2004: 48)

"Liderança é o processo de exercer influência sobre o indivíduo ou um grupo de indivíduos, nos esforços para a realização de objectivos em determinada situação". (Hersey & Blanchard, 1977, cit. Santos, 2009).

A leitura destas definições servirão de base à abordagem das diversas perspectivas teóricas a desenvolver no ponto seguinte.

2.3.3.2 – Perspectivas teóricas de liderança

A figura seguinte esquematiza a evolução cronológica das diversas teorias sobre a liderança identificada no ponto anterior deste trabalho:

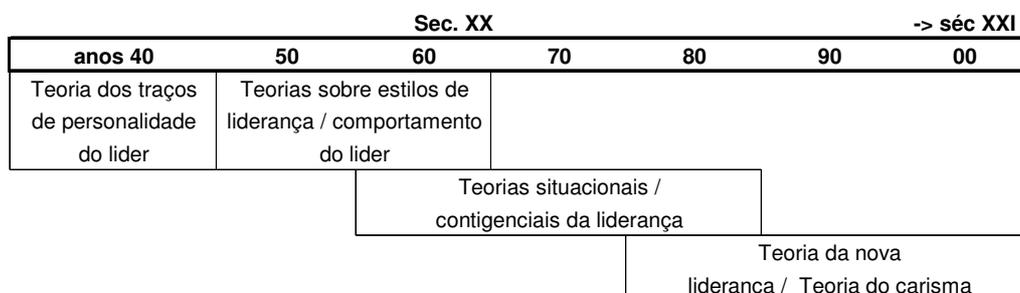


Figura 5 - Evolução cronológica das teorias sobre liderança

A *perspectiva dos traços* de personalidade do líder defende que os líderes “nascem” e que os eficazes possuem características físicas, cognitivas e de personalidade que os distinguem dos pouco eficazes. Os traços considerados importantes incluem a sociabilidade, iniciativa, persistência, conhecimento do seu encargo, autoconfiança, adaptabilidade, fluência verbal (Stogdill, 1948, cit. Santos 2009). Num sentido mais abrangente, as diversas correntes dos traços dos líderes agrupavam em quatro os que um líder deve possuir (Silva, 2004):

- Traços físicos: energia, aparência e peso;
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;

- c) Traços sociais: cooperação, capacidade de relacionamento interpessoal e de gestão;
- d) Traços relacionados com a tarefa: capacidade de realização, persistência e iniciativa.

No entanto, na maioria das pesquisas efectuadas não foram encontradas evidências que relacionassem positivamente os traços dos líderes com a eficácia da liderança, tendo-se constatado:

- . A posse de determinados traços, apenas aumenta a probabilidade de um indivíduo ser um líder eficaz;
- . A posse de determinados traços não garante automaticamente a eficácia;
- . A inexistência de um padrão de traços conjugados que favoreça a eficácia.

O parcial sucesso das teorias baseadas nas características universais dos líderes ou as limitações do próprio modelo, onde foram descuradas outras variáveis como as características dos subordinados na relação com a sua liderança, revelaram ser simplistas e redutoras da complexidade variável liderança em contexto organizacional.

A *perspectiva comportamental* tem contribuído de forma mais consistente do que a abordagem anterior para a melhoria das teorias acerca da influência do líder no desempenho organizacional. As investigações inflectiram da perspectiva "os subordinados de sucesso são" para "o que os subordinados de sucesso fazem". Esta mudança conceptual para a perspectiva comportamental vai ao encontro de respostas mais sustentadas acerca dos resultados que as diferentes organizações apresentam. Enquanto a perspectiva dos traços focalizou-se sobre as características pessoais do líder, a perspectiva dos estilos concentrou-se sobre o comportamento dos líderes. A maioria das pesquisas que investigaram os comportamentos, que distinguem do líder eficaz do líder não eficaz, teve a sua origem nos estudos pioneiros de Kurt Lewin em 1938 e posteriormente nas investigações das escolas de Ohio e Michigan.

Os estudos daquele autor e seus seguidores, visavam conhecer o impacto dos resultados da organização através do grau de participação dos subordinados no processo decisório e partilha de poder do líder. Desses estudos foram identificados três estilos de liderança:

- . *Liderança autocrática*, onde o líder fixa as directrizes, centraliza o poder e a tomada de decisão, informa e supervisiona o grupo;
- . *Liderança liberal*, onde o líder tem uma participação mínima, dando ao grupo a liberdade para as suas decisões e acções.
- . *Liderança democrática*, onde o líder traça as directrizes a debater pelo grupo, incentiva a participação do grupo e descentraliza a autoridade.

As investigações de Ohio concentraram-se na identificação do comportamento do líder eficaz tendo identificado duas categorias de comportamento independentes: consideração e iniciação da estrutura, contendo cada categoria um conjunto de tipos específicos de comportamentos, traduzindo-se no líder focado para as pessoas e nos seus sentimentos ou no líder centrado na estrutura do trabalho. Neste sentido, a eficácia do líder nestas duas categorias estava ligada a critérios como o desempenho do grupo ou a satisfação com o trabalho. O melhor comportamento era o que obtinha elevados níveis em ambos. Os estudos de Michigan centraram-se na identificação das relações entre o comportamento do líder, os processos de grupo e nas medidas de performance do grupo. Os resultados obtidos encontraram três tipos de comportamento dos líderes eficazes: comportamento orientado para a tarefa, comportamento orientado para as relações e liderança participativa. Inspirados nos dois tipos de liderança definidos pela Escola de Michigan, Blake e Mouton (1964), desenvolveram um modelo de análise comportamental dos líderes, conhecida por *grelha gerencial* (figura 6), sendo o mais utilizado na formação de líderes. Segundo os autores, o gestor orienta a sua acção para dois aspectos fundamentais:

- . Ênfase na produção - preocupação com os resultados dos esforços dos subordinados (resultados das tarefas);
- . Ênfase nas pessoas - preocupação com as pessoas, atendendo às suas necessidades e às suas expectativas.

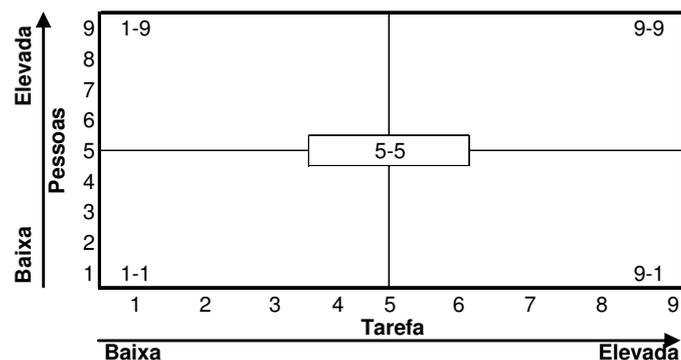


Figura 6 - Grelha gerencial

Os autores colocam nos principais pontos de interacção das duas ênfases, os cinco principais estilos de liderança, identificados em função da orientação para a tarefa ou para o relacionamento. Blake e Mouton consideram que é bastante importante que cada gestor aprenda a observar o seu estilo de liderança através da grelha, a fim de melhorar o seu desempenho individual, sempre na perspectiva de comparar o seu estilo com o estilo 9.9 que é

o estilo ideal, em que se dá grande importância quer à produção / tarefa quer ao desenvolvimento profissional das pessoas.

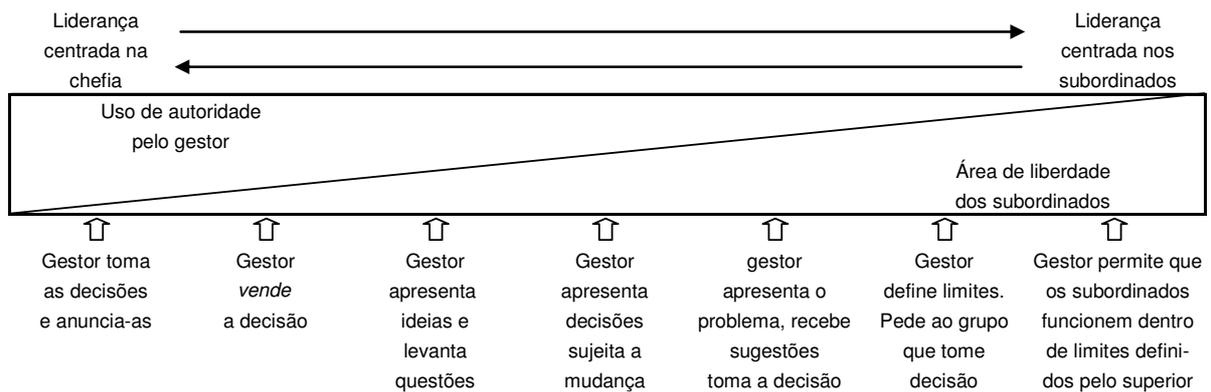
O processo de liderança é um fenómeno complexo que não pode ser compreendido com o isolamento de determinados traços ou comportamentos. Os fracos resultados obtidos, quanto à eficácia dos modelos e respectivos interesses práticos, conduziram a novas investigações em contexto real com o objectivo de identificar as variáveis situacionais influenciadoras do sucesso de um determinado estilo de liderança. Esta nova abordagem – *a perspectiva contingencial* – tem como princípio básico a não existência de um único estilo ou característica de liderança válidos para todas as situações, antes pelo contrário, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado. Segundo estas abordagens, o líder eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características sob condições extremamente variadas. Assim, as variáveis fundamentais a ser consideradas nas teorias contingenciais da liderança são três: o líder, o grupo, e a situação. De entre as principais teorias situacionais/contingenciais da liderança destaca-se o Contínuo Autocrático-Democrático e a Teoria situacional de Hersey e Blanchard (1977):

a) Contínuo Autocrático-Democrático (Contínuo de liderança de Tannenbaun e Schmidt, 1958)

Os autores apresentaram uma abordagem contingencial considerando que o líder deve escolher os padrões de liderança mais adequados para cada situação em que se encontra. É um fenómeno situacional que se baseia na conjugação de três forças:

- . *Forças no líder* – características pessoais do líder, como sejam os valores e convicções pessoais, a forma de delegar e de comunicar, etc;
- . *Forças nos subordinados* – características dos subordinados, na necessidade de autonomia e responsabilidade, competências e conhecimentos, motivação;
- . *Forças nas situações* – as condições dentro das quais a liderança é exercida, como a estrutura, cultura, clima organizacional, etc.

Diante destas três forças, o líder pode escolher o padrão de liderança mais adequado para cada situação, de forma a ajustar interactivamente as suas forças pessoais, com a dos subordinados e situação. A figura seguinte evidencia um contínuo de estilos de liderança que o líder ou gestor pode ter com os seus subordinados:



Fonte: HBR Classic - Harvard Business Review: Maio - Junho 1973

FIGURA 7 - Continuo do comportamento de liderança

O líder que actua à esquerda do contínuo é influenciado por forças pessoais, do grupo e situação que resultam num estilo autocrático e impositivo. Por oposição, o líder que actua à direita do contínuo é influenciado por aquelas forças que resultam num estilo democrático e participativo.

b) Teoria situacional de Hersey e Blanchard

Hersey e Blanchard (1977) desenvolveram um modelo situacional de análise da liderança com ênfase nos subordinados, introduzindo uma nova variável, a maturidade dos subordinados, em que sugere que a eficácia do líder depende do ajustamento do estilo de liderança ao grau de maturidade dos subordinados. Em sentido lato, entende-se por maturidade dos subordinados a capacidade e a vontade das pessoas assumirem a responsabilidade pela orientação do seu próprio comportamento. A figura 8 representa o modelo desenvolvido pelos autores destacando-se os quatro estilos de liderança e o grau de maturidade dos respectivos subordinados:

. *Estilo Directivo (S1)* – Alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento. O líder define os papéis e informa os subordinados sobre as tarefas, quando e como executá-las. Ênfase no comportamento directivo;

. *Estilo negociativo (S2)* – Alta orientação para as tarefas e alto relacionamento com as pessoas. O líder fornece comportamento directivo e de apoio aos subordinados para que as tarefas possam ser executadas conforme ele as definiu e estruturou.

. *Estilo participativo (S3)* – Baixa ênfase na estruturação das tarefas e alto nível de relacionamento com as pessoas. O processo de decisão é partilhado, sendo o papel principal do líder, o de facilitador e comunicador.

. *Estilo delegativo (S4)* – Baixa ênfase na estruturação das tarefas e baixo nível de relacionamento com as pessoas. O líder dá escassa direção e apoio aos colaboradores. Este estilo só é adequado quando os colaboradores são realmente capazes de desenvolverem o trabalho e têm elevados níveis de motivação para fazer o que lhes é solicitado.

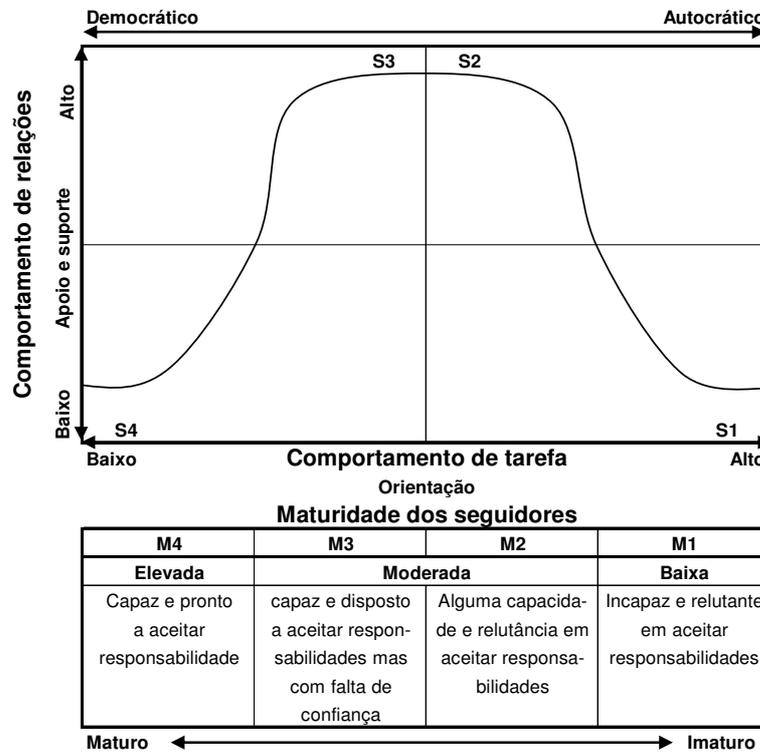


Figura 8 - Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard

Neste sentido cada tipo de liderança enfatiza uma diferente combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento pelo líder. A este, cabe desenvolver a capacidade de diagnosticar cada situação, escolher e implementar a adequada resposta de liderança.

Nos anos oitenta do século passado, verificaram-se novas perspectivas emergentes à forma de conceptualizar e pesquisar a temática da liderança, proclamada a *Perspectiva carismática*, que introduziram novos conceitos como a liderança transformacional, transaccional e carismática. Das investigações realizadas, Burns (1978) citado por Santos (2009) definiu a liderança transaccional como relação entre líderes e subordinados em que o primeiro oferece um tipo de recompensa (financeira ou prestígio) pela obediência aos seus desejos. Para Robbins (2005) citado por Santos (2009), no contexto organizacional, o líder transaccional leva os seus seguidores a atingir as metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Para o mesmo autor, a liderança transformacional tem a capacidade de inspirar seus subordinados a ultrapassar os seus próprios interesses em prol do bem da

organização. No que se refere à distinção entre os dois tipos de liderança, Bass (1999) considera que os líderes transformacionais elevam a sua moral, a motivação e a moral dos seus seguidores, enquanto os líderes transaccionais lidam com os interesses imediatos dos seus subordinados.

A liderança carismática está relacionada com a força das habilidades pessoais que permitem um profundo efeito sobre os seguidores (Chiavenato, 2005). Os líderes carismáticos são caracterizados pela sua autoconfiança, confiança nos subordinados, visão ideológica e o uso do seu próprio exemplo, House (1990) citado por Chiavenato (2005). Estes líderes têm a sua influência baseada não na autoridade da posição ou tradição, mas sim nas percepções que os subordinados têm sobre o líder dotado de qualidades excepcionais Yukl (1997) citado por Santos (2009).

Capítulo III – Quadro conceptual de referência

3.1 – As Instituições Particulares de Solidariedade Social

Estabelecidas por legislação vigente há mais de duas décadas e meia, Decreto-Lei 119/83, de 25 de Fevereiro, as organizações do terceiro sector podem assumir as formas jurídicas de associações de solidariedade social, de socorros mútuos, voluntários de acção social, fundações de solidariedade social e misericórdias. Por Decreto-Lei 171/98, de Junho, as Casas do povo são equiparadas a associações de solidariedade social.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), sob a forma de associação de solidariedade social desenvolvem maioritariamente as suas actividades no âmbito da acção social, nas valências de infância, juventude, terceira idade e comunidade. Em menor escala, aquelas instituições desenvolvem a sua acção nos campos da saúde e educação. De acordo com Silvestre (1997), citado por Nunes, Reto e Carneiro (2001), estas instituições têm vindo a desenvolver as suas actividades numa área que o Estado tem vindo a abandonar. Em 2004, segundo o estudo da *John Hopkins University*, o montante das transferências do Estado para as IPSS atingiam os 40% dos custos das actividades sociais desenvolvidas por estas entidades.

Em termos macroeconómicos, as IPSS no seu conjunto aparecem como entidades geradoras de emprego. Em 1995, o desemprego em Portugal crescia 0,7% enquanto emprego no terceiro sector crescia 7,1%. Em 2004, verificava-se no sector um mercado de trabalho com cerca de 250.000 postos de trabalho.

Nos últimos anos, consequência da nova política nas áreas da saúde e segurança social, o Estado, em parceria com as IPSS, tem desenvolvido a nível do país a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI). Assim, além de novas oportunidades de acção para as IPSS, verifica-se pelo Estado, o reconhecimento do papel fundamental que estas Instituições desempenham no desenvolvimento social e económico do país.

No âmbito do presente trabalho, o Instituto de Apoio à Comunidade (IAC), entidade alvo de estudo, é uma associação de solidariedade social, sediada no Forte da Casa, concelho de Vila Franca de Xira, que desenvolve a sua acção social nas áreas da infância, juventude e terceira idade. É uma instituição com 160 trabalhadores e que presta o seu serviço a 847 utentes. No âmbito do programa Modelar 2, a Instituição ampliará o seu raio de acção dando início à construção de um hospital a integrar a actual RNCCI. Do ponto de vista financeiro, as suas receitas dependem das participações familiares, dos acordos de cooperação com a Segurança social e de subsídios da autarquia local. O governo da Instituição depende de três

órgãos sociais (a Direcção, a Mesa da Assembleia-geral e o Conselho Fiscal), eleitos pelos sócios por sufrágio universal a cada três anos.

3.2 – Cultura organizacional

Ao longo dos tempos as organizações pertencentes ao terceiro sector têm sido consideradas como os parentes pobres da economia (Nunes *et al*, 2001). Para estas organizações, percebe-se o baixo grau de profissionalismo ao nível da gestão, a ineficiência dos processos e a falta de rigor na definição da estrutura organizacional. A isto, acresce a fraca autonomia financeira resultante da orientação da organização para a sua missão, descurando a condição mínima e necessária do equilíbrio económico visando a respectiva sustentabilidade.

No estudo realizado por Nunes, Reto e Carneiro (2001), verificou-se a existência de diversos eixos caracterizadores da dinâmica das organizações portuguesas do terceiro sector. Neste contexto, aquelas organizações são caracterizadas pelo dinamismo/improvisação face ao rigor e formalização. Os objectivos encontram-se orientados para os fins sociais (missão) em contraponto com os fins económicos. Verifica-se a aposta na gestão democrática versus a ênfase na centralização do poder e por último a implicação das pessoas pela via afectiva.

Os mesmos autores constataram a preocupação com a prática de gestão pela cultura, caracterizada pela adesão aos valores organizacionais, pela partilha de valores individuais, investimento pessoal no trabalho, criatividade e aprendizagem organizacional. Verificou-se igualmente a existência da auto-crítica por parte dos responsáveis destas instituições potenciando o combate contra o conformismo organizacional. Porém, daquele estudo, autores advertem que os casos analisados não são de modo algum representativos do terceiro sector e que talvez até façam um grupo minoritário de organizações mais eficazes do sector, apresentando modelos organizacionais próximos das mais modernas teorias de gestão de recursos humanos.

Contudo, num mundo globalizado onde se exige a todas as organizações basear a sua competitividade organizacional através da inovação, cabe às entidades do terceiro sector constituir exemplos de soluções criativas potencialmente inspiradoras de organizações da restante economia, (Nunes *et al*, 2001).

3.3 – Modelo de gestão – O Balanced Scorecard

3.3.1 – Breve enquadramento histórico e definição do modelo de gestão

O modelo de gestão Balanced Scorecard (BSC) teve origem no início da década de 90 do século passado, a partir de pesquisas, lideradas por Robert Kaplan e David Norton, a um conjunto de grandes empresas norte-americanas. Essas pesquisas demonstraram que, no âmbito do controlo de gestão, os tradicionais indicadores financeiros eram ineficientes na avaliação do desempenho organizacional. Acrescia que aqueles indicadores começavam a apresentar limitações face à necessidade premente das organizações terem de criar valor para os clientes com base na inovação, na eficiência dos processos internos, competências e conhecimento dos trabalhadores, etc. Estava em causa a capacidade de avaliar as novas actividades criadoras de valor nas organizações modernas. Constatando as limitações do tradicional *Financial Reporting* fundamentado em indicadores financeiros e numa perspectiva histórica do desempenho, os autores desenvolveram um novo modelo de gestão, o BSC, baseado na avaliação do desempenho das organizações que assegurasse a inovação necessária à sua mudança e ao sucesso do seu futuro, perante o processo já existente da globalização económica.

No início dos anos 90, algumas organizações começaram a utilizar o BSC, com resultados positivos que demonstravam as capacidades deste novo modelo de gestão. Constatou-se que para além da sua utilização no complemento dos indicadores de índole financeira, constituía igualmente um meio de comunicação e avaliação da estratégia de toda a organização com base num conjunto de objectivos e indicadores construídos de forma integrada a partir de um modelo lógico. O BSC é hoje uma ferramenta de gestão estratégica, testada ao longo de 20 anos nas mais diversas organizações, que integra três capacidades fundamentais: sistema de avaliação do desempenho organizacional, sistema de gestão estratégica e ferramenta de comunicação estratégica.

A filosofia do BSC assenta assim na estratégia das organizações, colocada no centro do modelo, apoiada em quatro perspectivas, com fixação dos respectivos objectivos, funcionando de forma integrada e balanceada. Neste sentido, estabelece-se relações de causa e efeito entre todas as perspectivas. Verificando-se falhas no processo (ex: objectivos não atingidos numa das perspectivas) desencadeiam-se quebras de eficiências nas restantes perspectivas, provocando desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da organização.

Por último, a abordagem integrada, a interacção dos objectivos e das medidas de avaliação do desempenho, que constituem pilares do modelo, contribuem para que todos os trabalhadores da organização, sem excepção, identifiquem o contributo das suas tarefas quotidianas para atingir a missão e o caminho seguido para aquele fim.

3.3.2 – O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica

O BSC foi um modelo de gestão desenvolvido para a avaliação do desempenho organizacional tendo evoluído para um instrumento de gestão estratégica das organizações. O modelo é caracterizado por centralizar na decisão dos gestores a estratégia e visão das organizações em contraponto ao “controlo” praticado pelo topo hierárquico. É actualmente um mecanismo para implementação estratégica e que promove igualmente a competitividade e o desempenho. O BSC inicia-se quando a gestão de topo procede à tradução da estratégia da sua própria organização em objectivos estratégicos concretos, identificando desta forma os indutores críticos. Para Jordan (2008) esta tradução da estratégia, apresenta um conjunto de características próprias sendo as seguintes as mais importantes:

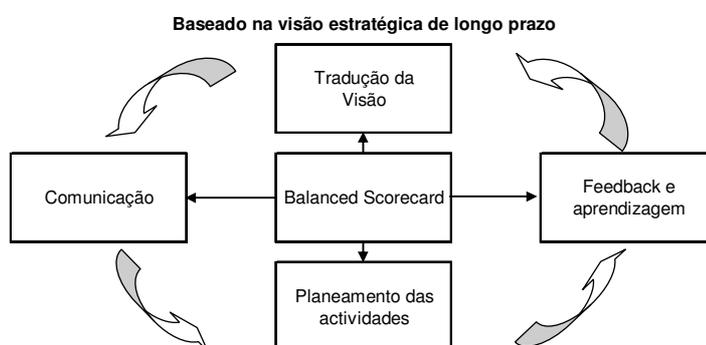
- . Ligação de indicadores de desempenho à organização;
- . Visão alargada e integrada do desempenho;
- . Ligação do controlo operacional à visão estratégica;
- . Clarificação das relações de causa e efeito;
- . Focalização dos gestores nos aspectos críticos.

A ligação entre as operações e a estratégia faz deste modelo um instrumento de melhoria contínua, uma vez que permite obter uma avaliação permanente das acções e do seu contributo para a realização dos objectivos estratégicos. Kaplan e Norton defendem, a partir do seu modelo, a existência de quatro processos de gestão estratégicos essenciais na ligação entre as iniciativas operacionais de curto prazo e os objectivos estratégicos de longo prazo previamente definidos.

Neste contexto, a clarificação e tradução da visão e estratégia é o primeiro processo proposto no modelo. Este processo visa essencialmente definir o mapa estratégico através duma sequência de relações de causa e efeito entre os resultados e as variáveis de desempenho, clarificando as acções a desenvolver para o sucesso da organização. Permite ainda a construção de consensos em torno da visão, na definição de objectivos e indicadores que descrevam os factores críticos de sucesso.

A comunicação e alinhamento estratégico permitem a ligação da estratégia a toda a organização, interligando os objectivos globais e departamentais. É um processo fundamental na convergência dos esforços de todos, no sentido do alinhamento estratégico da organização, de forma que os objectivos de cada colaborador estejam de acordo com a estratégia global a longo prazo. O planeamento das actividades e a afectação de recursos estabelece o ajustamento dos recursos físicos e financeiros com a estratégia da organização, permitindo desta forma quantificar os resultados esperados nas quatro perspectivas do modelo, estabelecer os meios por forma a alcançar aqueles resultados e estabelecer metas de curto prazo aos indicadores que vão monitorizando a estratégia. O processo de Feedback e aprendizagem estratégica consiste na construção de um mapa estratégico que possibilita reflectir em permanência a própria estratégia a prosseguir pela organização. Permite desta forma instituir e definir o processo de aprendizagem estratégica sobre as relações de causa e efeito entre o desempenho e o resultado identificadas pela organização.

A figura 9 sintetiza, o modo de funcionamento do modelo do BSC como sistema de gestão estratégica:



Fonte: Adaptado de "Organização orientada para a estratégia", 2001

Figura 9 - BSC - Sistema de gestão estratégica

No modelo original do BSC, os autores sugeriram a avaliação do desempenho através de quatro perspectivas de análise, podendo serem ajustadas de acordo com a missão e estratégia da organização. Neste sentido, a primeira perspectiva proposto por Kaplan e Norton (1992), foi a perspectiva financeira, fortemente relacionada com os interesses dos accionistas, onde as preocupações destes são essencialmente de natureza financeira, na expectativa do retorno dos capitais investidos. A perspectiva dos clientes, determina os factores (ex: fidelização, satisfação, etc.) que contribuem para a consolidação da relação com o cliente, permitindo à organização realizar os objectivos financeiros de forma sustentada. A perspectiva dos

processos internos conduz ao reconhecimento dos processos organizacionais críticos (ex: produtividade, qualidade, etc.) para a concretização dos objectivos integrados dos accionistas e dos clientes. Por último, a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, consiste em determinar as infra-estruturas que as organizações devem architectar para poderem crescer e desenvolver-se a longo-prazo (ex: formação e qualificação, prémios, etc.).

Capítulo IV – Método e técnicas de recolha e análise de dados

4.1 – Método

A metodologia aplicada como unidade de análise no presente trabalho é o estudo de caso. De acordo com Yin (1984), citado por Reto e Nunes (1999), o estudo de caso é um trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, onde os limites entre os fenómenos e o seu contexto não são evidentes e recorre a múltiplas fontes de evidência.

4.2 – Caracterização do Instituto de Apoio à Comunidade

4.2.1 – Identificação do Instituto de Apoio à Instituição

A instituição em análise é o Instituto de Apoio à Comunidade (IAC) do Forte da Casa. Representada por uma Direcção, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, fundada em 1 de Abril de 1987, sediada no Forte da Casa, concelho de Vila Franca de Xira, reconhecida como pessoa colectiva de utilidade pública, desenvolve a sua actividade social nas áreas da infância, juventude e 3ª idade, num universo médio de 847 utentes. A origem da Instituição é o resultado da vontade e iniciativa de um cidadão local, que num espírito humanitário, verificou a necessidade de se colmatar desequilíbrios sociais, nomeadamente a exclusão, a fragilidade e a carência humana que se verificavam na região e que o Estado não conseguia resolver ou atenuar. Portugal era naquele tempo o país mais pobre da comunidade europeia.

Pelo actual processo em curso para a certificação da qualidade pelos normativos da ISS e ISO9001:2000, a *missão* do IAC define-se por promover e apoiar a qualidade de vida da população da freguesia do Forte da Casa e restantes freguesias do concelho de Vila Franca de Xira, nas áreas da educação, saúde e bem-estar, acção social e prevenção, tendo como prioridade os que mais necessitam. A sua *visão* consiste em ser reconhecida como uma Instituição de Solidariedade Social de referência, valorizando o potencial intelectual e físico de todas as gerações que nela se cruzam, através de um conjunto de serviços prestados em excelência. Por fim, os *valores da organização*, ou seja, os valores que suportam a identidade da instituição definem-se pela:

- . Solidariedade social para com todos, sobretudo os que mais necessitam;
- . Respeito pelo Ser Humano na sua condição de vida, seja racial, religiosa, sexual, social, física ou intelectual;
- . Defesa dos valores éticos, morais e de cidadania;
- . Valorização de um espírito institucional inovador, crítico, assertivo e justo;

- . Responsabilidade no reconhecer colaboradores, clientes e familiares como o centro da nossa actividade;
- . Qualidade em cada serviço prestado, apostando na inovação e modernização, com vista a melhorar práticas;
- . Valorização da participação das famílias na vida institucional;
- . Responsabilidade no cumprimento e execução das directrizes das entidades oficiais.

Com 160 funcionários e 1.852 associados activos, o IAC dá respostas a 847 utentes/clientes (347 na área da Infância; 287 em ATL; 213 na área dos Idosos), constituindo como fonte de receitas as participações familiares dos utentes, os acordos de cooperação entre o IAC e o Ministério do Trabalho e Solidariedade Social, as quotizações dos sócios, os subsídios camarários, donativos e outros proveitos suplementares. A organização e o funcionamento das valências constam de regulamentos internos elaborados pela Direcção, em conformidade com as normas emitidas pelos serviços oficiais competentes e sujeitos à homologação pelos mesmos serviços.

Vinte e três anos depois, tempo que separa uma vontade e um projecto à realidade de hoje, o IAC tem vindo a desenvolver a sua actividade social nas valências de Creche Familiar, Berçário, Jardim-de-Infância, Actividades de Tempos Livres, Actividades Extracurriculares, Serviço de Apoio Domiciliário, Lar para Idosos e Centro de Dia. Complementarmente, através de um protocolo com o município, desenvolve o serviço de *catering* ao parque de Jardins-de-Infância e escolas básicas do concelho, permitindo a consolidação dos resultados através do aumento da receita e da rendibilização dos meios humanos e técnicos da instituição.

A Creche Familiar foi a 1.^a valência em funcionamento do IAC, face à constatação da necessidade urgente de prestar apoio às famílias da comunidade e de acolher crianças desfavorecidas. Nela, acolhem-se crianças dos 3 meses aos 3 anos de idade e o seu objectivo consiste na satisfação das necessidades básicas da 1.^a Infância, zelando pelo desenvolvimento e crescimento harmonioso das crianças. O Berçário (Creche) nasceu, posteriormente, da necessidade de dar outra opção à modalidade da Creche Familiar. Trata-se de uma valência que reúne todas as condições físicas e sociais e que visa a satisfação das necessidades inerentes ao crescimento e desenvolvimento harmonioso das crianças. Esta valência é constituída por crianças dos 3 meses aos 3 anos. O Jardim-de-infância (também denominado pré-escolar) é uma valência que nasce para dar resposta ao objectivo institucional de

promover a educação das crianças do Forte da Casa. Esta valência destina-se a utentes com idades compreendidas entre os 3 e os 5 anos e tem como objectivo o desenvolvimento das crianças aos níveis cognitivo, psicomotor e sócio-afectivo, sendo esta acção desenvolvida dentro de um ambiente harmonioso, estabelecendo relações positivas entre as crianças, pais e educadoras, respeitando as potencialidades de cada um. As Actividades de Tempos Livres (ATL) nascem da preocupação em preencher a lacuna existente na promoção de actividades extra-escolares das crianças em idade escolar, contribuindo, assim, para a potenciação e enriquecimento da formação da identidade pessoal de cada um. Destinam-se a crianças que frequentem o 1.º ciclo de escolaridade e tem como objectivo o desenvolvimento de actividades sócio-educativas, onde cada criança tenha a possibilidade de manifestar, criar e desenvolver as suas potencialidades. Outra vertente desta valência destina-se a dar apoio à juventude durante o horário laboral dos pais. É frequentada por jovens que frequentam os 2.º e 3.º ciclos de escolaridade e o seu objectivo pedagógico incide nas áreas do desenvolvimento da personalidade, estabelecimento de relações sociais, acompanhamento sócio-educativo e sensibilização para problemas inerentes ao processo de crescimento da adolescência, respeitando a individualidade e as potencialidades de cada jovem e promovendo a relação institucional/familiar. As Actividades Extracurriculares são destinadas a todos os utentes do IAC nas áreas de 1.ª Infância, 2.ª Infância e Juventude. Estas actividades são assumidas pela Direcção do IAC como iniciativas de extrema importância, visto contribuírem de forma saudável e positiva para a formação bio-psico-social de cada um. São actividades leccionadas por profissionais especializados nas áreas de Ginástica, Hip-Hop, Aeróbica, Futebol, Ténis, Inglês, Natação e Informática. Para além destas actividades, a instituição realiza visitas de carácter pedagógico, cultural, desportivo e recreativo sempre que estas se mostrem necessárias. O Serviço de Apoio Domiciliário surge como uma estratégia de intervenção junto dos idosos que, não reunindo as condições sócio-económicas necessárias à sua qualidade de vida, solicitam a intervenção da Instituição. Assim, o IAC promove e desenvolve um serviço que engloba a realização de diversas tarefas relacionadas com alimentação, cuidados de saúde, higiene pessoal e habitacional, bem como acompanhamento sócio-afectivo. Estas tarefas são executadas na habitação do idoso na zona geográfica das freguesias de Forte da Casa, Póvoa de Santa Iria e Vialonga. Os Lares para Idosos têm no seio do IAC um papel importante, que visa minimizar as carências sócio-afectivas junto da Terceira Idade, contribuindo para uma mudança positiva na qualidade de vida desta população. Os lares de idosos do IAC, são caracterizadas por conforto, comodidade e bem-estar e visam responder às necessidades de ordem afectiva, social, cultural e recreativa, respeitando a dignidade pessoal

de cada um e envolvendo, em toda a sua acção, a vertente familiar. O Centro de Dia do IAC decorre da necessidade de dinamizar o dia-a-dia do idoso, de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar sócio-afectivo. A valência é frequentada por idosos auto-gestores do seu tempo e tem como objectivo a dinamização de actividades de convívio, recreativas e culturais. Esta valência presta ainda apoio médico, efectua refeições diárias e organiza passeios recreativos e culturais. Além das valências mencionadas, o IAC tem uma estrutura de serviços internos de retaguarda necessários ao normal e bom funcionamento de toda a organização. É assim composta pela gestão, pelo serviço administrativo, financeiro e legal, pelo serviço da cozinha central e pelo serviço de transporte de refeições e utentes.

4.2.2 - Localização e cobertura geográfica

A Vila do Forte da Casa está situada no concelho de Vila Franca de Xira, distrito de Lisboa, e ocupa uma área de cerca de 3,96 Km² que se estende entre a Auto-estrada do Norte e a bacia do rio Tejo e apresentava em 2004 uma população de 13.600 habitantes (CMVFX, 2006). Esta vila integra-se para uns no extremo norte da província da Estremadura, para outros no extremo sul do Ribatejo.

4.2.3 - Caracterização do meio envolvente à Instituição

Situado no concelho de Vila Franca de Xira, o Instituto de Apoio à Comunidade do Forte da Casa dá resposta às populações das freguesias do Forte da Casa, Póvoa de Santa Iria e de Vialonga. Trata-se de uma zona que se caracteriza, fundamentalmente, pela sua paisagem urbana, constituída pelo parque habitacional, industrial e de prestação de serviços. A população é oriunda de praticamente todos os pontos do país e do estrangeiro, sendo, na sua maioria, activa nos sectores secundário e terciário. Verifica-se entre os operários qualificados bastante desemprego ou inactividade em idades anteriores à reforma, o que parece dever-se às consecutivas alterações e encerramento de muitas das indústrias transformadoras existentes na região, pelo que a grande percentagem da população activa desenvolve a sua actividade nas localidades adjacentes e, essencialmente, em Lisboa. Para responder às necessidades de educação e guarda de crianças e apoio à população idosa têm-se vindo a desenvolver novos equipamentos sociais de carácter privado e de solidariedade social. Do ponto de vista das habilitações literárias, a grande maioria da população é alfabetizada, apresentando níveis de formação académica diferenciados. Neste contexto, o nível sócio-económico e cultural das famílias, embora heterogéneo, pode considerar-se tendencialmente médio-baixo. As infra-

-estruturas da zona abrangente das três freguesias anteriormente mencionadas são numerosas e diversas.

4.2.4 - Estrutura organizacional

Partindo da definição de estruturas das organizações, Hall (1984), a caracterização da estrutura organizacional e o modo de funcionamento do Instituto de Apoio à Comunidade do Forte da Casa, que teve por base a observação e o conhecimento profissional, é composto por valências, equipamentos e serviços, distribuído em função das respectivas tarefas e responsabilidades hierárquicas. Por valência entende-se uma resposta social organizada com vista à satisfação de necessidades do utente/cliente. Relativamente aos equipamentos e serviços, os primeiros entendem-se como estruturas físicas da instituição, localizadas em lugares diferentes com uma ou mais valências associadas, enquanto que as segundas são actividades desenvolvidas com as necessidades específicas de apoio logístico ao funcionamento das respectivas valências. Quanto à organização interna, sob o ponto de vista da representação (nível institucional), a Instituição, dispõe de três órgãos estatutários independentes entre si, nomeadamente a Assembleia-geral, o Conselho Fiscal e a Direcção como órgão executivo. Sob o ponto de vista da operacionalidade, dispõe de um Director Técnico por valência (nível tático) e restantes trabalhadores afectos a cada valência ou serviço (nível operacional). A figura 10 representa os três níveis organizacionais do IAC:

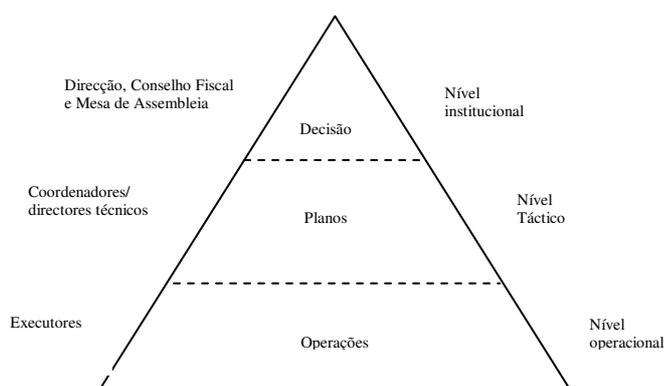


Figura 10 – Os três níveis organizacionais

Regra geral, a Direcção é um órgão ausente, composta por cinco elementos (quatro em regime de voluntariado), onde dois dos seus membros são trabalhadores da instituição a tempo inteiro, não exercendo em qualquer circunstância poder institucional enquanto membros da Direcção. O Presidente da Direcção – fundador e impulsionador da instituição – desempenha

a função há 23 anos, partilhando actualmente o seu tempo com o cargo de Presidente da Junta de Freguesia da Vila do Forte da Casa. Até há dois anos atrás, era o gestor de toda a organização, onde todas as decisões passavam, no imediato, por ele. Actualmente, a instituição congrega um gestor profissional a tempo inteiro, academicamente qualificado, repartindo com o Presidente da Direcção todas as operações da Instituição. Apesar de se verificarem algumas mudanças estruturais, os colaboradores ainda têm uma autonomia e poder de decisão relativamente limitados.

A estrutura organizacional, esquematizada na figura seguinte cruza o actual desenho estrutural da Instituição com o modelo de configuração organizacional proposto por Mintzberg. Conforme demonstra o organograma, trata-se de uma *estrutura mecanicista*, com “*relações hierárquicas rígidas, elevados graus de formalização e centralização de decisões e ênfase em regras e procedimentos*” (Mintzberg, 1995).

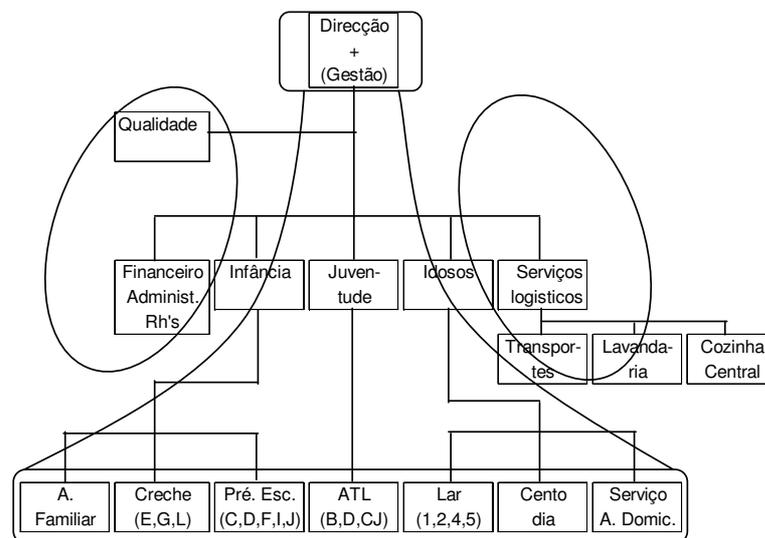


FIGURA 11 - Cruzamento entre a estrutura oragnizacional do IAC e a configuração organizacional de Mintzberg

Na estrutura do IAC verifica-se uma clara definição de responsabilidades, o aproveitamento das capacidades técnicas dos coordenadores de cada valência (gestores especializados em cada área funcional) e o contacto por parte do Director e do gestor em todas as operações, actuando numa perspectiva global (tomada de decisões centralizada). Estas são algumas das vantagens deste tipo de estrutura funcional, a que acrescem uma estrutura hierárquica simples, com linhas de comunicação bem definidas (sentido vertical) e fluxos de informação curtos. Como desvantagens, este tipo de estrutura tem reservado muito trabalho para as técnicas responsáveis de cada valência e serviços, sobrecarregados com tarefas operacionais, com escassez de tempo para reflectirem sobre decisões estratégicas (longo prazo). Concentram-se nas perspectivas de curto prazo, nas dificuldades de coordenação e controlo. O fluxo de

informação entre valências (comunicação horizontal) é escasso, informal e verbal. O fluxo de informação escrita com exterior é centralizado no Presidente da Direcção, sendo que a representação da Instituição com outras entidades podem ser delegadas nos responsáveis de cada valência.

4.3 – População em estudo

A população alva foi confinada a todas as chefias de todos os sectores da Instituição, sendo a sua dimensão composta por quinze indivíduos. Neste sentido, participaram cinco chefias superiores, correspondente às chefias das áreas da infância, juventude, terceira idade, departamento administrativo e serviços logísticos. Os restantes indivíduos correspondem a dez chefias intermédias e são responsáveis pelos equipamentos geograficamente dispersos pela Vila do Forte da Casa, Alverca e Vila Franca de Xira.

Por decisão da Direcção, não foi autorizada a realização do estudo a todo o universo da Instituição.

4.4 – Técnicas de recolhas de dados

Para o presente estudo foram realizados dois questionários, uma entrevista ao Presidente da Direcção da Instituição e análises documentais. Neste contexto, a estrutura do instrumento de recolha de dados aplicado foi constituída por três partes:

(1) Um questionário no âmbito do envolvimento organizacional, (2) um questionário no âmbito da avaliação da cultura organizacional, e (3) uma entrevista realizada ao Presidente e fundador da Instituição.

A avaliação do envolvimento organizacional foi materializada pela aplicação do modelo proposto por Allen e Meyer (1997), “*Organizational Commitment Questionnaire*” (OCQ). O questionário permite aferir três dimensões do envolvimento organizacional, o *Envolvimento Afectivo*, *Envolvimento Normativo* e *Envolvimento Calculativo*. A escala de medição foi do tipo Likert de 7 pontos, em que (1) significa a resposta “Muito em desacordo”, (2) “Moderadamente em desacordo”, (3) “Um pouco em desacordo”, (4) “Nem em acordo nem em desacordo”, (5) “Um pouco em acordo”, (6) “Moderadamente em acordo” e (7) “Muito em acordo”.

Na versão proposta por Meyer e Allen (1997) a escala foi de 18 itens, sendo 4 invertidos, onde cada dimensão é composta por 6 itens. A dimensão do envolvimento afectivo é composta pelos itens [1, 6, 7(R), 12(R), 13 e 18(R)]. A dimensão do envolvimento normativo

é composta pelos itens [3(R), 4, 9, 10, 15 e16] e a dimensão do envolvimento calculativo pelos itens remanescentes.

Para avaliação da cultura organizacional foi aplicado o modelo desenvolvido por Robert E. Quinn (1998), que através do respectivo questionário mede as dimensões da cultura, tendo por base a teoria dos valores contrastantes. O modelo proposto contém um questionário com seis itens – Características Dominantes, Líder Organizacional, Princípio Organizacional, Clima Organizacional, Critérios de Sucesso e Estilo de Gestão – representando cada item um tipo de cultura definido pelo autor. Cada um dos itens apresenta quatro descrições de organizações. A pessoa entrevistada deve distribuir 100 pontos pelas quatro alternativas conforme as descrições se assemelham com sua própria organização, onde nenhuma é melhor que a outra, são apenas diferentes.

Complementarmente, foi realizada uma entrevista ao fundador e Presidente da Instituição, considerada naturalmente como a pessoa mais importante e influente da organização. Foi uma entrevista do tipo semi-estruturada, tendo sido previamente explicada a sua finalidade, o objectivo, a utilidade da pesquisa e a importância da sua colaboração. A entrevista teve por objectivo recolher informações qualitativas acerca do que sabe, crê, espera ou deseja para a Instituição ao nível das variáveis determinantes no contexto da organização.

4.5 – Técnicas de análise de dados

Para análise dos resultados aos questionários aplicados procedeu-se ao tratamento de dados recorrendo-se a técnicas estatísticas simples e análise de conteúdo segundo a metodologia de Bardin.

CAPÍTULO V – Análise da informação e conclusões

5.1 Cultura organizacional do IAC

Da revisão da literatura verificou-se que a eficiência e eficácia organizacional das organizações modernas dependem de outros factores do que exclusivamente dos níveis de competitividade e da relação entre a escassez e abundância de recursos existentes no mercado. Hofstede (1987), considera não existir uma única forma de gestão para as organizações e que as respectivas estratégias dependem acima de tudo das características culturais nas quais as organizações operam. Peters e Waterman (1995) nas suas investigações evidenciaram existir uma relação de causa efeito entre a cultura e o sucesso de uma empresa.

Para diagnóstico e identificação do sentido da cultura organizacional, aplicou-se às chefias da Instituição, o questionário instituído no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn, por demonstrar uma elevada coerência com esquemas claros conhecidos e aceites, organizando a forma de pensar das pessoas. O modelo sugere, que os indivíduos numa organização partilham um mapa cognitivo que pode ser organizado em torno de três dimensões bipolares, apoiados por um conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia organizacional.

O presente inquérito foi aplicado às quinze chefias da instituição, verificando-se a anulação de um dos testes e uma não resposta.

De acordo com os resultados apurados, a cultura percebida pelas chefias encontra-se distribuída pelos quatro quadrantes com maior incidência para a cultura burocrática (hierárquica), caracterizada pela ênfase na orientação para o ambiente interno e para o controlo visando a estabilidade, segurança e a previsibilidade. A gestão é influenciada no sentido da formalização das estruturas e locais de trabalho e ao líder da organização espera-se que desempenhe funções de monitorização e coordenação de equipas.

A figura 12 representa os valores médios da cultura organizacional percebida pelas chefias da Instituição:

	Média	x	y
a	Relações Humanas	22,44	-22,44
c	Processos Internos	27,95	-27,95
d	Objectivos Racionais	23,01	-23,01
b	Sistemas Abertos	26,60	26,60
		22,44	-22,44

a	b	c	d	Total
22,44	26,60	27,95	23,01	100,00

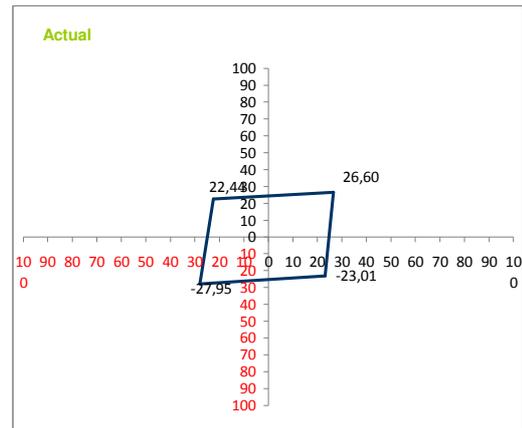


Figura 12 – Cultura organizacional da Instituição

Como referido, a organização apresenta um conjunto de características representativas das culturas organizacionais instituídas pelo modelo aplicado. Pela figura 13, no conjunto de todas as chefias, é possível verificar a disparidade entre as diferentes culturas percebidas para a organização, não se identificando uma cultura mais predominante sobre as outras.

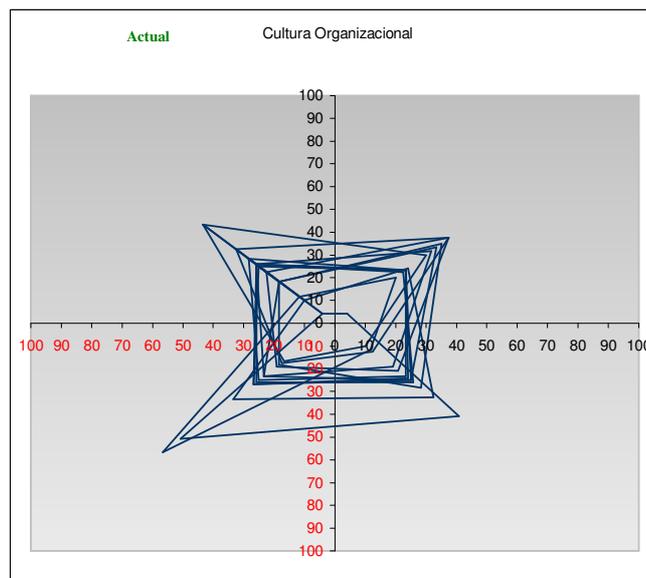


Figura 13 – Cultura organizacional da Instituição

5.1.1 – Caracterização da cultura organizacional através das dimensões culturais

As figuras seguintes apresentam os resultados individuais de cada dimensão cultural do modelo que serviu de base ao diagnóstico e avaliação global da cultura organizacional da Instituição. Neste sentido, procedeu-se à comparação e ao cruzamento dos resultados obtidos com informação qualitativa extraída da entrevista realizada ao Presidente da Direcção. Tentou-se desta forma verificar, se as componentes culturais percebidas pelas chefias seriam coincidentes com as do Presidente do IAC.

5.1.1.1 – Características dominantes

As especificidades culturais relacionadas com esta dimensão, ou seja, os aspectos de âmbito geral que afectam o quotidiano das organizações e respectiva continuidade, tendem em média, ainda que ligeira, para uma cultura hierárquica, onde predominam os elementos associados à burocracia com a aceitação da autoridade e dos pressupostos da estabilidade. Nesta dimensão, verifica-se a concordância entre as percepções das chefias e do Presidente da Instituição, quando este considera que a cultura da Instituição baseia numa cultura de procedimentos. A figura seguinte apresenta os valores médios da dimensão:

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	25,77	-25,77	25,77
c	Processos Internos	27,31	-27,31	-27,31
d	Objectivos Racionais	21,92	21,92	-21,92
b	Sistemas Abertos	25,00	25,00	25,00

a	b	c	d	Total
25,77	25,00	27,31	21,92	100,00

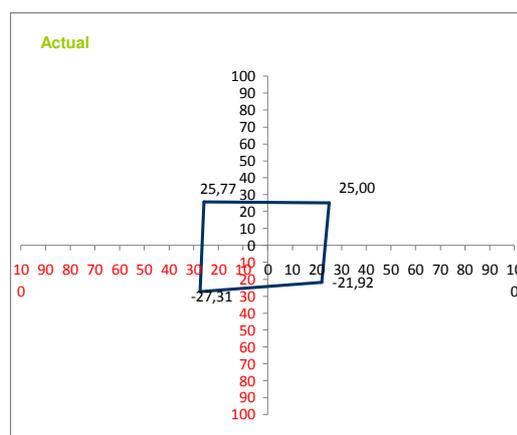


Figura 14 – Características dominantes

A figura 15 representa as culturas identificadas individualmente pelas chefias da Instituição. Verifica-se que não é possível identificar um padrão ou uma tendência predominante para as características dominantes, onde as diferentes chefias compreendem as formas distintas para o quotidiano da organização. Assim percepciona-se a existência de uma grande família, determinadas pela iniciativa, mas limitadas pelas regras existentes e orientadas para a produtividade.

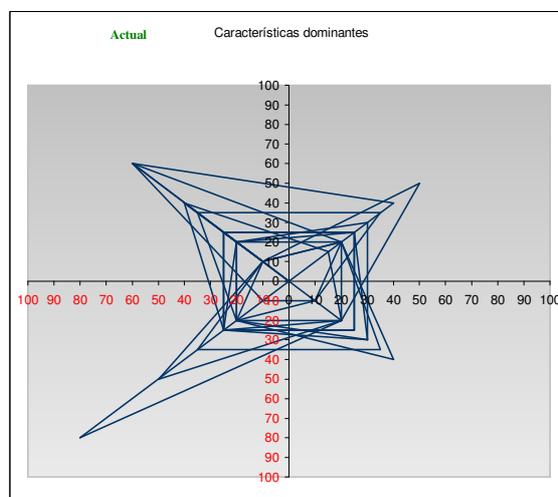


Figura 15 – Características dominantes

5.1.1.2 - Liderança

Nesta dimensão, as chefias consideram, por um lado, existir uma liderança conservadora no sentido de garantir o controlo e de assegurar a estabilidade, inserida numa cultura burocrática. Por outro lado, numa cultura de inovação, constata-se uma liderança predisposta a correr riscos visando o crescimento da organização. Pela entrevista, o presidente do IAC define-se como um líder inovador e que respeita o trabalho autónomo das chefias desde que desenvolvido dentro das regras definidas. Neste sentido, o pensamento do líder vai de encontro ao pensamento das respectivas chefias. A figura seguinte apresenta os valores médios para a dimensão de liderança organizacional:

	Média	x	y
a	Relações Humanas	19,62	19,62
c	Processos Internos	30,00	-30,00
d	Objectivos Racionais	20,77	-20,77
b	Sistemas Abertos	29,62	29,62
		19,62	-19,62

a	b	c	d	Total
19,62	29,62	30,00	20,77	100,00

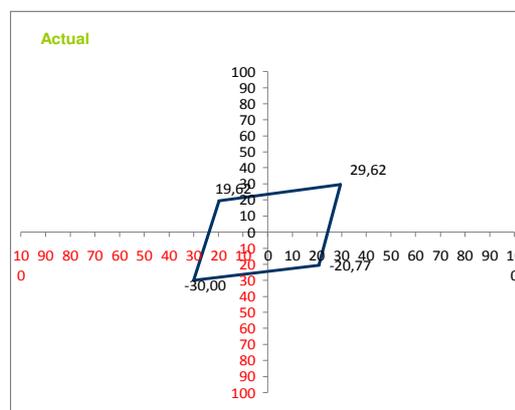


Figura 16 – Liderança

Em termos individuais, verifica-se não existir uma orientação predominante para um tipo específico de liderança. É possível constatar que as diferentes chefias revêm na organização a existência de quatro tipos de liderança, onde os valores máximos são registados nos quadrantes de inovação e regras. A figura 17 mostra os resultados individuais de cada chefia para a dimensão liderança:

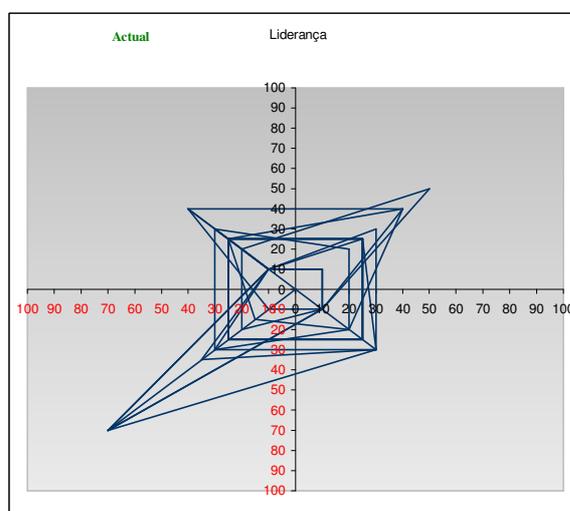


Figura 17 – Liderança

5.1.1.3 - Princípio organizacional

A figura 18 apresenta os valores médios para os princípios organizacionais, que se caracteriza pelos valores fundamentais em que se rege a organização. Verificou-se a existência de uma cultura predominantemente hierárquica, demonstrando que os princípios de funcionamento da Instituição se apoiam nas regras e nos procedimentos existentes, visando o controle. É um princípio igualmente defendido pelo Presidente.

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	22,31	-22,31	22,31
c	Processos Internos	34,23	-34,23	-34,23
d	Objectivos Racionais	21,15	21,15	-21,15
b	Sistemas Abertos	22,31	22,31	22,31
		22,31	-22,31	22,31

a	b	c	d	Total
22,31	22,31	34,23	21,15	100,00

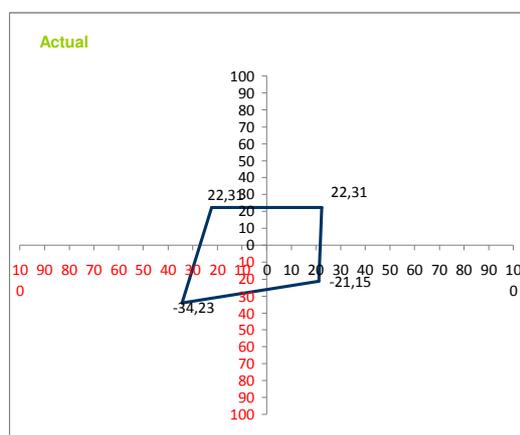


Figura 18 – Princípio organizacional

A figura 19 apresenta os resultados individuais das chefias relativo aos princípios organizacionais do IAC. Verifica-se que as chefias consideram existir um conjunto de diferentes características que justificam os princípios organizacionais. Contudo, de forma mais acentuada, as chefias constataam que os princípios que regem o IAC são princípios de regras visando o regular funcionamento da Instituição.

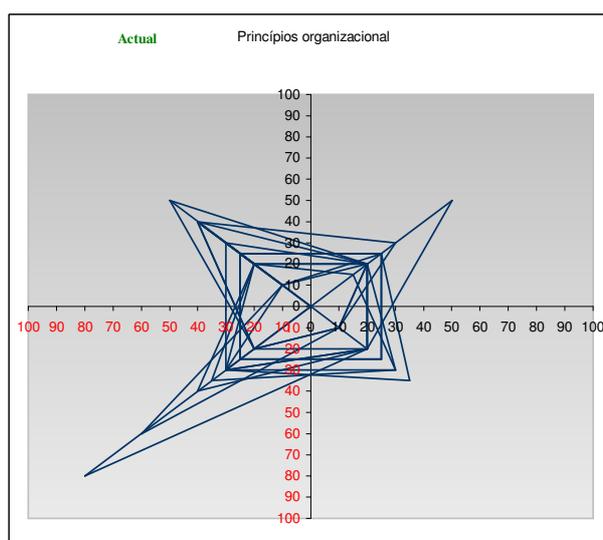


Figura 19 – Princípio organizacional

5.1.1.4 - Clima organizacional

O clima organizacional, que se caracteriza pelos comportamentos dos trabalhadores influenciados pelos usos e costumes existentes e praticados pela organização, baseia-se na cultura racional e na cultura de inovação. Os resultados vão parcialmente ao encontro da visão do Presidente do IAC, nomeadamente no desenvolvimento de uma política orientada para os resultados visando a sustentabilidade. No que se refere à inovação, verifica-se existir uma dicotomia entre a percepção das chefias e o sentimento do Presidente. O próprio considera ser o rosto da inovação, não sendo acompanhado por mais ninguém dentro da organização. A figura 20 apresenta os valores médios para esta dimensão:

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	22,69	-22,69	22,69
c	Processos Internos	21,54	-21,54	-21,54
d	Objectivos Racionais	28,08	28,08	-28,08
b	Sistemas Abertos	27,69	27,69	27,69
		22,69	-22,69	22,69

a	b	c	d	Total
22,69	27,69	21,54	28,08	100,00

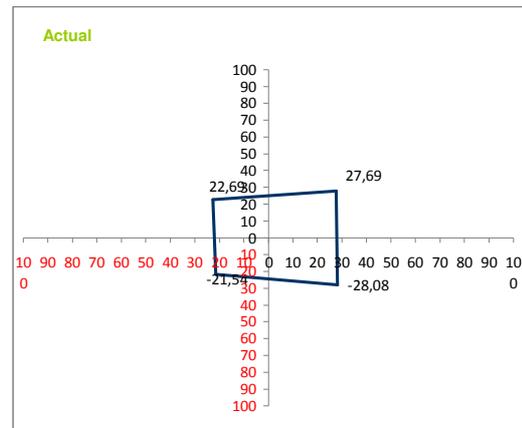


Figura 20 – Clima organizacional

Pela figura 21 as chefias consideram que o clima organizacional é condicionado pelas características decorrentes nos quatro tipos de cultura, com menor ênfase para a cultura de regras, não sendo possível identificar uma predominante sobre as outras.

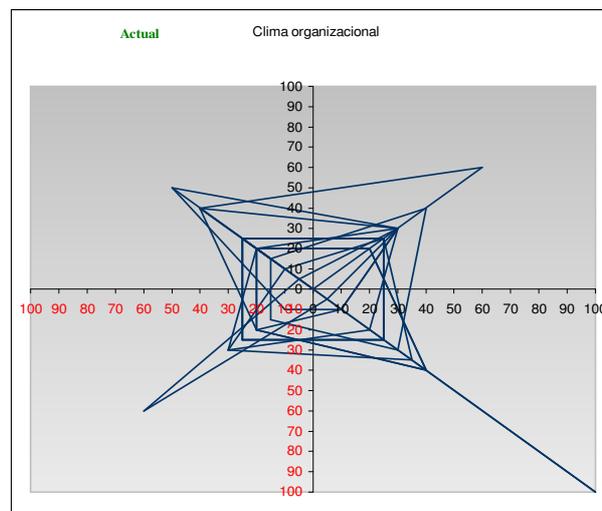


Figura 21 – Clima organizacional

5.1.1.5 - Critérios de sucesso

Para as chefias, os critérios de sucesso da Instituição baseiam-se nas características subjacentes às quatro dimensões culturais propostas pelo modelo (desenvolvimento humano, inovação nos serviços, produtividade e competição), onde os valores médios se distribuem equitativamente pelos quadrantes, não sendo possível identificar um critério de sucesso predominante. A figura seguinte apresenta os valores médios para esta dimensão:

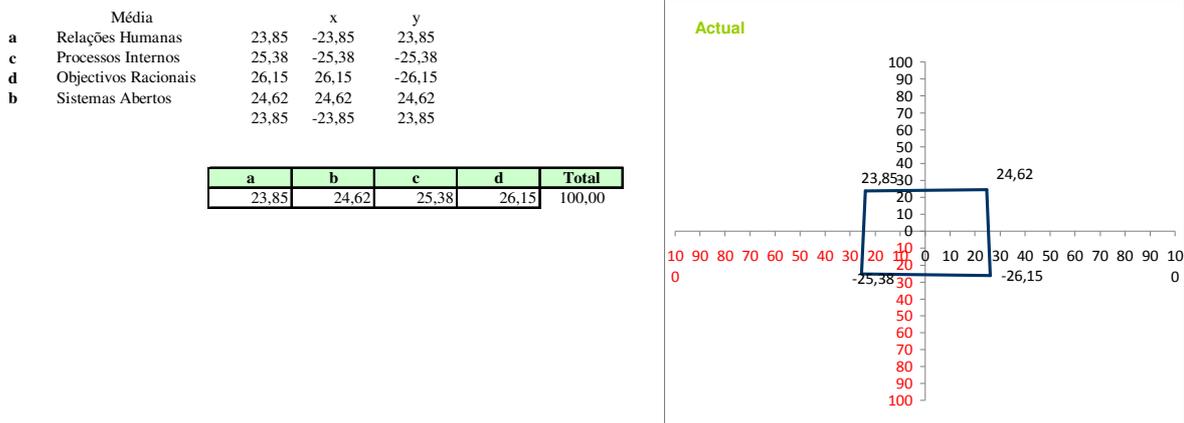


Figura 22 – Critérios de sucesso

A figura 23 apresenta os valores identificados pelas chefias quanto aos critérios de sucesso da organização. Verifica-se que as chefias percebem de forma diferente quanto aos critérios de sucesso existentes na organização.

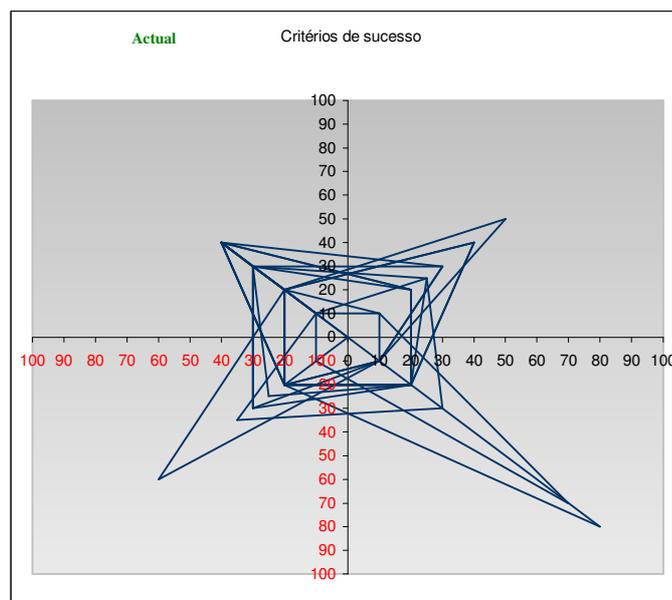


Figura 23 – Critérios de sucesso

5.1.1.6 - Estilos de gestão

A dimensão relacionada com os estilos de gestão, é caracterizada pela capacidade de gestão da organização em função da estratégia adoptada, baseando-se predominante numa cultura de inovação e numa cultura de regras. Na verdade, nos limites dos procedimentos existentes dentro da organização que visam estabilidade, as chefias têm autonomia para desenvolver os seus projectos pedagógicos e sociais potenciando desta forma a iniciativa e a inovação individual de cada chefia. A figura seguinte apresenta os valores médios desta dimensão:

	Média	x	y
a	Relações Humanas	20,38	-20,38
c	Processos Internos	29,23	-29,23
d	Objectivos Racionais	20,00	20,00
b	Sistemas Abertos	30,38	30,38
		20,38	-20,38

a	b	c	d	Total
20,38	30,38	29,23	20,00	100,00

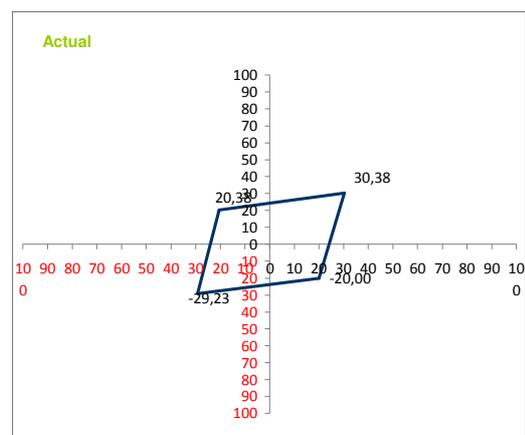


Figura 24 – Estilos de gestão

Pela figura 25, que apresenta os resultados individuais das chefias quanto ao estilo de gestão, não é possível identificar característica dominante do estilo de gestão existente na organização.

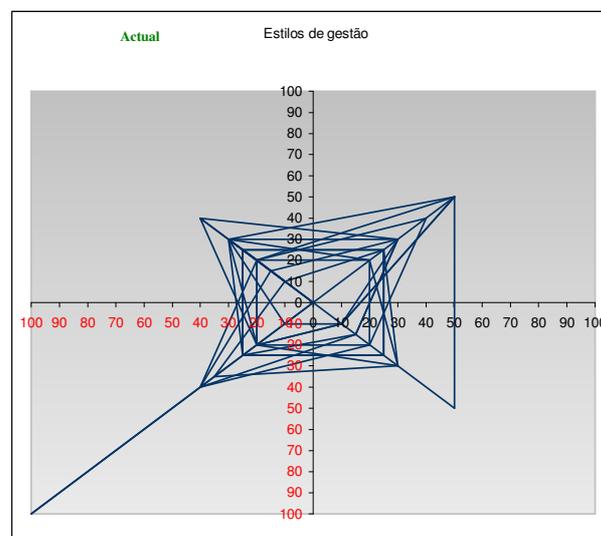


Figura 25 – Estilos de gestão

5.3 – Envolvimento

Nos dias de hoje, o ambiente externo das organizações é de turbulência, verificando-se que as mudanças económicas, políticas e sociais são apontadas como factores que interferem no seu ambiente interno, principalmente nas relações entre o indivíduo e a organização. A obtenção de vantagens competitivas em prol da missão das organizações depende cada vez mais de pessoas comprometidas e identificadas com estas. Numa relação interactiva entre o indivíduo e a organização, que se desenvolve através da influência e trocas mútuas, Schein (1980), as organizações procuram também criar as condições necessárias para que os seus colaboradores atinjam os objectivos pessoais. Neste contexto, este estudo tem por objectivo identificar o grau de envolvimento organizacional, as dimensões e padrões do compromisso existente entre os colaboradores da Instituição que desempenham funções de liderança (chefias e chefias intermédias). A importância desta análise está baseada na evidência que do envolvimento organizacional derivam atitudes e comportamentos que influenciam o desempenho do colaborador. Pretende-se igualmente compreender o envolvimento organizacional daqueles colaboradores para a mudança e adesão a um novo projecto organizacional.

Dentro dos diversos modelos de avaliação do envolvimento organizacional, o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1997) é o instrumento que tem gerado maior aceitação por parte dos investigadores. Os autores conceptualizaram-no em três planos distintos, identificando o envolvimento afectivo, normativo e instrumental como as componentes do envolvimento organizacional. Tais componentes reflectem estados psicológicos não mutuamente exclusivos, que espelham a orientação eficaz do indivíduo na organização e para a organização (envolvimento afectivo), no dever moral em permanecer na organização (envolvimento normativo) e, por último, no reconhecimento por parte dos colaboradores dos custos associados com o abandono da organização (envolvimento instrumental).

Na realização deste inquérito estiveram presentes as quinze chefias, tendo-se validado catorze questionários e anulado um. A tabela 8 apresenta os resultados apurados:

Tabela 8 - Resultados apurados

Chefia	COMMITMENT		
	Normative	Continuance	Afective
2	34	25	39
3	15	29	23
4	26	23	34
5	33	22	31
6	31	22	37
7	36	18	42
8	42	31	36
9	37	32	38
10	35	11	31
11	42	27	42
12	31	29	36
13	36	42	24
14	27	28	35
15	23	23	33

Pela tabela, podemos observar que a dimensão do envolvimento organizacional mais forte na população estudada é o afectivo, seguido do envolvimento normativo e em menor escala o envolvimento instrumental. Relativamente às afirmações da componente afectiva, aquela em que o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização, um conjunto significativo dos trabalhadores, 58% das chefias (8 em 14), apresentou um envolvimento de base afectiva. No que se refere às afirmações da componente normativa, que se caracteriza pela obrigação do indivíduo permanecer na organização, três chefias (21%) estruturam o seu envolvimento nesta dimensão. Verificou-se que duas chefias (14%) estruturavam o seu envolvimento de base instrumental, associada aos colaboradores que permanecem na organização por necessidade. Por último, verificou-se que uma chefia (7%) estruturava o seu envolvimento de base afectiva e normativa. A figura 26 apresenta os valores relativos apurados em cada dimensão:

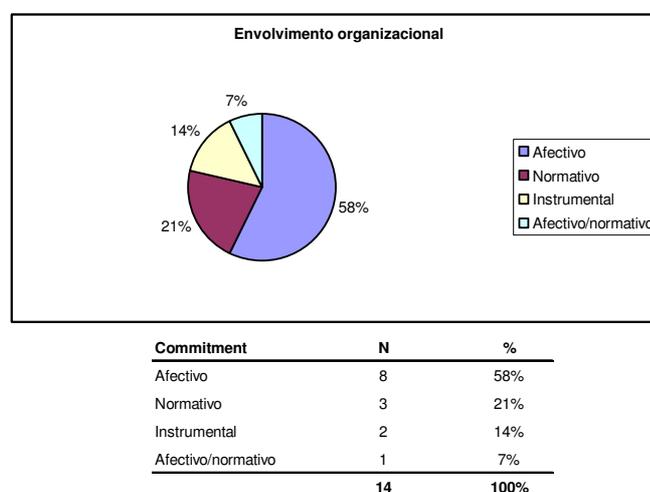


Figura 26 - Envolvimento organizacional

Face aos resultados apurados, na procura por um esclarecimento sobre o envolvimento organizacional, pode-se concluir que as pessoas com funções de liderança dentro da organização estruturam maioritariamente o seu envolvimento numa base afectiva. Não podendo extrapolar estes resultados para o restante universo dos trabalhadores, no mínimo, verifica-se que o envolvimento organizacional das chefias está em linha com a percepção que o Presidente tem para toda a organização, onde afirma que “*elas vestem a camisola da Instituição*”. Neste contexto, os resultados indicam que ao nível destes trabalhadores, que preenchem lugares de confiança e estratégicos para a Instituição, os seus actuais comportamentos e atitudes permite-lhes que sejam integrados num processo de mudança, em liderança com as respectivas equipas, podendo produzir efeitos positivos no alcance dos objectivos organizacionais e mitigar naturais resistências e oposições por parte dos trabalhadores.

5.3 – Entrevista com o Presidente da Direcção

Para compreensão do presente e do futuro da Instituição, procedeu-se à realização de uma entrevista ao Presidente da Direcção. A entrevista foi conduzida de forma a se obter respostas do ponto de vista das variáveis organizacionais da Instituição, nomeadamente na identificação da Visão, Missão e Valores organizacionais, do caminho a seguir, dos meios a afectar, etc.

A tabela seguinte apresenta as respostas mais significativas dadas pelo entrevistado, relacionando-as com as teorias de gestão desenvolvidas no presente trabalho:

TABELA 10 - Excertos da entrevista ao Presidente do IAC

Respostas	Enquadramento teórico
<i>A baixíssima rotação do pessoal e o facto dos trabalhadores dispensarem na sua maioria o pagamento de horas extraordinárias são exemplos que permitem concluir que “elas vestem a camisola da Instituição...”</i>	Envolvimento afectivo; Meyer e Allen
<i>Confio nas técnicas coordenadoras de cada valência. Dentro dos procedimentos existentes, elas sabem o que têm a fazer e como fazer, tendo autonomia para desenvolver os projectos pedagógicos e sociais. (...)</i>	Liderança e maturidade; Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard Cultura de regras: Modelo Valores Contrastantes
<i>Neste momento, a organização está oleada e opera em velocidade cruzado, assente nas regras de funcionamento existentes.</i>	Cultura de regras: Modelo Valores Contrastantes
<i>(...) a inovação é sempre desejável. Há vinte e três anos que a inovação, a criatividade e adaptação do IAC tem caído sobre os meus ombros (...). Procuo constantemente novos desafios com o objectivo de melhorar a qualidade de vida da população. Vamos entrar na área da saúde, através da construção de um hospital de cuidados continuados, área que não dominamos!</i>	Cultura de inovação: Modelo Valores Contrastantes
<i>(...) obrigatoriedade da sustentabilidade económica e financeira da Instituição a médio e longo prazo.</i>	Cultura de resultados: Modelo Valores Contrastantes

5.4 – Descrição da estrutura organizativa do modelo de gestão existente

Durante duas décadas, com a Instituição orientada para as respostas sociais “a qualquer preço”, sem a garantia dos fundos financeiros que suportassem os respectivos custos, o resultado para o IAC foi a acumulação de prejuízos avultados. Neste cenário, procedeu-se à reestruturação interna das operações passando a Instituição a ser orientada para os resultados e para a estabilidade, onde o respeito pela *Visão* e *Missão* passaram a depender dos recursos financeiros disponíveis.

O actual processo de criação de valor tem origem na elaboração do plano anual de operações e do orçamento, da responsabilidade da Direcção e da Gestão, “negociada” com os directores técnicos para determinadas rubricas (ex: custo das actividades pedagógicas) e imposta para outras (ex: aumento salarial). Os novos investimentos são alvo de estudos de viabilidade económica, respeitando-se as principais variáveis de decisão para o investimento como a TIR, *Pay-back*, VAL, através da aplicação do modelo *EVA* ou do método de actualização dos fluxos de caixa.

A gestão é apoiada pela utilização do modelo Custeio Baseado nas Actividades, onde predomina um rigoroso controlo orçamental e mensal de todas as operações da Instituição, em permanente verificação com o plano anual de actividades (orçamento) visando a tomada de decisões correctivas.

Na organização encontram-se definidas as actividades primárias ou de negócio (as valências) e as actividades de apoio (serviços). A origem dos recursos e a sua afectação às actividades estão estabilizados. A estrutura encontra-se desenhada de forma a identificar e a definir respectivamente as margens de contribuição por valência e os centros de responsabilidade.

Apesar de existir na estrutura uma clara definição de funções, que permite a autonomia das acções pedagógicas das valências, a decisão e a autoridade estão muito centralizadas no Presidente e na Gestão, cabendo a estes a convergência de interesses entre cada sector do IAC.

A figura 27 apresenta o actual modelo de gestão baseado no referencial financeiro de curto prazo:

ACTUAL SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO
Baseado no referencial financeiro de curto prazo
orientado para o controlo

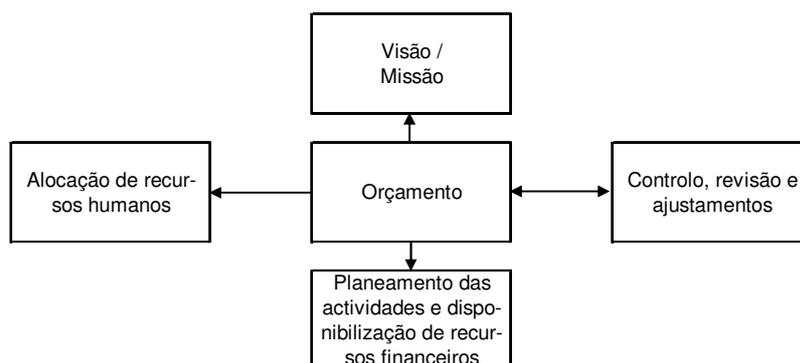


Figura 27 - Sistema de controlo de gestão
(Baseado no referencial financeiro de curto prazo orientado para o controlo)

5.5 – Análise crítica

Os estudos realizados tiveram como objectivo global identificar a cultura organizacional predominante no IAC e o envolvimento organizacional das pessoas estratégicas para a Instituição. Procurou-se igualmente confrontar os resultados obtidos nos estudos com a percepção que o líder da Instituição tem sobre aquelas variáveis.

Ao nível da cultura organizacional, a cultura de regras é aquela que apresenta em termos médios a maior predominância, preconizando o controlo, estabilidade e previsibilidade. A inovação é percebida como a segunda dimensão. A cultura de clã e racional apresentam valores médios mais baixos mas ainda significativos. Neste contexto, a Instituição aparenta ter uma “não Cultura” tendo em consideração a múltipla percepção que as chefias têm sobre a cultura da organização.

O envolvimento afectivo, aquela onde o indivíduo se identifica com a organização e com os seus objectivos, associado à ideia de lealdade e de sentimento de orgulho em permanecer na organização é a dimensão que apresenta, de forma significativa, a maior expressão.

Pela entrevista realizada ao Presidente do IAC foi possível compreender que os valores da organização assentam numa cultura de regras e cultura racional. Contudo, é por ele desejado que a instituição operasse num ambiente de inovação. Do ponto de vista do envolvimento organizacional, o Presidente percebe que o pessoal tem um envolvimento afectivo com a Instituição.

Tendo em conta os resultados obtidos através dos questionários realizados, pela entrevista realizada, pela minha experiência e acesso à informação verifico que nas condições actuais

não será fácil à Instituição ir ao encontro dos objectivos consagrados na sua Visão e Missão. Se por um lado, é visível o não-alinhamento do pessoal face à estratégia da Instituição, onde as chefias percebem diferentes dimensões culturais, por outro lado, o Presidente do IAC tem orientado a organização para uma cultura de regras e resultados. Verifico, igualmente, que a Instituição, nos últimos anos, tem procurado a estabilidade e a segurança não se adaptando às novas exigências que se verificam no mundo globalizado.

Neste contexto, torna-se imperiosa a mudança. É fundamental desenvolver esforços que conduzam à transformação do IAC para uma cultura de inovação. Para tal, a Instituição poderá confiar nas suas chefias, fortemente comprometidas, para a adesão a um novo paradigma cultural, inserindo-as e comprometendo-as num processo de mudança, mitigando-se riscos e receios que naturalmente advêm de qualquer processo de mudança. É um movimento de mudança, que tem como objectivo tornar a Instituição mais eficiente e eficaz, através da melhoria do desempenho organizacional no seu conjunto, evoluindo-a para os objectivos estratégicos declarados na *missão* e na *visão*. A tabela 11 apresenta os traços fundamentais do processo de mudança necessário no IAC:

Tabela 11 - Traços fundamentais do processo de mudança necessário no IAC

De:	Para:
Processo de gestão imposto do topo para a base induzidos por objectivos financeiros e orientados para os aspectos táticos.	Processo de gestão participativo entre todos os elementos da organização orientada para os aspectos estratégicos da organização.
Liderança conservadora com o objectivo de garantir o controlo, a estabilidade e a segurança.	Liderança inovadora e empreendedora, com visão estratégica, disposta a correr riscos em prol do crescimento da instituição.
Modelo de gestão orientado para a administração de activos tangíveis, com métricas de base económica e financeira.	Desenvolvimento de um modelo de gestão baseado em novas métricas orientada para a gestão de activos tangíveis e intangíveis
Promoção da rotina, do controlo e da previsibilidade.	Desenvolvimento da inovação, da criatividade e da adaptabilidade. Desenvolver a iniciativa individual de cada trabalhador ao nível da criatividade e inovação.
Intervenção e poder vertical sobre a estrutura e pessoas, centralizada e formalizada.	Aceitar experiências inovadoras com ênfase nas boas práticas e excelência.
Estabilidade interna.	Crescimento da organização.
Intervenção do topo para a base e controlo da informação.	Processo de participação e partilha da informação.
Internalidade.	Externalidade.

Com efeito todas estas alterações remetem para um novo modelo de gestão para a Instituição, devendo proceder-se à desburocratização, à agilização e ao melhor uso de recursos sem perder de vista os princípios da organização e respeitando os valores que a orientam.

Capítulo VI – Projecto de intervenção no Instituto de Apoio à Comunidade

6.1 – Introdução

Os vinte e três anos de vida desta organização são essencialmente caracterizados pelo crescimento continuado do número de respostas sociais que a Instituição foi introduzindo na comunidade. Contudo, neste longo processo, nunca se deu relevo aos recursos económicos e financeiros necessários à sustentabilidade do IAC a médio e longo prazo. Entre o *trade off* do risco económico-financeiro e a necessidade da resposta social, o Presidente da Direcção sempre decidiu pela segunda opção. Corolário desta postura perante a Instituição (sócios) e a Comunidade (população/utentes) foi a acumulação de dívidas significativas que hoje dificultam o desenvolvimento da própria Instituição. Já no presente século dá-se, por parte do líder, a consciencialização da necessidade imperativa do reequilíbrio económico, em prol da sobrevivência da Instituição. Os últimos três anos caracterizaram-se por resultados líquidos e *cash-flows* positivos, consequência da remodelação e reorganização interna ocorrida em 2006, produto do estudo profundo, exaustivo e analítico realizado a todas as operações de cada valência, serviço e equipamento da Instituição. Nos últimos três anos, os *excedentes económicos*⁶ foram aplicados na reposição dos equipamentos e na redução do passivo da Instituição. Ainda na esfera da reorganização interna, procedeu-se à reestruturação do passivo corrente em longo prazo, que através do IAPMEI, no âmbito do Procedimento Extrajudicial de Conciliação, realizou acordos de pagamento com os principais credores. Ultrapassados ou consolidados os problemas de índole económico-financeira, que quase levava à extinção do IAC, urge rapidamente redefinir o rumo da Instituição respondendo às perguntas clássicas “Onde estamos?”, “Para onde vamos?”, “Como lá chegar?” e que modelo utilizar na gestão da própria estratégia.

6.2 - O futuro do IAC em ambiente de globalização

Do ponto de vista do ambiente externo da organização, o IAC, ao longo de vinte e três anos, foi a entidade que mais contribuiu para o desenvolvimento social e económico da Vila do Forte da Casa. Contudo no plano interno, o crescimento da Instituição baseado no critério exclusivo da resposta social, sem as garantias das fontes de financiamento que sustentassem a viabilidade daqueles projectos, colocaram em risco a viabilidade económica da Instituição. Resolvidas ou consolidadas as questões económicas e financeiras (tema tratado no ponto anterior), questiona-se então pelo futuro da Instituição.

⁶ Do ponto de vista empresarial a expressão “excedente económico” equivale a “lucro”.

Os tempos são de mudança. Vivemos actualmente num processo de globalização onde predominam a livre circulação de pessoas, bens e serviços, capitais, informação, etc. Consequentemente, verificam-se profundas mudanças no campo económico, político, sociocultural e tecnológico, que agem sobre todos os aspectos da vida do indivíduo, das sociedades e das organizações. As mudanças globais passaram a determinar novos comportamentos humanos, gerando novos problemas e novas soluções, novas dependências e novos desenvolvimentos, novos limites e novos horizontes, que se repercutiram na nossa maneira de ser, pensar e agir. A globalização estimulou o aumento da produtividade, a qualidade da produção de bens e dos serviços, a aceleração dos processos, a exigência dos clientes, a redução de custos, etc. O futuro já não passa exclusivamente pela valorização dos activos tangíveis focalizada nas operações, mas também pela valorização de activos intangíveis com a organização orientada para a estratégia. Hoje as organizações passaram a procurar estruturas mais simples, mais ágeis e autónomas, eliminando burocracias, incentivando a inovação e o espírito empreendedor.

Neste contexto, o IAC não pode ser excepção a esta nova e complexa realidade. O seu futuro passa necessariamente pela mudança do paradigma da gestão do activo “tangível” para “intangível” ou, de outra forma, pela mudança de uma organização focalizada nas operações por uma organização orientada para a estratégia. A criação de valor deixou de ser exclusivamente a partir da gestão de tais activos tangíveis onde se produziam bens e serviços através da incorporação de matérias e utilização de meios técnicos e humanos. As oportunidades para a criação de valor estão neste momento a migrar para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram tais activos intangíveis como sejam o relacionamento com os clientes, inovação de produtos e serviços, tecnologia da informação, competência dos recursos humanos, etc. A Instituição opera por meio de valências geograficamente dispersas em equipas descentralizadas⁷ estando o seu pessoal mais próximo dos clientes, do que estes em relação à própria Instituição. Poderá assim, ser mais determinante para o sucesso da Instituição, a gestão do relacionamento trabalhador/cliente do que o investimento num determinado equipamento. Numa economia baseada na gestão de activos tangíveis, as métricas financeiras e económicas – o balanço, a demonstração dos resultados e fluxos de caixa – são suficientes para aferir dos resultados do uso daqueles activos. Contudo, nos dias de hoje, onde os activos intangíveis determinam as vantagens

⁷ - As valências operam com 17 equipamentos em 10 locais distintos e as equipas descentralizadas prestam serviço a 90 utentes de Serviço de Apoio domiciliário e 25 utentes de assistência familiar.

competitivas, exige-se novas ferramentas que descrevam estes novos activos com base no conhecimento e estratégias criadoras de valor.

Ao IAC, no respeito pela sua visão, missão e valores organizacionais e na procura do desenvolvimento sustentado da Instituição proclamado pelo seu Presidente e fundador, roga-se a mudança para um novo modelo de gestão, alinhando desta forma as determinantes do contexto organizacional com a sua estratégia. Urge, assim, a implementação do modelo *Balanced Scorecard* como uma nova ferramenta condutora à mudança exigida pela realidade actual, potenciando o incremento do desempenho organizacional, actuando como instrumento de comunicação estratégica e como um sistema de avaliação.

6.3 – Proposta do modelo de gestão baseado no BSC

A estratégia nunca foi tão importante como no actual ambiente de negócios. (...) pesquisas demonstram que a maioria das organizações não executa a estratégia com êxito. (...) boa parte das empresas continua a utilizar processos de gestão impostos de cima para baixo, induzidos por objectivos financeiros e orientados para os aspectos táticos. (Kaplan & Norton, 2000).

A reflexão deixada pelos autores do BSC ajusta-se à realidade actual do IAC. Se por um lado, a Instituição sabe o que quer, que, pela sua *visão*, procura que seja reconhecida como uma IPSS de referência através da prestação de um conjunto de serviços de excelência, por outro lado, ela própria desenvolve uma cultura que visa a estabilidade, o controlo e a previsibilidade das actividades operacionais não compatível com os seus objectivos estratégicos.

6.3.1 – Caracterização do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade

O BSC teve a sua génese no contexto das organizações empresariais privadas, cujo objectivo máximo era a criação de valor para o accionista. Em 1996 verificou-se, de forma ainda embrionária, a migração do modelo para os organismos públicos e para as organizações sem fins lucrativos. Quatro anos mais tarde, o conceito tornou-se amplamente aceite e adoptado para este tipo de organizações, com o objectivo de melhorar os seus processos internos visando a excelência operacional. Como referido no ponto anterior, para o IAC, procura-se aumentar a eficiência e a eficácia, melhorar o seu desempenho organizacional e evoluir a Instituição para os objectivos estratégicos compreendidos na sua *visão*.

Como se verifica pela *visão* e *missão*, os clientes são a razão de ser da própria Instituição. Esta está focalizada em prestar um conjunto de serviços de excelência visando ser

reconhecida como uma Instituição de referência. Contudo, o IAC, como referido, desenvolve a sua actividade baseado numa cultura de procedimentos e de regras que visam a estabilidade, o controlo e a previsibilidade da organização, longe de poder alcançar com sucesso tais objectivos estratégicos. Neste sentido, torna-se fundamental definir a perspectiva dos clientes como a prioritária para a gestão da Instituição.

Pelas características do IAC, enquanto organização sem fins lucrativos, o lucro não é a variável de gestão mais importante para a Instituição. No entanto, a sua história recente e a vontade do Presidente da Direcção determinam obrigatoriamente o equilíbrio económico, de forma a garantir a longo prazo o crescimento sustentável da organização. Só num contexto de sustentabilidade se assegura, no futuro, os meios necessários à concretização da *visão* da Instituição. Neste sentido, a perspectiva financeira afigura-se no plano abaixo da perspectiva dos clientes. Reconhece-se assim, que os objectivos dos clientes prevalecem sobre os financeiros, mas ao mesmo tempo, objectivos dos clientes dependem necessariamente da garantia das fontes financeiras.

Relativamente à perspectiva dos processos internos, a definição dos objectivos dos clientes relacionado com os objectivos financeiros, conduziu ao reconhecimento dos processos organizacionais críticos para a sua realização. Neste sentido, são definidas medidas para avaliação do desempenho, transpondo toda a cadeia de valor da Instituição. Os objectivos intermédios nos vários departamentos são função dos objectivos globais da instituição, onde os critérios de avaliação foram concebidos de forma a garantir a criação de valor para a Instituição e para os seus clientes.

A perspectiva da aprendizagem e crescimento, a que se situa na base de todo BSC, encontra-se focalizada nas competências necessárias à realização dos objectivos estratégicos, tendo definido os objectivos e medidas de desempenho quanto às infra-estruturas e competências. Pretendeu-se reforçar a visão de investimento futuro nas áreas dos colaboradores, tecnologia e procedimentos, de forma a garantir os objectivos estratégicos definidos nas outras perspectivas e o sucesso da organização.

6.3.2 – Interpretação das perspectivas do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade

A tabela 12 sintetiza os temas estratégicos preconizados nas quatro perspectivas do modelo do BSC da Instituição:

Tabela 12 - Temas estratégicos do IAC

Perspectiva	Temas estratégicos
Perspectiva do Cliente	<i>Satisfação máxima dos utentes / clientes através da prestação de serviços de excelência</i>
Perspectiva da responsabilidade financeira	<i>Crescimento sustentado</i>
Perspectiva dos processos	<i>Desenvolvimento de processos internos com base no sistema de qualidade a implementar</i> <i>Fornecedor / Parceiro</i> <i>Novos produtos e serviços</i>
Perspectiva da aprendizagem e crescimento	<i>Pessoal motivado e qualificado</i> <i>Tecnologias de informação</i>

6.3.2.1 - Perspectiva do cliente

Ao analisar a *visão* da Instituição verifica-se que esta trata os seus clientes na óptica restrita do utente. Num sentido mais abrangente, o tema estratégico na perspectiva do cliente visa a satisfação máxima de todos os seus clientes através da prestação de serviços de excelência.

No desenvolvimento das suas operações, a Instituição presta um conjunto de serviços segmentado por quatro tipos de clientes ou parceiros:

- . Cliente / utente;
- . Instituto da Segurança Social;
- . Município de Vila Franca;
- . Outros clientes.

Para o IAC, o cliente / utente é a pessoa singular que utiliza os bens e os serviços sociais da Instituição mediante a contrapartida de uma prestação pecuniária⁸ definida por regulamento legal. O Instituto da Segurança Social é a entidade que através de protocolo de cooperação definido por Lei, comparticipa financeiramente pelo apoio social que a Instituição presta aos seus utentes a um custo inferior ao praticado pelo mercado. Do ponto de vista formal, trata-se do modelo de cooperação existente entre as IPSS e ISS. Sob o ponto de vista interno ou de gestão, trata-se de uma parceria entre as entidades, cabendo ao IAC a dupla função de

⁸ Prestação pecuniária calculada de acordo com as regras do protocolo de cooperação entre o IAC e o Instituto da Segurança Social. Os valores são calculados em função dos rendimentos *per capita* do agregado familiar e tendencialmente mais baixos do que os valores de mercado.

concretizar a sua manifestação de solidariedade em prol do homem e conduzir à concretização dos objectivos sociais da responsabilidade do Estado. Num segundo plano, fora da esfera da acção social, o IAC desenvolve um conjunto de actividades que permitem acrescentar valor económico à Instituição. Neste sentido, o IAC e o Município de Vila Franca de Xira (MVFX), estabelecem anualmente uma parceria que visa, por parte do IAC, a confecção e distribuição de refeições ao parque de Jardins-de-infância e Escolas básicas do MVFX, mediante contrapartida financeira. Desta forma, o IAC adquire outras receitas sem acréscimo de custos fixos através da utilização da sua capacidade instalada e o MVFX, sob sua competência, concretiza a política do Ministério da Educação para a generalização de refeições escolares em todo o parque pré-escolar do país. Por último, visando ainda a obtenção de receitas que possam contribuir para o financiamento ao desenvolvimento da acção social da Instituição, o IAC cede temporariamente aos seus sócios, utentes e entidades locais, definindo-os como outros clientes, o seu autocarro, as suas viaturas, salas etc.

Actualmente, o equilíbrio económico da Instituição encontra-se fortemente dependente da manutenção das receitas provenientes destes clientes e parceiros. A sustentabilidade do IAC, passa assim pela manutenção dos actuais clientes/parceiros e pelo reforço de intervenção nas respectivas áreas de acção, através de serviços prestados de excelência visando a satisfação dos clientes, construindo-se para cada segmento um ou mais objectivos estratégicos que possam contribuir para os objectivos globais da Instituição. A tabela seguinte representa os objectivos estratégicos para cada segmento, os indicadores/resultados e respectivos factores críticos de sucesso:

Tabela 13 - Síntese da perspectiva dos clientes do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
C1 Utentes: Retenção do cliente Crescimento do mercado Satisfação do cliente / utente e respectivas famílias	. Taxa de rotação dos utentes . Aumento da capacidade . Índice de clientes Satisfeitos %	Satisfação dos utentes Imagem e reputação na comunidade Satisfação dos utentes
C2 Segurança Social: Retenção do cliente Crescimento do mercado	. Inidicadores específicos dos acordos de cooperação . Mais acordos de cooperação	Reputação junto das entidades oficiais
C3 Município de Vila Franca de Xira: Retenção do cliente Satisfação do cliente Crescimento do mercado	. Renovação do protocolo . Servqual . Novas escolas	Imagem, reputação e satisfação junto do MVFX
C4 Outros clientes Novos clientes Retenção do cliente	. Mais clientes (crescimento %) . Fidelização (taxa) (n.º clientes saíram / n.º clientes entram)	Imagem e reputação na comunidade Satisfação dos clientes

6.3.2.2 - Perspectiva da responsabilidade financeira

De acordo com a vontade expressa do Presidente da Direcção, para a Instituição procura-se o crescimento económico sustentado, de forma a garantir a respectiva viabilidade a longo prazo. Contudo, para o IAC, como para as maiorias das IPSS, o desempenho financeiro não é um objectivo em si mesmo, mas sim um meio para se alcançar as metas estratégicas definidas na *visão* e *missão*. Procura-se o equilíbrio entre a utilização eficaz e eficiente dos meios financeiros disponíveis e o melhor resultado para os seus utentes. Assim no sentido da responsabilidade financeira, a Instituição carece de aumentar a sua margem de contribuição global e os fluxos de caixa, visando desta forma a cobertura dos custos estruturais da Instituição e a orientação dos meios libertos de exploração para novos projectos. O retorno dos investimentos realizados e a realizar, ou seja, a rendibilização dos activos, são objectivos indispensáveis para a sustentabilidade da Instituição que se deseja. Neste contexto, a política da Instituição na perspectiva da responsabilidade financeira deve apoiar-se em duas estratégias fundamentais:

- . Estratégia do crescimento da receita;
- . Estratégia da produtividade.

Para o crescimento da receita, a Instituição deve procurar o reforço do seu raio de acção, desenvolvendo para tal, novas áreas de intervenção, tendo como exemplo a saúde ou a formação profissional. Complementarmente, a Instituição deverá também desenvolver novos produtos e serviços fora do âmbito social. A título de exemplo, criar um serviço de pré e pós parto, permitindo uma ligação antecipada entre o IAC e potenciais novos clientes. Para a estratégia da produtividade, a Instituição deverá concentrar-se em três questões fundamentais: (i) aumentar o actual volume de serviços utilizando os meios existentes, (ii) introduzir novos serviços sem investimento em novos activos e, por último, (iii) melhorar o rácio da produtividade obtendo o mesmo *output* ao menor custo possível. A tabela 14 representa os objectivos estratégicos, os indicadores/resultados e respectivos factores críticos de sucesso para a perspectiva da responsabilidade financeira:

Tabela 14 - Síntese da perspectiva da responsabilidade financeira do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
F1 Estratégia do crescimento da receita . Aumento das respostas sociais . Novos produtos/serviços (não sociais)	. ROI . Margem de contribuição . Fluxo de caixa	Crescimento sustentado Economia de escala
F2 Estratégia da produtividade . Maximização dos activos existentes . Aumento das respostas sociais . Novos produtos/serviços (não sociais)	. Fluxo de caixa . Margem de contribuição . Rácio produtividade	Boa utilização dos activos Gestão e controlo dos custos fixos Dimensão

6.3.2.3 - Perspectiva dos processos internos

Os temas estratégicos a desenvolver nesta perspectiva têm como finalidade identificar os processos operacionais críticos em que as mesmas têm de alcançar a excelência, de modo a que a satisfação dos utentes seja maximizada. Visa, igualmente, corrigir quaisquer disfunções que sejam detectadas no interior da organização, bem como melhorar o tipo de serviços à comunidade. Por último, visa também identificar novos processos internos, que permitam não só melhorar os actuais, e serviços, oferecendo mais valor aos clientes, mas também, através da eficiência operacional, aumentar o rácio da produtividade revertendo estes ganhos económicos para o crescimento sustentável da Instituição, preconizado na perspectiva da responsabilidade financeira. Neste contexto, a perspectiva dos processos internos apoia-se essencialmente em três temas estratégicos:

- . Processos internos / sistema da qualidade;
- . Relação fornecedor / parceiro;
- . Desenvolvimento de novos produtos.

A actual dimensão da Instituição e o seu modo de funcionamento não são mais compatíveis com os princípios consagrados na sua *visão*, nem com os novos desafios e exigências que se apresentam do exterior à organização, consequência do mundo globalizado em que vivemos. Desta forma, para a Instituição, é determinante o alinhamento estratégico dos processos, que através do desenvolvimento e implementação de um sistema de qualidade permita ao IAC trabalhar de forma coordenada para estabelecer e alcançar o cumprimento da política e dos objectivos da qualidade, dando consistência aos processos internos (eficiência da operações e produtividade) e aos produtos e serviços para que satisfaçam as necessidades e expectativas dos respectivos utentes. O sistema da qualidade a implementar deve respeitar o normativo ISO9001:2008 e o normativo legal imposto pela ISS para cada tipo de valência.

A cozinha central é um dos serviços internos mais complexos, que na prossecução dos seus objectivos utiliza de forma intensiva recursos humanos, técnicos, equipamentos, consumíveis, sendo o serviço da Instituição que mais recursos financeiros emprega. Neste contexto, para além da implementação do sistema de qualidade que abrange igualmente a cozinha central, a Instituição deve desenvolver um conjunto de acções com os seus fornecedores numa parceria de “ganhar / ganhar”, ou seja, construir a montante, em conjunto com os seus fornecedores, formas de trabalho que visem a encomenda, a fixação do preço, os níveis de qualidade do produto, redução de stock / *just in time*, etc.

Por último, numa estratégia de desenvolvimento de novos produtos e serviços, de âmbito social ou não, haverá sempre a necessidade de se analisar e encontrar o melhor processo interno, contribuindo para a eficiência e para a qualidade do respectivo serviço. A título de exemplo, desenvolver o método de pagamento das mensalidades por débito directo ou nas caixas automáticas de multibanco. Desta forma, além de possibilitar um conjunto maior de soluções para pagamento das mensalidades por parte dos utentes, potenciando a melhoria do nível de satisfação do cliente, permite igualmente reduzir o horário dos serviços administrativos em período de cobrança de mensalidades (do dia 1 a 10 de cada mês) reduzindo todos os custos associados ao prolongamento daquele horário. A tabela seguinte sintetiza os principais factores para a perspectiva dos processos internos:

Tabela 15 - Síntese da perspectiva dos processos internos do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
P11 Definição de procedimentos internos Sistema de Qualidade Melhoria contínua	. Eficiência operações / produtividade Acidentes de trabalho Acidentes com utentes Desperdício	Utilização dos recursos disponíveis Alinhamento estratégico dos processos
P12 Relação Ganhar / Ganhar	. Níveis de stock . Redução de preço . Qualidade do serviço / produto	Capacidade negocial Qualidade, prazos e preço
P13 Introdução de novos produtos ou serviços:	. Satisfação do cliente . Margem bruta / contribuição	Utilização dos recursos disponíveis Satisfação dos clientes
P14 Introdução de novos serviços (fora do âmbito social)	. Margem bruta / contribuição	Dimensão

6.3.2.4 - Perspectiva da aprendizagem e crescimento

Os objectivos propostos nesta perspectiva estão baseados na necessidade da organização melhorar continuamente e de criar valor de forma sustentada. Neste sentido, perspectiva-se o desenvolvimento de duas estratégias, apostando no seu capital humano e no investimento de novas tecnologias, criando uma infra-estrutura organizativa apropriada que contribua para

aqueles objectivos. Para Jordan (2008), que define os indivíduos como o principal activo intangível da organização, considera que o sucesso dos objectivos, nesta perspectiva, depende obrigatoriamente da gestão sobre aqueles activos. As competências, a motivação, o envolvimento, etc., condicionam o desempenho das organizações. O êxito na melhoria dos processos internos depende da capacidade dos recursos humanos e dos meios que utilizam. O desenvolvimento de um clima organizacional sustentável, através de colaboradores motivados e competentes, e a utilização de ferramentas adequadas são pontos-chave para a melhoria dos processos que visam o sucesso da *visão* da organização. Neste sentido, são duas as estratégias preconizadas nesta perspectiva:

- . Estratégia da qualificação e motivação do pessoal;
- . Investimento em novas tecnologias de informação.

Ao nível da qualificação e motivação do pessoal, partindo da definição de “organizações positivas” Cunha (2007, 61), onde as pessoas despoletam processos de apoio social ou de vulnerabilidade psicológica, há que criar na Instituição as condições necessárias que potenciem as capacidades individuais de cada trabalhador. A superação das limitações individuais, induzem o trabalhador a novas experiências que o levam a aumentar o respectivo desempenho individual. Neste contexto, o desenvolvimento de um clima para a acção e realização dos objectivos, o recrutamento e a formação profissional deverão ser as políticas fundamentais a concretizar nesta estratégia. Assim, procura-se o alinhamento do pessoal aos objectivos máximos da Instituição, ouvindo e valorizando os seus *inputs* e dando *feedback* da evolução da Instituição. Procura-se igualmente o desenvolvimento de uma política de recrutamento, que pode incluir a prospecção interna dando outras oportunidades aos actuais trabalhadores, visando encontrar a pessoa com perfil adequado à função a desempenhar. Por último, torna-se imprescindível desenvolver um programa de formação contínua a toda estrutura humana, de forma a valorizar e actualizar os trabalhadores visando o aumento da competitividade do IAC.

Actualmente, a Instituição desenvolve a sua actividade através de um sistema de informação integrado (programa de contabilidade, utentes, sócios, património, salários) orientado para a gestão administrativa e financeira da Instituição. O processo de comunicação é no sentido vertical, de cima para baixo, desajustado face às exigências actuais. Não existe um programa integrado para toda a Instituição, onde cada valência ou serviço desenvolve os seus próprios modelos de gestão em bases de dados individuais. Com recurso às novas tecnologias torna-se necessário desenvolver e investir num modelo de gestão integrado e único, visando a melhoria dos processos de trabalho, o desenvolvimento de novos canais de comunicação (interno e

externo) e viabilização do acesso à informação estratégica por parte do pessoal do IAC. O quadro seguinte sintetiza as linhas principais desta perspectiva:

Tabela 16 - Síntese da perspectiva da aprendizagem e crescimento do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
AC1 Clima para a acção e realização dos objectivos	. Envolvimento dos trabalhadores	Processo de liderança
AC2 Recrutamento		Política de recrutamento
AC3 Formação - Conhecimento e competência	. Produtividade e satisfação dos trabalhadores	Plano de formação contínua
AC4 Acesso à informação estratégica	. Taxa de execução do plano de comunicação interna	Desenvolvimento de SW integrado de gestão
AC5 Novas formas de comunicação e de trabalho	. Produtividade	

6.3.3 – Comunicação

Como já referido no ponto 3.3.2, a comunicação é um dos processos propostos pelo modelo sendo indispensável para o alinhamento estratégico da organização, onde os indivíduos e departamentos convergem para a estratégia global. Neste sentido, para tornar possível o alinhamento estratégico entre o IAC e os colaboradores torna-se necessário desenvolver um processo de comunicação interna por forma a facilitar a compreensão do mapa estratégico, dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia, e que contribua igualmente para a criação de um *feedback* contínuo sobre a evolução da estratégia. Enquanto ferramenta estratégica, a comunicação interna deve ser eficiente, que através de um ambiente participativo de todos os trabalhadores favoreça os processos de mudança. Nesta condição, caberá a este novo sistema o desafio de ser uma função organizacional capaz de impulsionar o desempenho e o sucesso do IAC. Deixará de ser apenas um instrumento de divulgação de informações, para passar a partilhar a missão, a visão, a estratégia e os valores organizacionais, contribuindo, desta forma, para alcançar os objectivos iniciais.

As figuras 20, 21, 22 representam respectivamente as propostas do referencial do BSC, de um mapa estratégico e do relatório dos principais índices a comunicar a todos os trabalhadores:

INSTITUTO DE APOIO À COMUNIDADE

Visão: Ser reconhecida como uma Instituição de Solidariedade Social de referência, valorizando o potencial intelectual e físico de todas as gerações que nela se cruzam, através de um conjunto de serviços prestados em excelência.

Missão: Promover e apoiar a qualidade de vida da população da freguesia do Forte da Casa e restantes freguesias do concelho de Vila Franca de Xira, nas áreas da educação, saúde e bem-estar, acção social e prevenção, tendo como prioridade os que mais necessitam.

Perspectiva	Temas estratégicos	Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores
Perspectiva do Cliente	<i>Satisfação máxima dos utentes / clientes através da prestação de um serviço de excelência</i>	C1 <u>Utentes:</u> Retenção do cliente Crescimento do mercado Satisfação do cliente / utente e respectivas famílias	. Taxa de rotação dos utentes . Aumento da capacidade . Índice de clientes Satisfeitos %
		C2 <u>Segurança Social:</u> Retenção do cliente Crescimento do mercado	. Indicadores específicos dos acordos de cooperação . Mais acordos de cooperação
		C3 <u>Município de Vila Franca de Xira:</u> Retenção do cliente Satisfação do cliente Crescimento do mercado	. Renovação do protocolo . Servqual . Novas escolas
		C4 <u>Outros clientes</u> Novos clientes	. Mais clientes (crescimento %) . Fidelização (taxa) (n.º clientes saíram / n.º clientes entra)
Perspectiva da responsabilidade financeira	<i>Crescimento sustentado</i>	F1 Estratégia do crescimento da receita . Aumento das respostas sociais . Novos produtos/serviços (não sociais)	. ROI . Margem de contribuição
		F2 Estratégia da produtividade . Maximização dos activos existentes	. Fluxo de caixa
Perspectiva dos processos internos	<i>Desenvolvimento de processos internos com base no sistema de qualidade a implementar</i>	PI1 Definição de procedimentos internos Sistema de Qualidade Melhoria contínua	. Eficiência operações / produtividade Acidentes de trabalho Acidentes com utentes Desperdício
		<i>Fornecedor / Parceiro</i>	PI2 Relação Ganhar / Ganhar
	<i>Novos produtos e serviços</i>	PI3 Introdução de novos produtos ou serviços	. Satisfação do cliente . Margem bruta / contribuição
		PI4 Introdução de novos serviços (fora do âmbito social)	. Margem bruta / contribuição
Perspectiva da aprendizagem e crescimento	<i>Pessoal motivado e qualificado</i>	AC1 Clima para a acção e realização dos objectivos	. Envolvimento dos trabalhadores
		AC2 Recrutamento	. Produtividade e satisfação dos trabalhadores
		AC3 Formação - Conhecimento e competência	. Taxa de execução do plano de comunicação interna
	<i>Tecnologias de informação</i>	AC4 Acesso à informação estratégica	. Taxa de execução do plano de comunicação interna
		AC5 Novas formas de comunicação e de trabalho	. Produtividade

Figura 20 - Balanced Scorecard do Instituto de Apoio à Comunidade

INSTITUTO DE APOIO À COMUNIDADE

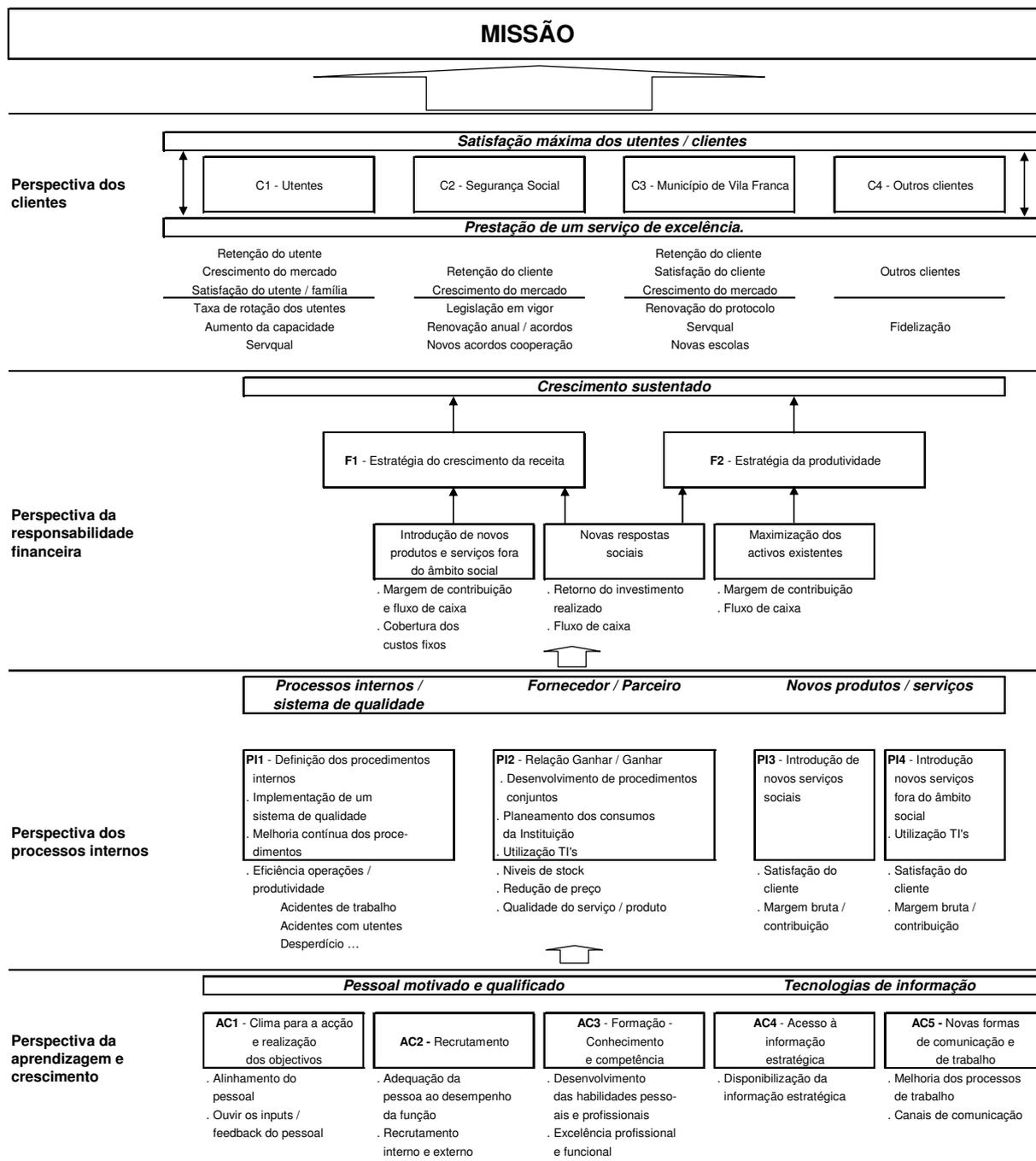


Figura 21 - Mapa Estratégico do Instituto de Apoio à Comunidade

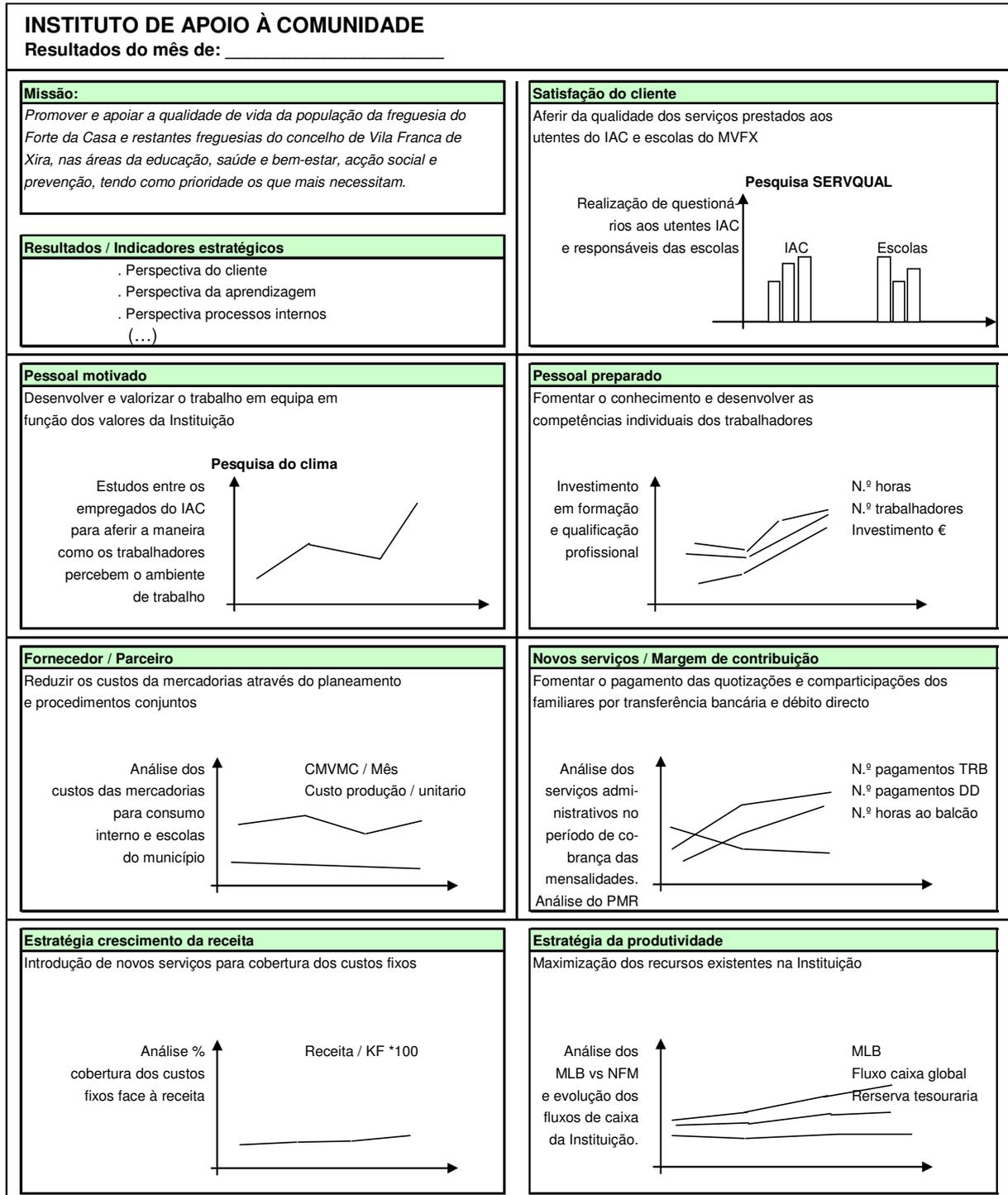


Figura 22 - Modelo de comunicação da eficácia estratégica aos trabalhadores da Instituição

CAPÍTULO VII – Conclusões

O tema escolhido para o presente estudo de caso teve origem na minha reflexão, por constatar uma dicotomia entre o forte contributo que o sector incorpora na sociedade e na economia nacional e a percepção negativa sobre as capacidades de gestão dos respectivos dirigentes. Corolário daquela reflexão, a função profissional que exerço, a visão crítica sobre a organização e a responsabilidade perante a Direcção do IAC, tornou-se pertinente enquadrar o projecto de mestrado nesta realidade, nomeadamente ao nível do desempenho organizacional. Pretendeu-se, como objectivo geral, caracterizar as determinantes deste contexto organizacional (liderança, cultura e estrutura) e, como objectivo específico, desenvolver um modelo de gestão, a implementar na Instituição, transportando-a para a eficácia organizacional num ambiente de mudança.

Sabe-se que o desempenho organizacional se encontra intrinsecamente ligado com a cultura organizacional, com o desenho da estrutura e com o desenvolvimento da liderança de topo e intermédia. As variáveis determinantes do contexto organizacional são variáveis que a Instituição terá de lidar para se desenvolver na perspectiva dos serviços de excelência que preconiza na sua *visão e missão*.

Da revisão de literatura constata-se que a aposta do terceiro sector começa a ser no sentido da profissionalização. Verifica-se que muitas instituições do sector desenvolvem as suas estruturas, próximas dos modelos correntes na economia formal, onde o modelo de acção se concentra na prática de gestão pela cultura, caracterizada pela adesão aos valores organizacionais e pelo envolvimento das pessoas pela componente afectiva.

O desenvolvimento e a implementação, para a Instituição, do modelo de gestão estratégica baseado no BSC, é um exemplo de aplicação para o sector de um novo paradigma de componente empresarial, que visa as “boas práticas” de todos os membros da organização alinhando-os com os respectivos objectivos organizacionais.

Da análise efectuada, os resultados demonstraram que a Instituição desenvolve uma cultura organizacional baseada nos procedimentos e nos resultados visando a estabilidade, a segurança e a sustentabilidade. Os processos de gestão são impostos do topo para a base, induzidos por critérios económico-financeiros e orientados para aspectos de curto prazo. Neste contexto, não é possível ao IAC, ir ao encontro dos seus objectivos estratégicos onde, ela própria, deseja ser reconhecida como uma Instituição de referência através da prestação de

serviços de excelência. Complementarmente, foi evidente que os actuais processos de gestão baseados em indicadores de índole financeira não respondem aos novos desafios e exigências introduzidas pela globalização.

O BSC proposto é um instrumento de gestão estratégica, que integra um sistema de avaliação do desempenho organizacional, um sistema de gestão estratégica e uma ferramenta de comunicação estratégica. Procura-se com este modelo, através do envolvimento do pessoal com forte ligação afectiva ao IAC, num processo de mudança, conduzir a Instituição para uma cultura de inovação conciliável com a visão e com os desafios emergentes pelo ambiente externo.

O alinhamento estratégico, como processo fundamental na convergência de esforços e a mudança cultural harmonizável com os objectivos estratégicos, são factores críticos de sucesso para o desempenho futuro da própria organização. Assim, espera-se que num período entre um ano e um ano e meio se proceda à reavaliação desta mudança através do diagnóstico da cultura e do envolvimento organizacional da Instituição, aplicando-se para o efeito o modelo dos valores contrastantes de Robert Quinn e o modelo tridimensional de Meyer e Allen.

Os resultados do diagnóstico da cultura organizacional e do envolvimento do pessoal estão condicionados pela população alvo, restringida aos que desempenham funções de chefia. Os resultados não são passíveis de serem generalizados ou extrapolados para o restante universo da Instituição. Para avaliação futura daquelas variáveis, solicita-se que sejam aplicados os questionários a toda a população da Instituição, tornando mais rica a informação obtida.

Referências bibliográficas:

ANTÓNIO, Nelson Santos; *Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao movimento*, Lisboa: 2003, Edições Sílabo, Lda

BILHIM, João Abreu de Faria; *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*, Lisboa: 2008, ISCSP, ISBN 972-8726-75-9

CAROCHINHO, José António; *Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: um estudo empírico na banca com base nos valores contrastantes*, 1998, Tese de Mestrado, ISCTE

CHIAVENATO, Idalberto; *Administração: Uma abordagem Contingencial*, São Paulo: 1982, Mcgraw-Hill

CHIAVENATO, Idalberto; *Teoria geral da administração*, 3.^a edição, São Paulo: 1987, Mcgraw-Hill, 2 vol.

CHIAVENATO, Idalberto; *Comportamento organizacional*, 2.^a edição, Rio de Janeiro: 2005, Campus

CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio e CUNHA, Rita Campos; *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*, 3.^a edição, RH Editora, 2004, IBSN 972-98823- 8-X

CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio e CUNHA, Rita Campos; *Organizações positivas*, 1.^a edição, Dom Quixote, 2007, IBSN 978-972-20-3216-2

DRUCKER, Peter F.; *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural, 1993

FERREIRA, Aristides e MARTINEZ, Luís Frutuoso; *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*, 1.^a Edição, 2008, RH Editora, 2008, ISBN 978-972-8871-22-2

FRANCO, Raquel Campos, SOKOLOWSKI, S., HAIREL Eileen e SALAMON, Leste; *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*, UCP e JHU, 2004

GRAÇA, Laura Larcher; *Propriedade e agricultura: evolução do modelo dominante de sindicalismo agrário em Portugal*, Lisboa: 1999 – Tese de Doutoramento

HALL, Richard H.; *Organizações: estruturas, processos e resultados*, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

McDonough III, Edward, ZACH, Michael, LIN, Hsing-Er e BERDRAW, Iris, *Integrando a inovação e o conhecimento na estratégia*, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, n.º 3, Vol 7 Jul/Set, EBAPE-ISCTE, 2008

HOFSTEDDE, Geer; *Culturas e Organizações*, Lisboa, Edições Sílabo, 1997

JORDAN Hugues, NEVES, João Carvalho e RODRIGUES, José Azevedo; *Controlo de gestão o serviço da estratégia e dos gestores*, Lisboa, 8.^a edição, Áreas Editora, 2008, ISBN 978-989-8058-37-9

KAPLAN, Robert e NORTON, David; *Organização orientada para a estratégia*, 12.^a edição: Rio de Janeiro: Editora Campus, ISBN 85-352-0709-0

MINTZBERG, H; *Estrutura e dinâmica das organizações*, Lisboa, Dom Quixote, 1995, Coleção gestão e Inovação.

SCOTT, Richard; *Institutional Environments on Organizations*. London: SAGE Publications, 1994

SILVA, Paulo e FÁTIMA, Jorge; *Instrumento para o desenvolvimento organizacional de PME's*, Universidade de Évora, 2004

NUNES, Francisco; *As organizações de serviço de saúde*. Revista Portuguesa de Gestão III/IV, 1994

NUNES, Francisco; *Organizações do terceiro sector: em busca de uma identidade*, Lisboa: 2004, Tese de Doutoramento, ISCTE

PETERS, Tom e WATERMAN, Bob; *Na senda da Excelência*, Lisboa, 1995, Publicações Dom Quixote

SHRIVASTAVA, Paul; *Strategic Management: concepts and practices*. 1. ed. South-Western Publishing, 1994.

RUSSO, João; *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*, Lisboa, Lidel, 2009, ISBN 978-972-757626-5

STONER, James; *A. Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985

Bibliografia consultada:

TUCKMAN, Bruce – *Manual de investigação em Educação* – Lisboa – Fundação Calouste Gulbenkian, 2000.

MENDES, Victor; *Como criar uma fundação*. 1.^a Edição. Porto: Legis, 2007, Guias jurídicos práticos. ISBN 9789728082857

MARTINS, Humberto; *Uma metodologia de modelagem da estrutura organizacional*, Brasília: Publicações ENAP

MORGAN, Gareth; *Imagens da Organização*, 1^a Edição, Ed. Brasileira, 1996, Atlas, ISBN 85-224-1341-x.

SENGE, Peter - *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem*, São Paulo: Editora Best Seller Círculo do Livro, 1998

Legislação consultada:

Constituição da República Portuguesa

Despacho Normativo n.º 75/92 de 20 de Maio

Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro

Decreto-Lei 171/98

ISCTE – IUL INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

MODELO DE GESTÃO NUMA
ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (I.P.S.S.)

Rui Carlos da Silva Cotrim

Estudo de caso
Mestrado em Gestão

Orientadora:

Mestre Generosa do Nascimento, Prof.^a do ISCTE – IUL, Departamento de Gestão

Maio de 2010

*À minha esposa, Cláudia
e aos meus filhos, Bruno, Carolina e Beatriz
pela fonte inspiradora deste trabalho.*

Agradecimentos

Para a realização deste projecto contribuiu, desde o primeiro momento, a cooperação valiosa de um conjunto de pessoas. Conteí com o apoio, a confiança e o trabalho dessas pessoas que, ao longo deste processo solitário, permitiram ultrapassar diversas dificuldades no plano académico, profissional e familiar. É minha convicção, que sem estes apoios esta investigação não teria sido possível.

À Senhora Professora Generosa do Nascimento, orientadora da dissertação, pela competência com que orientou o meu trabalho, pelo apoio prestado e suas preciosas contribuições e por ter confiado nas minhas capacidades para a execução desta tese. Um agradecimento especial pelo lançamento de pistas que me permitiram ir à procura do conhecimento.

Ao Senhor Presidente da Direcção do Instituto de Apoio à Comunidade, António José Inácio, por ter autorizado a realização deste estudo e por ter permitido as minhas sucessivas ausências profissionais em prol da investigação e execução do trabalho. Agradeço igualmente o tempo despendido à entrevista concedida.

Aos trabalhadores do Instituto de Apoio à Comunidade, agradeço por terem dispensado parte do seu tempo para responder aos questionários.

Aos meus pais, ao meu irmão e aos meus amigos, agradeço por me terem apoiado e motivado na execução deste trabalho, nomeadamente nas horas mais difíceis.

Aos meus filhos, por terem sido a fonte inspiradora em todas as etapas deste trabalho.

Por último e mais importante, agradeço à minha esposa por me ter apoiado na realização deste trabalho, por ter sido mãe da nossa Beatriz durante este processo e por ter desempenhado o papel de *pai* durante as minhas ausências.

ÍNDICE

Sumário	vii
Abstract	viii
Sumário Executivo	ix
Capítulo I – Definição do contexto do problema	1
1.1 – Breve evolução histórica do sector não lucrativo em Portugal.....	1
1.2 – Breve caracterização das IPSS.....	3
1.3 – Definição do problema.....	5
Capítulo II – Determinantes do contexto organizacional	6
2.1 – Determinantes do contexto organizacional.....	6
2.2 – Breve evolução histórica das teorias organizacionais.....	6
2.3 – A organização.....	10
2.3.1 – Cultura organizacional.....	11
2.2.1.1 – Definição de cultura organizacional.....	11
2.3.1.2 – Características da cultura organizacional.....	12
2.3.1.3 – Tipologias das culturas organizacionais.....	13
2.3.2 – A estrutura organizacional.....	18
2.3.2.1 – Definição de estrutura organizacional.....	18
2.3.2.2 – Características da estrutura organizacional.....	20
2.3.2.3 – Tipologias da estrutura organizacional.....	21
2.3.2.4 – O modelo de Mintzberg.....	22
2.3.3 – Liderança.....	23
2.3.3.1 – Definição de liderança.....	23
2.3.3.2 – Perspectivas teóricas de liderança.....	25
Capítulo III - Quadro conceptual de referência	32
3.1 - IPSS.....	32
3.2 - Cultura Organizacional.....	33
3.3 - Modelo de gestão – O Balanced Scorecard.....	34
3.3.1 – Breve enquadramento histórico e definição do modelo de gestão.....	34
3.3.2 – O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica.....	35
Capítulo IV - Método e técnicas de recolha e análise de dados	38
4.1 - Método.....	38
4.2 – Caracterização do Instituto de Apoio à Comunidade.....	38
4.2.1 - Identificação da Instituição.....	38
4.2.2 – Localização e cobertura geográfica.....	41
4.2.3 – Caracterização do meio envolvente à Instituição.....	41
4.2.4 – Estrutura organizacional.....	42
4.3 – População em estudo.....	44
4.4 - Técnicas de recolhas de dados.....	44
4.5 – Técnicas de análise de dados.....	45
Capítulo V – Análise da informação e conclusões	46
5.1 – Cultura organizacional do IAC.....	46
5.1.1 - Caracterização da cultura organizacional através das dimensões culturais.....	47
5.1.1.1 – Características dominantes.....	48
5.1.1.2 - Liderança.....	49
5.1.1.3 - Princípio organizacional.....	50
5.1.1.4 - Clima organizacional.....	51
5.1.1.5 – Critérios de sucesso.....	52
5.1.1.6 – Estilos de gestão.....	53
5.2 – Envolvimento organizacional.....	54
5.3 – Entrevista ao presidente.....	56
5.4 – Descrição da estrutura organizativa do modelo de gestão existente.....	57
5.5 – Análise crítica.....	58

Capítulo VI – Projecto de intervenção no Instituto de Apoio à Comunidade	61
6.1 – Introdução.....	61
6.2 - O futuro do IAC em ambiente de globalização.....	61
6.3 - Proposta do modelo de gestão baseado no BSC.....	63
6.3.1 - Caracterização do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade.....	63
6.3.2 – Interpretação das perspectivas do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade.....	64
6.3.2.1 - Perspectiva do cliente.....	65
6.3.2.2 – Perspectiva da responsabilidade financeira.....	67
6.3.2.3 – Perspectiva dos processos internos.....	68
6.3.2.4 - Perspectiva da aprendizagem e crescimento.....	69
6.3.3 – Comunicação.....	71
Capítulo VII – Conclusões	75
Referências bibliográficas	77

ÍNDICE DE TABELAS:

Tabela 1 – Evolução cronológica do pensamento organizacional.....	7
Tabela 2 – Agrupamento das teorias organizacionais (Scheid).....	7
Tabela 3 - Agrupamento das teorias organizacionais (Pugh e Hikson).....	8
Tabela 4 – Principais características das organizações.....	10
Tabela 5 – Características do modelo dos valores contrastantes.....	18
Tabela 6 – Componentes fundamentais da estrutura / desenho organizacional.....	22
Tabela 7 - Caracterização do modelo organizacional de Mintzberg.....	23
Tabela 8 – Resultados apurados.....	55
Tabela 9 – Taxa de respostas aos questionários realizados.....	39
Tabela 10 – Excertos da entrevista ao Presidente do IAC.....	56
Tabela 11 – Traços fundamentais do processo de mudança necessário no IAC.....	59
Tabela 12 – Temas estratégicos do IAC.....	65
Tabela 13 – Síntese da perspectiva dos clientes do BSC.....	66
Tabela 14 - Síntese da perspectiva da responsabilidade financeira do BSC.....	68
Tabela 15 - Síntese da perspectiva dos processos internos do BSC.....	69
Tabela 16 – Síntese da perspectiva da aprendizagem e crescimento do BSC.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1 – Evolução cronológica dos modelos organizacionais (Peters e Waterman).....	8
Figura 2 – Modelo de Deal e Kennedy.....	14
Figura 3 – Quadrantes culturais de Handy.....	15
Figura 4 – As 5 forças da estrutura (elementos básicos do modelo).....	23
Figura 5 - Evolução cronológica das teorias sobre liderança.....	25
Figura 6 – Grelha gerencial.....	27
Figura 7 – Continuo do comportamento de liderança.....	29
Figura 8 – Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard.....	30
Figura 9 – BSC – Sistema de gestão estratégica.....	36
Figura 10 – Os três níveis organizacionais.....	42
Figura 11 - Cruzamento entre a estrutura organizacional do IAC a configuração organizacional de Mintzberg.....	43
Figura 12 – Cultura organizacional da Instituição.....	47
Figura 13 – Cultura organizacional da Instituição.....	47
Figura 14 - Características dominantes.....	48
Figura 15 - Características dominantes.....	48
Figura 16 - Liderança.....	49
Figura 17 - Liderança.....	49
Figura 18 - Princípio organizacional.....	50
Figura 19 - Princípio organizacional.....	50
Figura 20 - Clima organizacional.....	51
Figura 21 - Clima organizacional.....	51
Figura 22 - Critérios de sucesso.....	52
Figura 23 - Critérios de sucesso.....	52
Figura 24 - Estilos de gestão.....	53
Figura 25 - Estilos de gestão.....	53
Figura 26 - Envolvimento organizacional.....	55
Figura 27 - Sistema de controlo de estão.....	58
Figura 20 - Balanced Scorecard do Instituto de Apoio à Comunidade.....	72
Figura 21 - Mapa estratégicos do Instituto de Apoio à Comunidade.....	73
Figura 22 - Modelo de comunicação da eficácia estratégica aos trabalhadores da Instituição.....	74

SUMÁRIO:

A presente dissertação inserida no âmbito do Mestrado em Gestão, do ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa, tem como objectivo avaliar as determinantes do contexto organizacional (cultura, estrutura e liderança) de uma associação de solidariedade social e, dos resultados obtidos, desenvolver um modelo de gestão, visando a melhoria do desempenho organizacional.

Enquanto gestor da instituição, verifico pela experiência e observação, a existência de um conjunto de processos de gestão de natureza tática, impostas pelo topo da hierarquia, promovendo negativamente o desempenho e a eficiência organizacional. Complementarmente, o mundo globalizado pressiona as organizações para o incremento da produtividade, qualidade, aceleração dos processos, na resposta às exigências dos clientes, tornando-se determinante, a mudança para um novo paradigma de gestão que responda a esta realidade, orientando a Instituição para processos estratégicos e eficiência organizacional.

Os resultados demonstraram que a actual cultura organizacional não é compatível com a visão da organização nem com o objectivo do seu fundador onde se procura uma Instituição inovadora, de referência e prestadora de serviços de excelência. Adicionalmente os novos desafios introduzidos pela globalização afectam igualmente o actual desempenho da Instituição. Neste contexto, procura-se desenvolver um novo modelo de gestão, tendo por base o *Balanced Scorecard*, que através do envolvimento do seu pessoal, num processo de mudança, conduza a Instituição para uma cultura de inovação mais harmonizável com a respectiva *visão*.

ABSTRACT:

The main objective of this thesis, integrated within the scope of the Master's in Management of the ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa, is to assess the purposes of the organizational context (culture, structure and leadership) of a social solidarity association and by using the results obtained to develop a management model aimed at improving organizational performance.

Whilst manager at the institution my experience and observation has allowed me to confirm that there are a set of management processes of tactical nature, imposed by the top of the hierarchy, that negatively promote organizational performance and efficiency. In addition, the globalized world pressures organizations into increasing productivity, quality and accelerating processes in response to customer requirements. Thus, it is crucial to change to a new management paradigm that will address this reality and orientate the Institution toward strategic processes and organizational efficiency.

The results show that the current organizational culture is not compatible with the organization's vision and with its founder's objective which views an innovative Institution looked upon as a reference and with service excellence. Additionally, the new challenges introduced by globalization also affect the current performance of the Institution. Within this context, we aim at developing a new management model based on the Balanced Scoreboard that through the commitment of its staff in a change process will lead the Institution toward an innovation culture in greater harmony with its respective *vision*.

MODELO DE GESTÃO NUMA
ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (I.P.S.S.)

SUMÁRIO EXECUTIVO:

Ao longo dos séculos, a sociedade civil portuguesa tem manifestado e demonstrado a sua capacidade para a promoção da solidariedade em prol do seu semelhante. Historicamente, o sector solidário em Portugal é, no mínimo, tão antigo quanto o número de anos da auto-proclamação do seu reino em 1139¹, verificando-se já naquela altura a existência de organizações caritativas e evangelizadoras da Igreja Católica Romana.

Nos dias de hoje, do ponto de vista económico, as sociedades ocidentais civilizadas organizam-se em três grandes grupos: o primeiro, segundo e terceiro sectores, representando respectivamente o sector público (o Estado); a iniciativa privada, em ambiente de livre concorrência com o propósito do lucro; e, por último, a acção privada da sociedade civil com intervenção no mercado, visando a primazia do ser humano sobre o lucro, sendo um sector híbrido entre o primeiro e o segundo. Este sector, ainda que misto entre o primeiro e segundo sectores, igualmente conhecido como o sector da economia social, da solidariedade, do voluntariado, opera ao nível da gestão com total autonomia do Estado.

O terceiro sector é composto por organizações de iniciativa privada, sem fins lucrativos com objectivos definidos estatutariamente, em benefício do Homem, estando a sua acção regulamentada em legislação própria. Aos olhos da sociedade, o sector em geral e as organizações que a compõem em particular, existe a percepção de serem débeis do ponto de vista organizacional e da gestão, assistencialistas e dependentes do Estado. Nunes (2004), concluiu que o desempenho organizacional destas organizações é inferior ao das organizações pertencentes ao sector privado. Na realidade, as designações do tipo “terceiro sector”, “solidariedade social”, “voluntariado”, podem influenciar negativamente o espírito ou a razão que a sociedade tem sobre elas. Contudo, a acção efectiva que estas entidades desenvolvem junto das comunidades, no âmbito social, educacional, saúde, habitacional, etc, permite que sejam reconhecidas como traves mestras para o crescimento e desenvolvimento da própria sociedade, em complemento ou em substituição da acção do Estado perante os seus cidadãos.

¹ - Em 1143, estabeleceu-se a independência de Portugal com a promulgação do Tratado de Zamora.

O estudo realizado pela *John Hopkins University* em conjunto com a Universidade Católica Portuguesa (2004), que caracteriza o sector pela forte dependência de financiamentos públicos na cobertura dos custos correntes, pelo amadorismo, pelo “voluntariado profissional” dos trabalhadores e seus dirigentes, assim como pela baixa retenção de trabalhadores altamente qualificados, demonstra e clarifica a percepção que a sociedade tem sobre o sector. Em termos macroeconómicos, o sector é responsável por contribuir anualmente com cerca de 4,2% para a riqueza de Portugal (5,4 mil milhões de Euros) e por absorver 250.000 postos de trabalho a tempo inteiro, traduzindo-se em 4% da população activa. As suas fontes de receitas são garantidas por financiamentos públicos (40%), por receitas próprias (48%) e por donativos, mecenato ou filantropia (12%).

Neste sentido, num primeiro plano, constata-se uma forte incoerência entre as fracas competências de gestão das instituições do sector e o forte contributo destas no desenvolvimento económico e social do país. Num segundo plano, os fortes financiamentos correntes que o Estado realiza a estas Instituições, indicia que o sector desenvolve a sua actividade num verdadeiro estado assistencial, potenciando a falta de criatividade e desenvolvimento das competências de gestão dos seus dirigentes, posição defendida por Lopes, citado por Nunes (2004). Corolário destas duas realidades, verifica-se a presença de um sector relevante para o desenvolvimento social e económico do país, eficaz na persecução dos seus objectivos, mas potencialmente ineficiente na utilização ou afectação dos seus recursos financeiros, nomeadamente os de natureza estatal.

Tendo como base esta reflexão e pelo facto de desenvolver a minha actividade profissional neste sector, torna-se pertinente enquadrar o projecto de mestrado nesta realidade, nomeadamente ao nível do desempenho organizacional. Pretende-se como objectivo geral caracterizar as determinantes deste contexto organizacional (liderança, cultura e estrutura) e como objectivo específico desenvolver um modelo de gestão, a implementar na instituição, transportando-a para a eficácia organizacional num ambiente de mudança.

Capítulo I – Definição do contexto do problema

1.1 – Breve evolução histórica do sector não lucrativo em Portugal

Como já foi referido no presente trabalho, as primeiras experiências da sociedade civil na acção sem fins lucrativos (enquanto conceito actual) remonta-nos para anos longínquos ao da fundação de Portugal, tendo-se mantido e desenvolvido a aptidão para a solidariedade ao longo de quase mil anos. De facto, a existência de ordens religiosas, resultado da forte presença da Igreja Católica Romana em toda a região da Península Ibérica, permitiu ao homem assistência espiritual e o conforto aos desprotegidos e necessitados, numa verdadeira acção difusora do evangelho, assistencialista e paternalista.

Nos séculos XII e XIII, desenvolveram-se duas grandes linhas de assistência humanitária: uma, de carácter educacional, com o surgimento de Escolas Conventuais pertencentes a ordens religiosas e, outra, de índole profissional, as Corporações de Mesteres com o objectivo de promover a solidariedade a entreatjada entre os seus membros (socorro mútuo) e a preservação e defesa dos interesses profissionais. Estes princípios persistem até aos dias de hoje, sendo princípios transversais e referenciais às actuais associações de sectores económicos².

No século XV, Portugal encontrava-se em plena época de descobrimentos de novos caminhos marítimos, muitos homens aventuraram-se em busca da riqueza pessoal, deixando na pobreza as respectivas famílias. Para assistência a estas famílias, no âmbito social e da saúde, foi criada uma rede de instituições, sob a égide da Igreja Católica, as chamadas Misericórdias.

No século XVI, surge o movimento das associações agrícolas – os Celeiros Comuns e os Montepios Agrários –, que consistiram no desenvolvimento do rudimentar crédito agrícola praticado nos finais do século XV pelas Misericórdias e Confrarias, bem como, em conceder empréstimos em sementes, em anos maus, aos agricultores mais desfavorecidos, constituindo-se como um seguro de colheitas denominado de Monte Pio.

O século XIX é caracterizado pelo forte desenvolvimento da economia social. A nova ordem liberalista de Mouzinho de Albuquerque, mais liberalista e menos conservadora, terminou com o elevado peso que a Igreja tinha na acção da economia social, reduziu o seu estatuto ao de serviços públicos e nacionalizou alguns equipamentos pertencentes à Igreja, tendo, naquela altura, emergido novas associações, novas formas de acção e de novos princípios, que ainda estão hoje associados à economia social. O aparecimento de Associações Humanitárias de

² - História da União das Associações do Comércio e Serviços

Bombeiros Voluntários, Associações de Socorro Mútuo, Mutualidades Agrícolas, organizações de trabalhadores, etc. evidenciou uma forte propensão da sociedade civil no auxílio do Homem e desenvolvimento da sociedade.

O século XX é marcado por duas revoluções com consequências na evolução da economia social e das respectivas organizações: a ditadura política em 1926 e a revolução de Abril de 1974. A introdução da ditadura política em 1926, denominada por “Estado Novo”, resultou num declínio das organizações não lucrativas em geral. A nova ordem política, apesar de permitir a constituição de organizações não lucrativas (ex: casas do povo), eram bastante limitadas no âmbito e na acção geográfica, estando mesmo sob fortes medidas de vigilância. Por outro lado, verificou-se a atribuição de um estatuto de privilégio às instituições da Igreja, através de transferências financeiras, no âmbito da protecção e acção social, verificando-se o aumento do património destas organizações e a sua influência sobre a sociedade. A revolução de Abril de 1974, com a implementação da democracia, deu lugar a uma reestruturação das políticas de protecção social, com a introdução de novos paradigmas de intervenção social generalizados a toda a população (ex: implementação do Sistema Nacional de Saúde), transformando o país num verdadeiro “Estado – providência”. Do ponto de vista da Lei Maior portuguesa, a constituição de 1976, reconhece a existência de um terceiro sector, o sector cooperativo, a par do público e do privado. Em 1989 é englobada a vertente social e por fim, na revisão constitucional de 1997, é agregado a vertente solidária, designadamente as de natureza mutualista³. Apesar da frágil consolidação da democracia, constatou-se um crescente dinamismo da sociedade civil na ajuda aos grupos socialmente mais desfavorecidos, tendo-se verificado um forte crescimento de associações (ex: associação de moradores, de pais, utentes, etc.) visando a melhoria dos serviços públicos prestados pelo Estado. Contudo, numa primeira fase, não se verificou um verdadeiro apoio do Estado à acção da sociedade civil. Na verdade, os hospitais pertencentes às Misericórdias foram “integrados” na rede pública e só nos finais da década de 70, surgem as primeiras parcerias entre o Estado e a sociedade. Em 1979 é decretado o primeiro estatuto das Associações Particulares de Assistência (actuais IPSS) realizando-se os primeiros acordos financeiros entre estas associações e o Estado. Em 1981, por Lei, são devolvidos às Misericórdias os hospitais anteriormente integrados na rede pública (Estado). A partir dos anos 90, são estabelecidos novos acordos de cooperação entre o Estado e as instituições, tendo por base um protocolo previamente estabelecido entre o Ministro da

³ - Art.º 82 da Constituição da República Portuguesa

tutela a as Uniões que representam as instituições, onde fica acordado a comparticipação financeira da Segurança Social.

1.2 – Breve caracterização das IPSS

O modelo de cooperação existente entre o Estado e as IPSS, concretizados em contratos administrativos de cooperação, são o selar de uma longa parceria de quase três décadas, numa lógica organizativa do país na protecção e acção social à população. Se por um lado, é utópico incumbir o Estado em concretizar um verdadeiro “Estado-providência” nas diversas áreas da sociedade, por outro, existe por parte das IPSS a vontade de manifestar a sua solidariedade em prol do Homem carenciado e excluído, não substituindo o Estado nas suas responsabilidades sociais, mas conduzindo-o à concretização dos seus objectivos.

Como já referido anteriormente, o funcionamento destas instituições depende fortemente de financiamentos estatais para a prossecução dos seus objectivos estatutários. Por força da Constituição da República Portuguesa (n.º 5, art.º 63), compete ao Estado *apoiar e fiscalizar, nos termos da lei, a actividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objectivos de solidariedade social*. O Despacho Normativo n.º 75 / 92 de 20 de Maio e n.º 4 do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro (Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social), ainda que anteriormente datados à última revisão constitucional de 2005, transpõem a referida obrigação constitucional para esfera jurídica da cooperação entre o Estado e as IPSS, através de:

- . Acordo de cooperação, pela concessão de apoios financeiros para a salvaguarda dos direitos e obrigações das partes, que se traduz nos serviços e actividades sociais, que ao Estado incumbe garantir;
- . Acordos de gestão, pela concessão financeira às IPSS, pela sua gestão da utilização de instalações e equipamentos pertencentes ao Estado.

Adicionalmente, as IPSS podem receber do Estado, através de programas e medidas específicas, ou dos seus municípios, que por regra promovem programas de apoio às associações, diversos apoios financeiros para a remodelação e/ou construção de novos equipamentos, necessários à melhoria da qualidade das suas respostas ou aumento da capacidade instalada.

Pelo n.º 1 do art.º 1 do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro, as IPSS definem-se por serem entidades *sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e prestação de serviços:*

- a) Apoio a crianças e jovens;*
- b) Apoio à família;*
- c) Apoio à integração social e comunitária;*
- d) Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de incapacidade de auto sustento;*
- e) Promoção e protecção, nomeadamente através de prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;*
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos;*
- g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.*

Pelo n.º 1 do art.º 2 do mesmo Decreto-Lei, as IPSS podem tomar a seguinte forma jurídica:

- a) Associações de solidariedade social;*
- b) Associações de voluntários de acção social;*
- c) Associações de socorros mútuos;*
- d) Fundações de solidariedade social;*
- e) Irmandades da misericórdia.*

Pelo n.º 2 do mesmo artigo estas entidades podem-se agrupar em:

- a) Uniões;*
- b) Federações;*
- c) Confederações.*

A Confederação Nacional de Instituições Sociais (CNIS), a União das Misericórdias Portuguesas (UMP), a União das Mutualidades (UM), e a Liga dos Bombeiros Portugueses (LBP) são as maiores associações agregadoras das diferentes IPSS.

1.3 – Definição do problema

Em Portugal no âmbito das organizações de solidariedade social escassos têm sido os estudos realizados nas áreas do desempenho organizacional. “Organizações do Terceiro Sector – Em Busca de Uma Identidade”, Nunes (2004) ou “Ajudantes de Lares de Idosos”, Jacob (2004), são alguns trabalhos onde se aborda a temática do desempenho organizacional daquelas organizações.

A experiência adquirida ao longo dos anos no terceiro sector, como gestor profissional há dois anos e enquanto voluntário há mais de uma década, permite constatar a existência de uma dicotomia entre a percepção negativa do desempenho das organizações do sector e a própria realidade. Neste contexto, verifica-se actualmente, que muitas instituições do sector aplicam com sucesso modelos organizacionais de componente empresarial que visam as “boas práticas”⁴ de todos os seus profissionais, alinhando-os com os respectivos objectivos organizacionais.

Tendo em conta a função profissional que realizo, a minha visão crítica sobre a organização e a responsabilidade perante a Direcção da Instituição, torna-se pertinente caracterizar as determinantes do contexto organizacional (liderança, cultura e estrutura) relacionando-as com as práticas existentes, tendo sido desta forma elaborada a questão de partida, “*Que modelo de gestão a implementar na Instituição, por forma a todos os colaboradores o compreenderem, e consequente alinhamento organizacional?*”

⁴ “boas práticas” – Expressão derivada do inglês para denominar as técnicas identificadas como as melhores para a realização de uma determinada tarefa.

Capítulo II – Quadro teórico do contexto organizacional

2.1 – Determinantes do contexto organizacional

Na era actual, as organizações traduzem-se por unidades sociais integrantes e fundamentais na estrutura e desenvolvimento das sociedades. O homem, em todos os aspectos ou dimensões (saúde, profissão, conhecimento, lazer, cultura, espiritualidade, etc.) é assistido por um conjunto indeterminado de organizações que justificam os mais diversos aspectos da vida contemporânea.

Tal como o ser humano, as organizações caracterizam-se por serem diferentes entre si. A sua complexidade, nos mais variados planos, levam a que nenhuma teoria desenvolvida ao longo da história, nomeadamente a partir dos primeiros anos do século XX, consiga compreender em toda a sua extensão, os fenómenos que a teoria organizacional se propõe a observar ou a analisar. Das diversas teorias organizacionais, desenvolvidas nos últimos 100 anos, verifica-se que muitas delas são contraditórias entre si, com a rejeição umas por outras, com a uniformização de aspectos semelhantes e por fim pela existência de linhas de pensamentos com desenvolvimentos únicos. A expansão das diversas teorias organizacionais, permite-nos compreender a razão das organizações agirem de determinada forma, derivando daqui um conjunto multidisciplinar de factores e variáveis que sustentam a compreensão da realidade das organizações, sendo que o resultado dessa compreensão não é absoluto nem total, situação caracterizada por Merton, em que as teorias organizacionais se encontram no “*middle range*”, Bilhim (2008). O presente capítulo ilustra sinteticamente a evolução das teorias e escolas organizacionais que mais contribuíram para o conhecimento das variáveis determinantes que as organizações apresentam, nomeadamente a cultura, estrutura e liderança organizacional.

2.2 – Breve evolução histórica das teorias organizacionais

Como referido no ponto anterior, a complexidade das organizações, levaram a que nenhuma teoria organizacional tenha conseguido compreender em todos os aspectos e dimensões a problemática e fenómenos que as escolas se propunham a analisar. No entanto, assistiu-se ao longo do século passado, a um conjunto de desenvolvimentos teóricos que enriqueceram e que contribuíram para a interpretação e conceptualização das organizações. Para melhor compreensão da evolução de tais teorias foi importante classificá-las, relevando as principais teorias quanto à estrutura, funcionamento e comportamento das pessoas enquanto membros dessas mesmas organizações. No contexto do presente trabalho, a compilação de um século de história, não se traduz numa galeria de autores e pensadores ou numa tarefa de

investigação enciclopédica, mas antes, um resumo das principais teorias organizacionais, analisando genericamente a contribuição dos autores que mais se destacaram na formalização do estudo das organizações. Desta forma, a tabela seguinte sintetiza a evolução cronológica do pensamento organizacional e respectivas teorias vistas por Chiavenato (1982):

Tabela 1 - **Evolução cronológica do pensamento organizacional**

Anos	Escola / Teoria	Autores
1903	Escola de administração científica	Taylor e Gilberth
1909	Teoria da burocracia	Weber
1916	Escola dos princípios de administração	Fayol
1932	Escola das relações humanas	Mayo e Lewin
1947	Teoria da decisão	Simon
1951	Teoria dos sistemas	Bertalanffy, Kast e Rosenzweig
1953	Teoria dos sistemas sócio-técnicos	Emery e Trist
1954	Teoria neoclássica da administração	Koontz e O'donnel, Newman e Drucker
1957	Escola comportamental da administração	McGregor, Likert e Argyris
1962	Escola do desenvolvimento organizacional	Bennis, Beckard e Argyris
1972	Teoria da contingência	Woodward, Lawrence e Lorsch

Fonte: Idalberto Chiavenato, *Administração: Uma Abordagem contingencial*, 1982

Para o autor, a evolução da teoria da administração assenta em cinco variáveis interdependentes e interagentes que são as tarefas, a estrutura, as pessoas, o ambiente e a tecnologia, evoluindo de sistemas completamente fechados e preocupados com a operacionalidade da organização (Taylor), até aos sistemas abertos enfatizado no ambiente e tecnologia (Woodward).

Scheid (1991), citado por Bilhim (2008), identifica e assenta as diversas correntes e respectivos autores em três grandes áreas de conhecimento, no plano da sociologia, onde os respectivos autores se focalizavam na compreensão das organizações, no plano da gestão, com preocupações ao nível das tarefas e no plano da psicologia, concentrando nas “pessoas” a principal fonte de estudo e preocupações das respectivas escolas. Para o autor, as teorias organizacionais agrupam-se na perspectiva ideológica de cada autor como se observa na tabela seguinte:

Tabela 2 - **Agrupamento das teorias organizacionais (Scheid, 1991)**

Teorias		
Sociológicas (Compreensão)	de gestão (Agir)	Psicológicas (Pessoas)
Max Weber	Fayol	Mayo
Woodward	Taylor	Lewin
Lawrence	Drucker	McGregor
Lorsch	Ansoff	

Pugh e Hickson (1989) citado por Bilhim (2008), na sua obra sobre os autores que mais contribuíram para o estudo das organizações, classificaram as teorias organizacionais e respectivos autores em cinco áreas distintas, como se pode observar pela tabela 3:

Tabela 3 - Agrupamento das teorias organizacionais (Pugh e Hikson, 1989)

Teorias				
Estrutura das organizações	Organizações e a envolvente	Gestão das organizações	Decisão nas organizações	Pessoas nas organizações
Max Weber	Lawrence	Fayol	Simon	Mayo
Pugh	Lorsch	Taylor	Vroom	Blake
Mintzberg	Hofstede	Deucker	Crozier	Schein
Woodward				McGregor

Peters e Waterman (1995) consideraram que a evolução das teorias organizacionais se agrupam em modelos racionais / sociais, dividindo historicamente os modelos em quatro períodos distintos. A figura seguinte representa a evolução cronológica vista por estes autores:

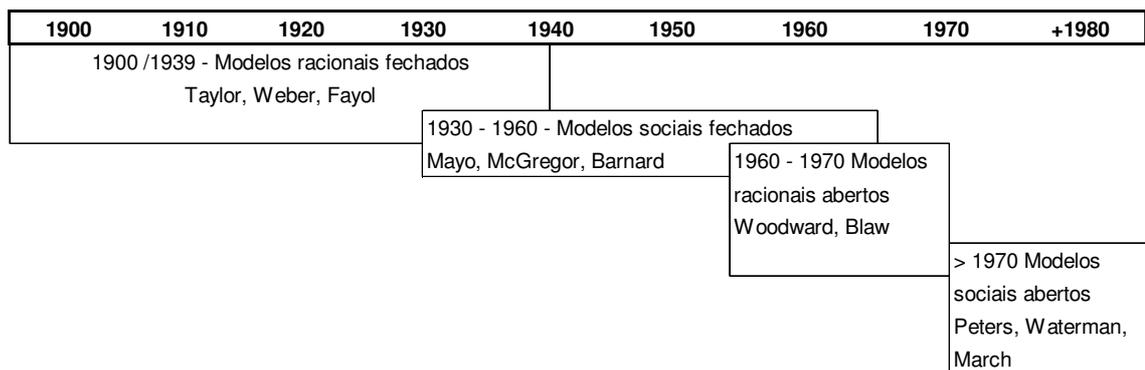


Figura 1 - Evolução cronológica dos modelos organizacionais (Peters e Waterman, 1995)

Adaptado de "Na senda da Excelência", 1995

As quatro primeiras décadas do século passado foram dominadas pelas teorias clássicas em linha com o desenvolvimento das primeiras grandes empresas industriais. Estas organizações tecnologicamente incipientes e orientadas para produção em linha visavam responder às necessidades dos mercados que se encontravam em crescimento acelerado. Os trabalhos científicos realizados por Taylor, Fayol e Weber, autores das teorias clássicas, pretendiam desenvolver um modelo explicativo de funcionamento das organizações com base na identificação de regras eficientes e absolutas a aplicar pelos gestores, assentando a sua conceptualização na lógica operativa ao nível da máxima eficiência, num sistema fechado do meio exterior.

As teorias comportamentalistas, em contraponto às abordagens clássicas, surgem no princípio da terceira década do século XX, sendo Mayo o precursor desta nova abordagem com a “teoria das relações humanas”. Seguem-no Maslow, McGregor com a “Teoria das necessidades” e a “Teoria X e Y”, respectivamente. As abordagens e os modelos desenvolvidos por estes autores baseiam-se no conceito de que o indivíduo é a variável principal na análise ao funcionamento das organizações. Neste sentido, a compreensão do comportamento organizacional depende do comportamento humano e da estrutura das organizações onde devem estar ajustadas para servir os que nela trabalham. Evolui-se das análises dos sistemas produtivos para os sistemas sociais, abrindo novas perspectivas ao funcionamento das organizações, permitindo uma melhor adaptação das organizações à envolvente social em grande transformação, onde o homem evidenciava um nível cultural com expectativas superiores às dos operários do início do século XX. O comportamento humano passa a ser visto como o verdadeiro objecto de estudo das organizações, proporcionando a optimização social em prol da eficiência técnico-productiva.

Em meados da década de 50, por força dos estudos realizados pelos gestores das empresas, surgem as teorias pragmáticas com o princípio máximo da definição de “regras práticas de gestão”, na extensão das teorias clássicas atenuada e readaptada pelos ensinamentos das teorias comportamentalistas. Esta nova abordagem, denominada como teoria neoclássica, ganha relevo com a importância dada à inovação dentro das organizações. As alterações introduzidas por estes autores consistem na necessidade de conceptualizar a empresa, já não como um sistema fechado, mas sim como um sistema que se adapta à evolução dos mercados onde coloca os seus produtos. A abordagem neoclássica procura descobrir “regras flexíveis” que são, muitas vezes, princípios de lógica e formas de raciocínio sobre problemas e situações concretas enfrentadas pelas empresas.

No último terço do século, firma-se o conceito da organização enquanto sistema aberto. Lawrence e Lorch (1967) e Emery e Trist (1965), desenvolvem as suas teorias, designadas por “modelo contingencial”, onde o comportamento da organização só é explicado e compreensível se analisado em conjunto pela sua interacção com o meio envolvente, em oposição à concepção neoclássica normativa e reguladora. Nos anos setenta, este conceito evolui para a análise sistémica. Os gestores vêem a organização como um sistema uno e aberto, composta por partes inter-relacionadas e dependentes entre si, inserindo-a num ambiente externo com a qual se relaciona.

A evolução dos modelos sociais abertos levou ao surgimento das teorias contingenciais das organizações. Estas teorias destacam-se pela forma como as organizações processam a sua actividade e pela especificidade da situação, confrontando a estrutura da organização com as características do meio envolvente externo. Considera que um determinado modelo organizacional não serve a todos os tipos de organizações, necessitando de se encontrar relações de causa-efeito entre os factores contingenciais (tecnologia, envolvente, dimensão, etc) e a estrutura das organizações. Mais recentemente, a teoria da contingência alargou-se a outros domínios específicos da gestão como a definição de tarefas, a liderança, a dinâmica de grupos e as relações de poder.

2.3 – A organização

Através da síntese de algumas teorias organizacionais desenvolvidas no capítulo anterior, pode-se definir a organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, em grupo ou individualmente de forma coordenada e controlada, actuando num determinado contexto ou ambiente interno e externo, visando um objectivo pré-determinado através da afectação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar. Para Bilhim (2008) a organização é uma entidade coordenada, que possui fronteiras delimitadas, que funciona numa base contínua, tendo em vista a realização de objectivos. Nesta mesma linha de pensamento, Schein (1986) define a organização como a coordenação racional de actividade de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo comum, através da divisão do trabalho e funções de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. Neste contexto, a tabela seguinte sintetiza as principais características das organizações:

Tabela 4 - **Principais características das organizações**

. Constituídas por grupos (equipas) de duas ou mais pessoas
. Existência de relações de cooperação
. Coordenação de acções
. Fixação e prossecução de objectivos
. Funções diferenciadas
. Existência de uma estrutura hierárquica de responsabilidade e autoridade
. Existência de limites funcionais e departamentais

Adapatado de João Bilhim, *Teoria organizacional*: 2008

Como já referido na introdução do presente capítulo, as teorias organizacionais encontram-se no “*middle range*”, já que a multiplicidade de factores que justificam a compreensão da vida das organizações não são absolutas nem totais. Num plano mais abrangente, os objectivos das correntes teóricas das organizações, além de explicar e prever a performance organizacional,

tentam, igualmente, compreender as razões de uma organização ser melhor que a sua concorrente. As teorias organizacionais mais recentes, inseridas no modelo de sistemas abertos, concluem que a sua eficácia depende do grau de alinhamento entre as variáveis internas (cultura, estrutura, tecnologia, sistemas, liderança, etc.) e as variáveis externas (ambiente, sector de actividade, etc.), sendo a cultura, estrutura e liderança, à luz das teorias mais recentes, as determinantes do contexto organizacional para o garante do desempenho da organização.

2.3.1 – Cultura organizacional

2.3.1.1 – Definição de cultura organizacional

O conceito e desenvolvimento do termo *cultura organizacional*, é de origem recente (década de 70 e 80 do século passado) surgindo pela necessidade de se encontrar as razões das diferenças verificadas entre o desempenho das organizações norte americanas e as de outros países, em especial das nipónicas. Peters e Waterman (1995), nas suas investigações, que colocaram a cultura no centro dos modelos organizacionais, demonstraram existir uma relação de causa efeito entre a cultura e o sucesso de uma empresa.

Os estudos realizados nas últimas décadas sobre a temática, de influência antropológica, sociológica e psicológica, foram desenvolvidos sem consenso quanto à sua abordagem e conceito, dando origem ao progresso de teorias pouco integradas, a uma infinidade de definições e modelos conceptuais. Contudo, mais de meio século de estudos e correntes de pensamento, a cultura das organizações pode ser definida pelos pressupostos básicos em que se baseiam as normas, os valores e as crenças que regulam o comportamento das pessoas na organização, ou pelo conjunto de significados partilhados pelos membros de uma organização e que lhe dão identidade, distinguindo-as das outras, comportando valores dominantes da empresa, emergindo das histórias, rituais, símbolos e normas. Os principais autores definiram *Cultura Organizacional* como:

“O padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem no passado, e como tal são considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.” (Schein, 1984, ap. Bilhim 2008:186);

“A programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas, de outros grupos ou categorias.” (Hofstede, 1991, ap. Cunha 2004:19);

“Conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos, pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento dos indivíduos.” (Cunha et al 2004: 538).

O conjunto de definições transcritas e outras que emergem da literatura existente leva-nos tendencialmente a uma definição integral de *cultura organizacional*. Os modelos e tipologias organizacionais desenvolvidos ao longo dos anos, que incluem um conjunto de características análogas entre si, permitiram que se tornassem a função do conceito de cultura organizacional.

2.3.1.2 – Características da cultura organizacional

A evolução do estudo da cultura organizacional, enquanto variável das organizações, permitiu um consenso generalizado quanto à definição das suas principais características. Trice & Beyer (1993), citados por Carochinho (1998), consideram que a cultura organizacional é caracterizada pelos seguintes elementos:

- . Dimensão colectiva
 - . Carácter simbólico
 - . Carácter dinâmico
 - . Influência histórica
 - . Carga afectiva
 - . Carácter ambíguo
- . *Dimensão colectiva*, a cultura não é um atributo do indivíduo mas sim dos grupos. Deve ser vista como um fenómeno colectivo na medida em que os indivíduos isoladamente não a produzem, manifestando-se através de repertórios partilhados pelos membros de uma determinada organização;
- . *Carácter simbólico*, a cultura como produto social tem subjacente o simbolismo decorrente da comunicação e integração estabelecidas pelos indivíduos ao longo dos tempos no interior da organização. O simbolismo organizacional pode assumir 3 formas:
- . Verbal (histórias e mitos, discursos, linguagem escrita);
 - . Comportamental (visível nos gestos, usos e costumes, rituais e cerimónias, processos e práticas de trabalho);
 - . Material (arquitectura, arranjos espaciais, bandeiras, logótipos).

. *Carácter dinâmico*, a continuidade e persistência da cultura através de gerações não lhe confere um carácter estático, isto é, embora a sua mudança não seja fácil, a cultura não é imutável. A própria sociedade e as organizações mudam no sentido de dar resposta a uma envolvente em constante mutação, o que obriga a uma evolução dos valores culturais. Os próprios símbolos podem ter interpretações diferentes.

. *Influência histórica*, sendo a cultura algo colectivo, que decorre da interacção e partilha entre os membros de determinada organização, está implícito que não se pode dissociar da sua história. Mesmo num processo de mudança cultural o que sucede na prática é que nele estão contidas marcas do passado da organização.

. *Carga afectiva*, a cultura (valores e crenças) é uma forma de gerir incertezas, isto porque através do estabelecimento de ideologias e práticas as pessoas tornam previsível o futuro com base nas suas experiências passadas. Ritos e normas constituem-se como formas de conduzir os indivíduos, facilitando a sua adesão à cultura.

. *Carácter ambíguo*, nas organizações a cultura comporta contradições, ambiguidades e paradoxos decorrentes do carácter dinâmico da envolvente.

2.3.1.3 – Tipologias das culturas organizacionais

A cultura só existe na base da existência de grupos (dimensão colectiva), com valores assumidos, objectivos, regras e problemas comuns, face aos interesses partilhados, e na integração de novos membros que perfilhem estes mesmos pressupostos. A cultura vai assim sendo construída, sob a forma de aprendizagem acumulativa e integradora, com origem num fundador o qual envolve novos membros no processo, criando e desenvolvendo a história.

Neste sentido, cada organização desenvolve a sua própria cultura que a distingue das outras. Contudo, embora diferentes (no fundo haverá tantas culturas quantas as organizações), é possível agrupá-las tendo em conta determinadas características comuns. Para Neves (2000), uma tipologia é um esquema classificativo, através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função de características culturais comuns, contribuindo desta forma para a explicação da existência das diferenças entre as organizações.

Uma das classificações mais conhecidas deve-se a Deal e Kennedy (1988), que identificaram quatro tipos de culturas genéricas com base em duas medidas: o grau de risco associado à actividade da organização e a velocidade de feedback das informações sobre o sucesso das decisões de gestão. A figura 2 representa o modelo proposto por Deal e Kennedy, evidenciando as combinações possíveis das respectivas variáveis:



Figura 2 - **Modelo de Deal e Kennedy**

Este modelo tem por base duas grandezas relacionadas com a alta ou baixa *quantidade de risco* que as organizações têm de correr e a *velocidade de obtenção de informação* cujos pólos são lenta ou rápida, obtendo-se assim os quadrantes correspondentes às culturas de processo, risco, agressividade e acção. Na cultura de processo, releva-se os procedimentos das tarefas, do modo de fazer sobre o que fazer, levando ao excesso de burocracia e à rigidez da hierarquia, à elevada formalização e poder autoritário, não estimulando a criatividade e inovação. Na cultura de risco focalizada no futuro (baixa velocidade de *feedback* da informação), salienta-se competência técnica e autoridade nos processos de decisão, em ambientes de alta tensão e pressão. A cultura de agressividade, caracteriza-se pela elevada competência interna fruto da rapidez e do curto prazo. Esta cultura promove ainda o individualismo e fraca cooperação entre os colegas. A cultura de acção, focalizadas no presente e no cliente em organizações dinâmicas promove a quantidade em detrimento da qualidade.

Utilizando igualmente um modelo de quadrantes, Harrison (1988), considera outras dimensões distintas, utilizando duas componentes da estrutura como variáveis, a formalização e a centralização. Segundo este autor os quatro tipos de cultura resultantes da intercepção das duas dimensões são:

- . Cultura de função (alta centralização, alta formalização);
- . Cultura de poder (alta centralização, baixa formalização);
- . Cultura atomista (baixa centralização e baixa formalização);
- . Cultura de tarefa (baixa centralização e alta formalização);

Partindo das dimensões identificadas por Harrison, Handy (1988) propõe-nos um modelo que identifica quatro tipos de cultura associados a quatro Deuses da mitologia grega, como se pode verificar na figura 3:

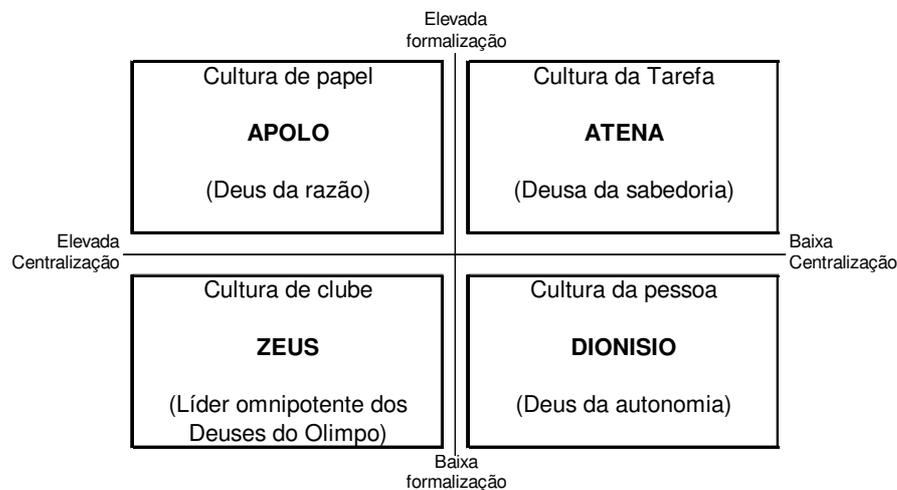


Figura 3 - Quadrantes culturais de Handy

A cultura de papel (cultura burocrática), caracterizada pela elevada centralização e formalização, consiste na maior valorização da função do que na pessoa que a exerce. Esta cultura assenta numa abordagem racional e lógica, correspondendo à definição de burocracia, onde a organização funciona com base em regras, procedimentos e estruturas com o objectivo de garantirem a eficácia. A cultura da tarefa, caracterizada por ser altamente formalizada e pouco centralizada, está fortemente associada aos grupos interdisciplinares à volta de um projecto, voltada para a tarefa, de elevado autocontrolo em termos de trabalho sendo o seu principal critério de avaliação os resultados a atingir. A cultura de clube, caracteriza-se pela baixa formalização e elevada centralização, com algumas regras e pouca burocracia. As relações de trabalho estabelecem-se na base da confiança e da afinidade, convertendo-se em elementos fundamentais para a consolidação e crescimento da organização. A cultura da pessoa é informal e descentralizada, caracteriza-se pela baixa formalização e baixa centralização, tornando o indivíduo o principal centro de referência da actividade organizacional. O respeito mútuo e auto-responsabilização são os principais critérios de controlo.

De Witte e De Cock (1986), propõe-nos um modelo com origem em duas dimensões unipolares, o *controle* e o *dinamismo*, que variam de muito a pouco, relacionadas entre si, e estruturadas nos quatro quadrantes, constituindo as culturas de regras, apoio, inovação e de objectivos. A cultura de regras caracteriza-se por pouco dinamismo e muito controle, a cultura de apoio por pouco dinamismo e pouco controle, a cultura de inovação por muito dinamismo

e pouco controle e por fim, a cultura de objectivos caracteriza-se por muito dinamismo e muito controle.

No final dos anos setenta do século passado, Hofstede (1997) estudou os efeitos da cultura nacional (transcultural) sobre a cultura organizacional, sendo reconhecido o papel que as culturas nacionais desempenham na génese e na evolução da cultura organizacional. Para o autor, a viabilidade das organizações estaria ligada à adaptação destas à especificidade cultural das sociedades onde se inserem, considerando que é a nível nacional que faz sentido falar de cultura. A cultura organizacional é então uma subcultura derivada da cultura da envolvente. No seu trabalho, o autor utiliza um modelo de quatro dimensões:

- . Distância hierárquica;
- . Colectivismo / individualismo;
- . Masculinidade / feminilidade;
- . Controlo da incerteza.

A distância hierárquica define-se como o grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, evidenciando o factor da relação de dependência. Nos países de baixa distância hierárquica, verifica-se nas respectivas organizações, uma baixa dependência dos subordinados face às chefias. O colectivismo / individualismo define-se tomando em consideração os respectivos conceitos. O colectivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são desde o seu nascimento, integradas em grupos fortes e coesos, que as protegem em troca da lealdade. O individualismo caracteriza as sociedades pelos fracos laços entre os seus indivíduos, devendo cada um preocupar-se consigo e com os membros mais próximos das suas famílias. A masculinidade / feminilidade refere-se à orientação dos valores dominantes de uma sociedade. Se é mais feminina é mais orientada para o bem-estar, para a solidariedade, para as relações pessoais e para a qualidade de vida. Se é mais masculina é mais orientada para o sucesso, competição e desempenho. As características do masculino são o aumento de salário, o reconhecimento do mérito e a progressão da carreira e da feminina são o relacionamento interpessoal, o bom clima no trabalho, a cooperação e a solidariedade. O controlo da incerteza mede o grau de inquietude dos indivíduos face às situações desconhecidas ou incertas. É a tendência para evitar a incerteza, o desconhecido ou o perigo, podendo ir de um forte controlo da incerteza em organizações resistentes à mudança, até um fraco controlo desta encarando de forma mais positiva a diferença.

Quinn e Rohrbaugh (1985), desenvolveram um modelo – Modelo dos Valores Contrastantes – que permite o diagnóstico e a identificação do sentido desejável da cultura organizacional, demonstrando uma elevada coerência com esquemas claros conhecidos e aceites, organizando a forma de pensar das pessoas. O modelo sugere que os indivíduos numa organização partilham um mapa cognitivo e que pode ser organizado em torno de três dimensões bipolares, apoiados por um conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia:

- . Flexibilidade / controlo;
- . Orientação externa / interna;
- . Meios / fins.

A dimensão flexibilidade / controlo, quando a estrutura organizativa assenta no controlo, valoriza a segurança e a estabilidade, assumindo uma forma organizativa mecanicista ou altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal. Caso a estrutura organizativa assente na flexibilidade, valoriza a inovação e adaptação, assumindo uma forma de organização orgânica ou de estrutura informal, encorajando a comunicação horizontal, a cooperação, a iniciativa individual, a informalidade e o desejo de mudança. A dimensão orientação externa / interna, valoriza na segunda, o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade na estrutura do trabalho e do ambiente, em oposição à valorização do ambiente externo à organização, de competição, aquisição de recursos e de produtividade. A dimensão meios / fins, traduz o crescimento e aquisição de recursos através da inovação e rapidez de resposta, com ênfase nos processos em oposição à estabilidade e controle através do sistema de informação e de comunicação, com ênfase nos resultados.

Este modelo, representa-se por dois eixos, à volta dos quais, as três dimensões se distribuem, formando quatro quadrantes, emergindo quatro tipos de cultura na organização, subjacentes a diferentes teorias ou escolas organizacionais já referenciadas no trabalho. Para estes autores, nenhuma organização se caracteriza apenas por um tipo de cultura, mas simultaneamente por combinações de todos os tipos de cultura, sendo uns mais dominantes que outros:

- . Cultura de apoio – o modelo das relações humanas;
- . Cultura de inovação – o modelo dos sistemas abertos;
- . Cultura racional – o modelo dos objectivos racionais;
- . Cultura de regras – o modelo dos processos internos.

A tabela 5 sintetiza as principais características do modelo proposto por estes autores:

Tabela 5 - Características do modelo dos valores contrastantes

Características	Cultura			
	Apoio	Inovação	Racional (objectivos)	Regras (Burocrática)
Teoria organizacional	Modelos sociais fechados	Modelos sociais abertos	Modelos racionais abertos	Modelos racionais fechados
Dimensão Interno / externo	Interno	Externo	Externo	Interno
Flexibilidade / Estabilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Controlo	controlo
Meios / fins	Coesão e participação / compromisso	Inovação / apoio e crescimento	Direcção e planeamento / resultados e produtividade	Rotina, hierarquia e controlo / estabilidade
Valores dominantes	Motivação através da participação, confiança e sentimento de presença.	Criatividade, crescimento e adaptabilidade. Motivação através iniciativa individual, inovação e variedade de tarefas.	Focalização no desempenho, produtividade e alcance de objectivos. Motivação na capacidade de competir e alcançar objectivos.	Valorização da formalização, segurança e centralização em nome da estabilidade interna. Forte regulação do funcionamento da organização.
Liderança	Mentor e facilitador. Estimula a participação e apoio o desenvolvimento das pessoas fomentando o trabalho em grupo.	Inovador e empreendedor. Visão estratégica. Correr riscos em prol do crescimento da organização.	Competitivo. Liderança orientada para a tarefa e para o alcance de objectivos.	Organizador e coordenador. Liderança conservadora com o objectivo garantir o controlo, a estabilidade e segurança.
Crítérios de eficácia	Desenvolvimento do potencial humano e das pessoas	Apoio externo. Conquista da quota de mercado e aumento do volume de negócios	Planeamento e eficiência do funcionamento aumentam a produtividade.	Controlo e estabilidade

2.3.2 – A estrutura organizacional

2.3.2.1 – Definição de estrutura organizacional

A estrutura organizacional, enquanto variável de uma organização, tem sido ao longo da história da gestão, alvo de particular interesse por parte dos diversos autores, nomeadamente nos estudos sobre a relação existente com os resultados (eficácia) e na definição da estratégia das organizações. Será pacífico concluir-se sobre a inexistência de uma definição abrangente de estrutura organizacional que possa explicar ou descrever o seu todo. Com efeito, a evolução histórica permite-nos identificar diversas abordagens teórico-científicas focalizadas em diversos aspectos ou perspectivas da estrutura organizacional, sem todavia esgotar todas as questões. Neste sentido, salientam-se quatro grandes desenvolvimentos ou abordagens à estrutura organizacional.

A primeira é a abordagem clássica, segundo a qual o desenho da estrutura obedece à aplicação de princípios universalmente válidos, destacando-se pela divisão do trabalho, autoridade, disciplina, direcção e voz de comando, especialização entre outras. Estes princípios, característicos das organizações do período das teorias clássicas de Fayol (1916) a Urwick (1937) deram origem a estruturas “racionais”, com o objectivo da promoção de resultados pré-determinados, orientados por padrões científicos, formais e estáveis.

A segunda é a abordagem contingencial, estabelecida a partir das formulações de Burns & Stalker (1961), Woodward (1965), Lawrence & Lorsh (1967), considera que a funcionalidade dos desenhos estruturais é dependente da variável da dinâmica ambiental, A dinâmica ambiental está relacionada aos *factores contingenciais* externos e/ou internos de mercado e tecnologia (competição, novos produtos e inovação), que impõem um grau de *incerteza da tarefa*, determinando desta forma ajustamentos mais ou menos descentralizados e/ou flexíveis. Nesse sentido, o desempenho organizacional – ponto central da abordagem contingencial – depende de uma lógica de contínuo ajustamento estrutural, activa ao longo do tempo, em razão da dinâmica ambiental.

Uma terceira abordagem, institucionalismo social, considera que as organizações estão sujeitas a elementos simbólicos, sociais e culturais do seu ambiente institucional em relação aos quais a adaptação da estrutura depende mais de um processo de legitimação do que de um processo de desempenho. Neste contexto, destacam-se as definições de Scott & Meyer (1994) que argumentam que o desenho da estrutura é altamente sujeito à adaptação e configuração a padrões institucionalmente reconhecidos, podendo a estrutura formal tornar-se numa fachada de concordância. Segundo esta concepção, a *racionalidade* da escolha das estruturas organizacionais é altamente limitada, possuindo uma função simbólica de sinalizar, afectar e fazer sentido para os integrantes, estando a sua dinâmica relacionada a processos institucionais de dependência, identidade e legitimação.

A última abordagem, o “novo contingencialismo” (Morgan, 1997), reflecte uma expansão e dinamização da concepção contingencial. Baseia-se numa visão sistémica avançada, com a introdução de novos elementos como o da complexidade (elevados graus de incerteza, ambiguidade, pluralidade dos ambientes internos e externos) e da “auto-produção” relacionada a um modelo circular de organização (sistema produto e produtor ao mesmo tempo). Por um lado a complexidade às estruturas organizacionais novos desenhos e concepções como a rede e a célula, por outro a “auto-produção” a partir de interacções internas que produzem relações para a renovação organizacional.

Em síntese, estas abordagens reflectem a diversidade do conhecimento sobre as teorias organizacionais. Contudo, mais complexo do que compreender estas concepções, será a construção de metodologias de modelagem e desenho organizacional, onde o ponto crítico da estrutura se concentra na criação de uma arquitectura que permita captar o negócio e estratégia da própria organização. Por último, para complemento às abordagens realizadas, torna-se importante transcrever duas definições de *Estrutura Organizacional*:

“A distribuição das pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre si, quer pela divisão do trabalho (distribuição das tarefas entre as pessoas), quer pela a hierarquia (distribuição das pessoas em posições).” (Hall, 1984: 70-71)

“A soma total de meios pelos quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é realizada a coordenação entre elas.” (Mintzberg, 1995)

Verifica-se que as definições não são uniformes, destacando-se contudo, dois factores preponderantes: a divisão do trabalho e a hierarquização com sua respectiva distribuição de autoridade. Para Mintzberg, implicitamente, considera a hierarquia como parte integrante da estrutura, pela forma como as organizações coordenam a divisão de trabalho.

2.3.2.2 – Características da estrutura organizacional

De forma semelhante ao conceito de estrutura organizacional, as suas características, elementos ou dimensões não são definidos uniformemente entre os autores, constatando-se contudo algumas analogias entre si. Hall (1984) e Bowditch (1992), consideram a *complexidade*, *formalização* e a *centralização* as componentes e as dimensões fundamentais que mais caracterizam a estrutura organizacional. A *complexidade* é o grau de diferenciação e integração existente numa organização, tornando-se mais complexas à medida da complexidade das respectivas actividades e envolventes que cercam as organizações, podendo a complexidade ser dividida por três factores de diferenciação:

- . *Diferenciação horizontal* – subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros (especialização);
- . *Diferenciação hierárquica (vertical)* – divisão do trabalho e autoridade por níveis da hierarquia organizacional;
- . *Diferenciação espacial* - dispersão das pessoas e actividades em diferentes zonas geográficas (ex. multinacionais).

A segunda dimensão da estrutura organizacional, é a *formalização* que consiste no grau de padronização das actividades da organização, ou seja, o grau com que regras e procedimentos escritos e comunicações padronizadas estão incorporadas ao projecto da organização. A formalização enquanto componente característica da estrutura organizacional é também considerada como a variável mais importante para o indivíduo. Apesar do indivíduo estar sujeito à cultura da organização de onde se insere (padronização do seu comportamento em relação aos restantes elementos), o grau de formalização afecta directamente o seu comportamento. Por fim, o grau de formalização de uma estrutura é tanto maior quanto menor

for a profissionalização dos elementos que a compõem. Em oposição, quanto maior for o leque de elementos indiferenciados maior será o grau de formalização da estrutura.

A última dimensão da estrutura organizacional, a *centralização*, refere-se à distribuição do poder da organização e que se define como o grau de centralização da autoridade para a tomada de uma decisão formal, realizando-se através de uma pessoa, unidade ou nível hierárquico. O nível de centralização é um indicativo da visão que os superiores hierárquicos têm dos seus subordinados. Quanto maior for centralizada a estrutura maior será a participação das hierarquias superiores para a tomada de decisão e menor será a autonomia das estruturas mais baixas da organização, traduzindo-se numa “falta de confiança” das cúpulas superiores sobre as inferiores.

Dentro da mesma linha de pensamento, Stoner (1985) e Pacheco (1987) decompõem aquelas três dimensões em cinco elementos da estrutura:

- . *Especificação/especialização* de tarefas, que se refere à especificação de actividades individuais ou de grupos na organização (divisão do trabalho) e ao agrupamento destas tarefas em unidades de trabalho (departamentalização);
- . *Padronização* das tarefas, que consiste na definição de procedimentos para garantir a previsibilidade das tarefas;
- . *Coordenação/formalização*, que consiste nos procedimentos realizados para integrar as funções das sub-unidades da organização;
- . *Centralizaçãodescentralização* de decisões, que se refere à localização do poder decisório;
- . *Tamanho/configuração*, que se refere ao número de elementos que compõem os grupos de trabalho, à forma e amplitude da estrutura.

2.3.2.3 – Tipologias da estrutura organizacional

Como já referido no presente trabalho, o homem actual construiu uma sociedade onde predomina a multiplicidade de organizações. Verifica-se, que muitas das organizações orientadas para o mesmo fim apresentam estruturas semelhantes ou contrárias e organizações com fins dispersos podem apresentar igualmente estruturas diferenciadas ou análogas. Os estudos efectuados por Burns & Stalker (1961) levaram à descoberta de dois tipos de organizações, denominados por organizações *mecanicistas e orgânicas*⁵. Para os autores, as organizações mecanicistas são fortemente especializadas, hierarquicamente estruturadas e

⁵ Mintzberg (1979) aceita a existência destas dimensões, atribuindo diferentes designações. Ao nível das organizações mecanicistas atribui o nome de “burocrático” e às organizações orgânicas de “não-burocráticas”.

centralizadas do ponto de vista do comando e da comunicação vertical. Em oposição, as organizações orgânicas são descentralizadas e informais, existindo a comunicação lateral e o ajustamento e a redefinição permanente das tarefas.

A distinção determinada entre organizações mecânicas e orgânicas revela que há diversas formas para combinar as três componentes fundamentais da estrutura. Contudo, o desenho geral da organização reintegra sempre um modelo mecanicista ou um modelo orgânico, como se pode verificar na tabela 6:

Tabela 6 - Componentes fundamentais da estrutura / desenho organizacional

	Componentes fundamentais da estrutura		
	Complexidade	Formalização	Centralização
Modelo mecanicista	. Elevada . Forte diferenciação horizontal	. Elevada . Comunicação descendente e formal	. Elevada . Autoridade de decisão centralizada
Modelo orgânico	. Baixa . Colaboração vertical e horizontal	. Baixa . Comunicação descendente e lateral e informal	. Baixa . Elevada participação na decisão

2.3.2.4 – O modelo de Mintzberg

A partir da década de setenta do século passado, intensificaram-se os estudos científicos relativos às estruturas organizacionais. Apesar da inexistência de uma classificação universal, Mintzberg verificou que, apesar de existirem um número ilimitado de desenhos organizacionais, estes tendiam para um determinado modelo-tipo. A tendência verificada dependia do meio envolvente da organização, nomeadamente das características da actividade e do meio ambiente. Na busca da eficiência da estrutura da organização, verificou-se a procura de desenhos e configurações organizacionais que garantissem uma determinada consistência interna e por último verificou-se a propensão das organizações seguirem os modelos das organizações mais bem sucedidas.

Neste sentido, Mintzberg construiu um modelo-tipo organizacional (figura 4) onde considera que cada organização possui determinados elementos básicos, que se traduzem em 5 forças que impelem as organizações em direcções diferentes:

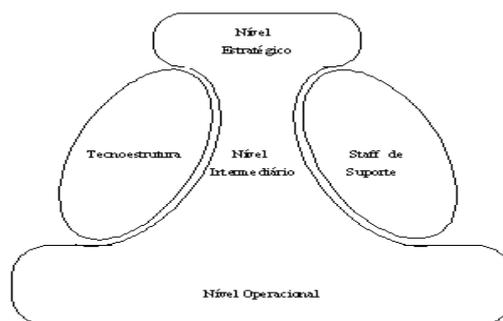


Figura 4 – As 5 forças da estrutura (elementos básicos do modelo)

Mintzberg apresenta um modelo de estruturação das organizações com base na combinação dos parâmetros do desenho. O modelo é rico na ilustração de como estes parâmetros ou componentes básicos são combinados de forma sinérgica para se obter uma determinada performance organizacional. A tabela 7 caracteriza sinteticamente o modelo organizacional proposto por Mintzberg, onde cada força condiciona ou determina o surgimento de cinco desenhos ou configurações distintos.

Tabela 7 - Caracterização do modelo organizacional de Mintzberg

Elementos básicos	Composição dos recursos humanos	Força exercida
. Vértice estratégico	. Gestores de elevado nível . Responsabilidade da organização	. No sentido da centralização para a coordenação e supervisão directa. . Empurra a organização para uma estrutura simples
. Tacnoestrutura	. Analistas . Responsabilidade de desenvolver formas de padronização da organização	. No sentido da padronização, nomeadamente dos processos de trabalho. . O aumento da sua influência empurra a organização para uma estrutura Burocrática Mecanicista
. Equipa de apoio	. Equipas que providenciam os serviços logísticos da organização	. No sentido da colaboração e inovação na tomada de decisão. . Empurra a organização para a Adocracia
. Nível intermédio	. Gestores . Responsabilidade de estabelecer a ligação entre o nível operacional e as equipas de apoio	. No sentido da "Balcanização" com o objectivo da autonomia de gestão das suas unidades. . Empurra a organização para a estrutura Divisionada
. Centro operacional	. Elementos operacionais . Responsabilidade de executar os trabalhos relacionados com a produção de bens e prestação de serviços.	. No sentido da profissionalização por forma a maximizar a sua autonomia. . Empurra a organização para a estrutura Burocrática Profissional

2.3.3 – Liderança

2.3.3.1 – Definição de liderança

A liderança tem sido, desde a primeira metade do século passado, um dos temas mais investigados, tornando esta variável cada vez mais importante no seio da vida das organizações. O mundo organizacional requer líderes para a governação bem sucedida das organizações, considerando que a liderança representa a maneira mais eficaz de impulsioná-las no rumo ao sucesso. No decurso dos últimos setenta e cinco anos, desenvolveram-se um conjunto significativo de estudos empíricos, que apesar disso, não foi possível identificar

claramente e sem equívoco, o que distinguia os líderes dos não líderes, os líderes eficazes dos líderes ineficazes e as organizações eficazes das não eficazes» (SYROIT, 1996, cit. Silva, 2004:47). A liderança é um conceito difícil de definir, sendo que a evolução das suas teorias ao longo dos anos, tem sido acompanhada pelo desenvolvimento das teorias organizacionais, constatando-se que o tema é complexo e que ainda há muito por revelar. Neste contexto, as teorias ou abordagens sobre a liderança evoluíram segundo quatro perspectivas: a perspectiva dos traços, a perspectiva dos estilos ou comportamentos, a perspectiva contingencial e as perspectivas da nova liderança. Antes da Segunda Grande Guerra, a solução para a eficácia organizacional passava pela selecção natural dos líderes, onde a liderança era definida em termos das características de personalidades do líder da organização. No período pós guerra e na década de sessenta, a abordagem comportamental definiu a liderança em termos dos comportamentos, capazes de distinguir os líderes dos não líderes, onde o problema da eficácia da liderança podia ser resolvido através da formação dos líderes. Mais recentemente, algumas abordagens questionaram a necessidade de liderança enquanto associada a uma posição hierárquica. Segundo estes autores a ideia de liderança pode ser substituída ou neutralizada por outros mecanismos. A formação de uma equipa de trabalho coesa poderá ser um substituto do comportamento da liderança de apoio.

Em algumas definições de liderança está implícita a ideia que um ou mais membros de um grupo podem ser identificados como líderes e que estas pessoas diferem em certas características dos restantes elementos do grupo. A estes membros são chamados seguidores ou subordinados, o que pode implicar a existência de uma estrutura hierárquica dentro do próprio grupo. Já noutras definições, assume-se que a liderança é um processo interactivo entre os membros do grupo onde os líderes influenciam os seus subordinados ou seguidores. Contudo, qualquer definição engloba muitas dimensões de liderança. Segundo Weinberg e Gould (1995), estas dimensões incluem processos de tomada de decisão, técnicas de motivação, o *feedback*, o estabelecimento de relações interpessoais e a direcção de grupos ou equipas orientadas para os resultados. Para Bryman (1996), existem três elementos comuns à maioria das definições: a influência, o grupo e os objectivos. A liderança é vista como um processo de influência através do qual o líder induz os seus subordinados (grupo) a comportarem-se de determinada forma em direcção aos objectivos da organização.

Chelladurai (1999), considera que as definições de liderança implicam três elementos significativos:

- . Como um processo comportamental;

- . Como um processo interpessoal;
- . Como influência e motivação dos membros de uma organização para os objectivos e resultados a alcançar.

Apesar da quantidade e diversidade de definições de liderança, transcreve-se duas definições de liderança organizacional:

"Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objectivos específicos". (Tannenbaum, 1970, cit. Silva, 2004: 48)

"Liderança é o processo de exercer influência sobre o indivíduo ou um grupo de indivíduos, nos esforços para a realização de objectivos em determinada situação". (Hersey & Blanchard, 1977, cit. Santos, 2009).

A leitura destas definições servirão de base à abordagem das diversas perspectivas teóricas a desenvolver no ponto seguinte.

2.3.3.2 – Perspectivas teóricas de liderança

A figura seguinte esquematiza a evolução cronológica das diversas teorias sobre a liderança identificada no ponto anterior deste trabalho:

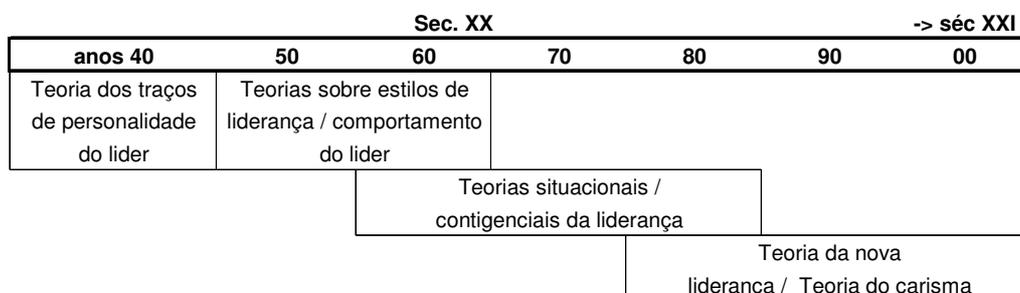


Figura 5 - Evolução cronológica das teorias sobre liderança

A *perspectiva dos traços* de personalidade do líder defende que os líderes “nascem” e que os eficazes possuem características físicas, cognitivas e de personalidade que os distinguem dos pouco eficazes. Os traços considerados importantes incluem a sociabilidade, iniciativa, persistência, conhecimento do seu encargo, autoconfiança, adaptabilidade, fluência verbal (Stogdill, 1948, cit. Santos 2009). Num sentido mais abrangente, as diversas correntes dos traços dos líderes agrupavam em quatro os que um líder deve possuir (Silva, 2004):

- Traços físicos: energia, aparência e peso;
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;

- c) Traços sociais: cooperação, capacidade de relacionamento interpessoal e de gestão;
- d) Traços relacionados com a tarefa: capacidade de realização, persistência e iniciativa.

No entanto, na maioria das pesquisas efectuadas não foram encontradas evidências que relacionassem positivamente os traços dos líderes com a eficácia da liderança, tendo-se constatado:

- . A posse de determinados traços, apenas aumenta a probabilidade de um indivíduo ser um líder eficaz;
- . A posse de determinados traços não garante automaticamente a eficácia;
- . A inexistência de um padrão de traços conjugados que favoreça a eficácia.

O parcial sucesso das teorias baseadas nas características universais dos líderes ou as limitações do próprio modelo, onde foram descuradas outras variáveis como as características dos subordinados na relação com a sua liderança, revelaram ser simplistas e redutoras da complexidade variável liderança em contexto organizacional.

A *perspectiva comportamental* tem contribuído de forma mais consistente do que a abordagem anterior para a melhoria das teorias acerca da influência do líder no desempenho organizacional. As investigações inflectiram da perspectiva "os subordinados de sucesso são" para "o que os subordinados de sucesso fazem". Esta mudança conceptual para a perspectiva comportamental vai ao encontro de respostas mais sustentadas acerca dos resultados que as diferentes organizações apresentam. Enquanto a perspectiva dos traços focalizou-se sobre as características pessoais do líder, a perspectiva dos estilos concentrou-se sobre o comportamento dos líderes. A maioria das pesquisas que investigaram os comportamentos, que distinguem do líder eficaz do líder não eficaz, teve a sua origem nos estudos pioneiros de Kurt Lewin em 1938 e posteriormente nas investigações das escolas de Ohio e Michigan.

Os estudos daquele autor e seus seguidores, visavam conhecer o impacto dos resultados da organização através do grau de participação dos subordinados no processo decisório e partilha de poder do líder. Desses estudos foram identificados três estilos de liderança:

- . *Liderança autocrática*, onde o líder fixa as directrizes, centraliza o poder e a tomada de decisão, informa e supervisiona o grupo;
- . *Liderança liberal*, onde o líder tem uma participação mínima, dando ao grupo a liberdade para as suas decisões e acções.
- . *Liderança democrática*, onde o líder traça as directrizes a debater pelo grupo, incentiva a participação do grupo e descentraliza a autoridade.

As investigações de Ohio concentraram-se na identificação do comportamento do líder eficaz tendo identificado duas categorias de comportamento independentes: consideração e iniciação da estrutura, contendo cada categoria um conjunto de tipos específicos de comportamentos, traduzindo-se no líder focado para as pessoas e nos seus sentimentos ou no líder centrado na estrutura do trabalho. Neste sentido, a eficácia do líder nestas duas categorias estava ligada a critérios como o desempenho do grupo ou a satisfação com o trabalho. O melhor comportamento era o que obtinha elevados níveis em ambos. Os estudos de Michigan centraram-se na identificação das relações entre o comportamento do líder, os processos de grupo e nas medidas de performance do grupo. Os resultados obtidos encontraram três tipos de comportamento dos líderes eficazes: comportamento orientado para a tarefa, comportamento orientado para as relações e liderança participativa. Inspirados nos dois tipos de liderança definidos pela Escola de Michigan, Blake e Mouton (1964), desenvolveram um modelo de análise comportamental dos líderes, conhecida por *grelha gerencial* (figura 6), sendo o mais utilizado na formação de líderes. Segundo os autores, o gestor orienta a sua acção para dois aspectos fundamentais:

- . Ênfase na produção - preocupação com os resultados dos esforços dos subordinados (resultados das tarefas);
- . Ênfase nas pessoas - preocupação com as pessoas, atendendo às suas necessidades e às suas expectativas.

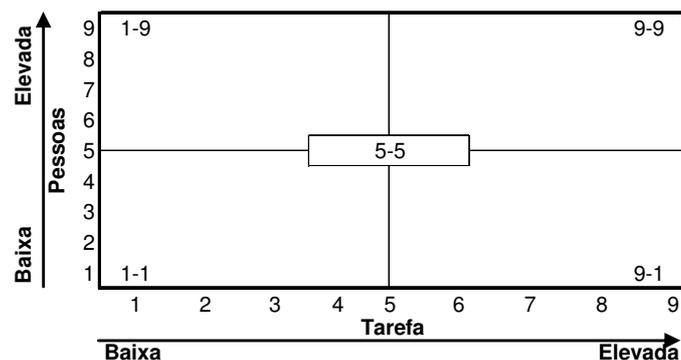


Figura 6 - Grelha gerencial

Os autores colocam nos principais pontos de interacção das duas ênfases, os cinco principais estilos de liderança, identificados em função da orientação para a tarefa ou para o relacionamento. Blake e Mouton consideram que é bastante importante que cada gestor aprenda a observar o seu estilo de liderança através da grelha, a fim de melhorar o seu desempenho individual, sempre na perspectiva de comparar o seu estilo com o estilo 9.9 que é

o estilo ideal, em que se dá grande importância quer à produção / tarefa quer ao desenvolvimento profissional das pessoas.

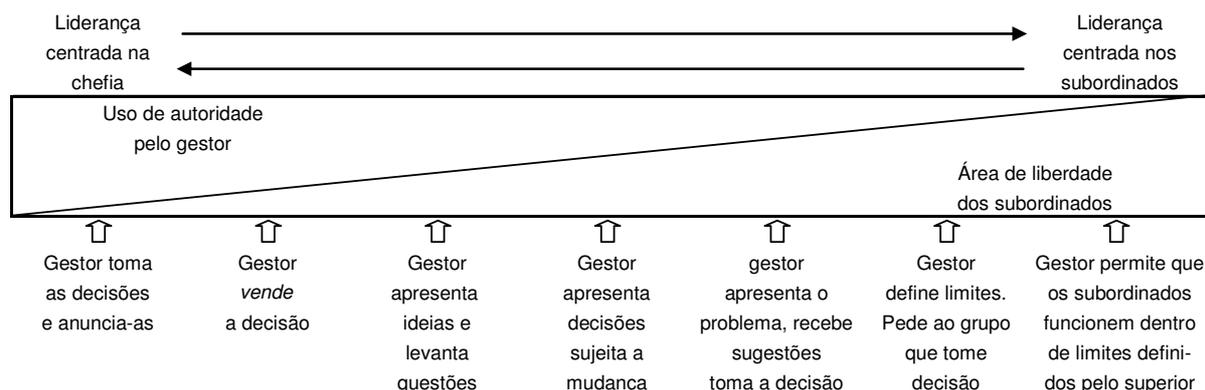
O processo de liderança é um fenómeno complexo que não pode ser compreendido com o isolamento de determinados traços ou comportamentos. Os fracos resultados obtidos, quanto à eficácia dos modelos e respectivos interesses práticos, conduziram a novas investigações em contexto real com o objectivo de identificar as variáveis situacionais influenciadoras do sucesso de um determinado estilo de liderança. Esta nova abordagem – *a perspectiva contingencial* – tem como princípio básico a não existência de um único estilo ou característica de liderança válidos para todas as situações, antes pelo contrário, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado. Segundo estas abordagens, o líder eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características sob condições extremamente variadas. Assim, as variáveis fundamentais a ser consideradas nas teorias contingenciais da liderança são três: o líder, o grupo, e a situação. De entre as principais teorias situacionais/contingenciais da liderança destaca-se o Contínuo Autocrático-Democrático e a Teoria situacional de Hersey e Blanchard (1977):

a) Contínuo Autocrático-Democrático (Contínuo de liderança de Tannenbaun e Schmidt, 1958)

Os autores apresentaram uma abordagem contingencial considerando que o líder deve escolher os padrões de liderança mais adequados para cada situação em que se encontra. É um fenómeno situacional que se baseia na conjugação de três forças:

- . *Forças no líder* – características pessoais do líder, como sejam os valores e convicções pessoais, a forma de delegar e de comunicar, etc;
- . *Forças nos subordinados* – características dos subordinados, na necessidade de autonomia e responsabilidade, competências e conhecimentos, motivação;
- . *Forças nas situações* – as condições dentro das quais a liderança é exercida, como a estrutura, cultura, clima organizacional, etc.

Diante destas três forças, o líder pode escolher o padrão de liderança mais adequado para cada situação, de forma a ajustar interactivamente as suas forças pessoais, com a dos subordinados e situação. A figura seguinte evidencia um contínuo de estilos de liderança que o líder ou gestor pode ter com os seus subordinados:



Fonte: HBR Classic - Harvard Business Review: Maio - Junho 1973

FIGURA 7 - Continuo do comportamento de liderança

O líder que actua à esquerda do contínuo é influenciado por forças pessoais, do grupo e situação que resultam num estilo autocrático e impositivo. Por oposição, o líder que actua à direita do contínuo é influenciado por aquelas forças que resultam num estilo democrático e participativo.

b) Teoria situacional de Hersey e Blanchard

Hersey e Blanchard (1977) desenvolveram um modelo situacional de análise da liderança com ênfase nos subordinados, introduzindo uma nova variável, a maturidade dos subordinados, em que sugere que a eficácia do líder depende do ajustamento do estilo de liderança ao grau de maturidade dos subordinados. Em sentido lato, entende-se por maturidade dos subordinados a capacidade e a vontade das pessoas assumirem a responsabilidade pela orientação do seu próprio comportamento. A figura 8 representa o modelo desenvolvido pelos autores destacando-se os quatro estilos de liderança e o grau de maturidade dos respectivos subordinados:

. *Estilo Directivo (S1)* – Alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento. O líder define os papéis e informa os subordinados sobre as tarefas, quando e como executá-las. Ênfase no comportamento directivo;

. *Estilo negociativo (S2)* – Alta orientação para as tarefas e alto relacionamento com as pessoas. O líder fornece comportamento directivo e de apoio aos subordinados para que as tarefas possam ser executadas conforme ele as definiu e estruturou.

. *Estilo participativo (S3)* – Baixa ênfase na estruturação das tarefas e alto nível de relacionamento com as pessoas. O processo de decisão é partilhado, sendo o papel principal do líder, o de facilitador e comunicador.

. *Estilo delegativo (S4)* – Baixa ênfase na estruturação das tarefas e baixo nível de relacionamento com as pessoas. O líder dá escassa direção e apoio aos colaboradores. Este estilo só é adequado quando os colaboradores são realmente capazes de desenvolverem o trabalho e têm elevados níveis de motivação para fazer o que lhes é solicitado.

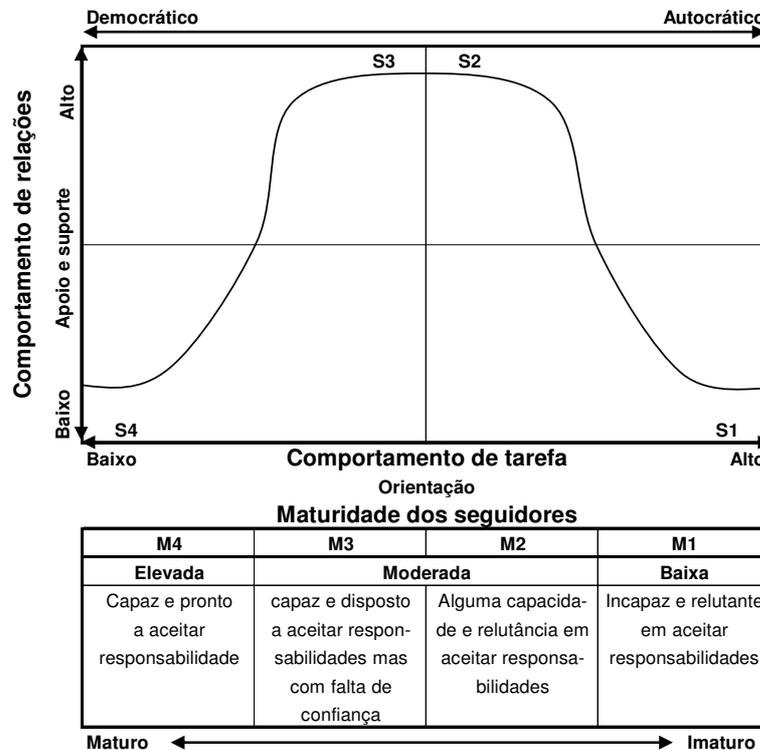


Figura 8 - Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard

Neste sentido cada tipo de liderança enfatiza uma diferente combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento pelo líder. A este, cabe desenvolver a capacidade de diagnosticar cada situação, escolher e implementar a adequada resposta de liderança.

Nos anos oitenta do século passado, verificaram-se novas perspectivas emergentes à forma de conceptualizar e pesquisar a temática da liderança, proclamada a *Perspectiva carismática*, que introduziram novos conceitos como a liderança transformacional, transaccional e carismática. Das investigações realizadas, Burns (1978) citado por Santos (2009) definiu a liderança transaccional como relação entre líderes e subordinados em que o primeiro oferece um tipo de recompensa (financeira ou prestígio) pela obediência aos seus desejos. Para Robbins (2005) citado por Santos (2009), no contexto organizacional, o líder transaccional leva os seus seguidores a atingir as metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Para o mesmo autor, a liderança transformacional tem a capacidade de inspirar seus subordinados a ultrapassar os seus próprios interesses em prol do bem da

organização. No que se refere à distinção entre os dois tipos de liderança, Bass (1999) considera que os líderes transformacionais elevam a sua moral, a motivação e a moral dos seus seguidores, enquanto os líderes transaccionais lidam com os interesses imediatos dos seus subordinados.

A liderança carismática está relacionada com a força das habilidades pessoais que permitem um profundo efeito sobre os seguidores (Chiavenato, 2005). Os líderes carismáticos são caracterizados pela sua autoconfiança, confiança nos subordinados, visão ideológica e o uso do seu próprio exemplo, House (1990) citado por Chiavenato (2005). Estes líderes têm a sua influência baseada não na autoridade da posição ou tradição, mas sim nas percepções que os subordinados têm sobre o líder dotado de qualidades excepcionais Yukl (1997) citado por Santos (2009).

Capítulo III – Quadro conceptual de referência

3.1 – As Instituições Particulares de Solidariedade Social

Estabelecidas por legislação vigente há mais de duas décadas e meia, Decreto-Lei 119/83, de 25 de Fevereiro, as organizações do terceiro sector podem assumir as formas jurídicas de associações de solidariedade social, de socorros mútuos, voluntários de acção social, fundações de solidariedade social e misericórdias. Por Decreto-Lei 171/98, de Junho, as Casas do povo são equiparadas a associações de solidariedade social.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), sob a forma de associação de solidariedade social desenvolvem maioritariamente as suas actividades no âmbito da acção social, nas valências de infância, juventude, terceira idade e comunidade. Em menor escala, aquelas instituições desenvolvem a sua acção nos campos da saúde e educação. De acordo com Silvestre (1997), citado por Nunes, Reto e Carneiro (2001), estas instituições têm vindo a desenvolver as suas actividades numa área que o Estado tem vindo a abandonar. Em 2004, segundo o estudo da *John Hopkins University*, o montante das transferências do Estado para as IPSS atingiam os 40% dos custos das actividades sociais desenvolvidas por estas entidades.

Em termos macroeconómicos, as IPSS no seu conjunto aparecem como entidades geradoras de emprego. Em 1995, o desemprego em Portugal crescia 0,7% enquanto emprego no terceiro sector crescia 7,1%. Em 2004, verificava-se no sector um mercado de trabalho com cerca de 250.000 postos de trabalho.

Nos últimos anos, consequência da nova política nas áreas da saúde e segurança social, o Estado, em parceria com as IPSS, tem desenvolvido a nível do país a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI). Assim, além de novas oportunidades de acção para as IPSS, verifica-se pelo Estado, o reconhecimento do papel fundamental que estas Instituições desempenham no desenvolvimento social e económico do país.

No âmbito do presente trabalho, o Instituto de Apoio à Comunidade (IAC), entidade alvo de estudo, é uma associação de solidariedade social, sediada no Forte da Casa, concelho de Vila Franca de Xira, que desenvolve a sua acção social nas áreas da infância, juventude e terceira idade. É uma instituição com 160 trabalhadores e que presta o seu serviço a 847 utentes. No âmbito do programa Modelar 2, a Instituição ampliará o seu raio de acção dando início à construção de um hospital a integrar a actual RNCCI. Do ponto de vista financeiro, as suas receitas dependem das participações familiares, dos acordos de cooperação com a Segurança social e de subsídios da autarquia local. O governo da Instituição depende de três

órgãos sociais (a Direcção, a Mesa da Assembleia-geral e o Conselho Fiscal), eleitos pelos sócios por sufrágio universal a cada três anos.

3.2 – Cultura organizacional

Ao longo dos tempos as organizações pertencentes ao terceiro sector têm sido consideradas como os parentes pobres da economia (Nunes *et al*, 2001). Para estas organizações, percepção-se o baixo grau de profissionalismo ao nível da gestão, a ineficiência dos processos e a falta de rigor na definição da estrutura organizacional. A isto, acresce a fraca autonomia financeira resultante da orientação da organização para a sua missão, descurando a condição mínima e necessária do equilíbrio económico visando a respectiva sustentabilidade.

No estudo realizado por Nunes, Reto e Carneiro (2001), verificou-se a existência de diversos eixos caracterizadores da dinâmica das organizações portuguesas do terceiro sector. Neste contexto, aquelas organizações são caracterizadas pelo dinamismo/improvisação face ao rigor e formalização. Os objectivos encontram-se orientados para os fins sociais (missão) em contraponto com os fins económicos. Verifica-se a aposta na gestão democrática versus a ênfase na centralização do poder e por último a implicação das pessoas pela via afectiva.

Os mesmos autores constataram a preocupação com a prática de gestão pela cultura, caracterizada pela adesão aos valores organizacionais, pela partilha de valores individuais, investimento pessoal no trabalho, criatividade e aprendizagem organizacional. Verificou-se igualmente a existência da auto-crítica por parte dos responsáveis destas instituições potenciando o combate contra o conformismo organizacional. Porém, daquele estudo, autores advertem que os casos analisados não são de modo algum representativos do terceiro sector e que talvez até façam um grupo minoritário de organizações mais eficazes do sector, apresentando modelos organizacionais próximos das mais modernas teorias de gestão de recursos humanos.

Contudo, num mundo globalizado onde se exige a todas as organizações basear a sua competitividade organizacional através da inovação, cabe às entidades do terceiro sector constituir exemplos de soluções criativas potencialmente inspiradoras de organizações da restante economia, (Nunes *et al*, 2001).

3.3 – Modelo de gestão – O Balanced Scorecard

3.3.1 – Breve enquadramento histórico e definição do modelo de gestão

O modelo de gestão Balanced Scorecard (BSC) teve origem no início da década de 90 do século passado, a partir de pesquisas, lideradas por Robert Kaplan e David Norton, a um conjunto de grandes empresas norte-americanas. Essas pesquisas demonstraram que, no âmbito do controlo de gestão, os tradicionais indicadores financeiros eram inefficientes na avaliação do desempenho organizacional. Acrescia que aqueles indicadores começavam a apresentar limitações face à necessidade premente das organizações terem de criar valor para os clientes com base na inovação, na eficiência dos processos internos, competências e conhecimento dos trabalhadores, etc. Estava em causa a capacidade de avaliar as novas actividades criadoras de valor nas organizações modernas. Constatando as limitações do tradicional *Financial Reporting* fundamentado em indicadores financeiros e numa perspectiva histórica do desempenho, os autores desenvolveram um novo modelo de gestão, o BSC, baseado na avaliação do desempenho das organizações que assegurasse a inovação necessária à sua mudança e ao sucesso do seu futuro, perante o processo já existente da globalização económica.

No início dos anos 90, algumas organizações começaram a utilizar o BSC, com resultados positivos que demonstravam as capacidades deste novo modelo de gestão. Constatou-se que para além da sua utilização no complemento dos indicadores de índole financeira, constituía igualmente um meio de comunicação e avaliação da estratégia de toda a organização com base num conjunto de objectivos e indicadores construídos de forma integrada a partir de um modelo lógico. O BSC é hoje uma ferramenta de gestão estratégica, testada ao longo de 20 anos nas mais diversas organizações, que integra três capacidades fundamentais: sistema de avaliação do desempenho organizacional, sistema de gestão estratégica e ferramenta de comunicação estratégica.

A filosofia do BSC assenta assim na estratégia das organizações, colocada no centro do modelo, apoiada em quatro perspectivas, com fixação dos respectivos objectivos, funcionando de forma integrada e balanceada. Neste sentido, estabelece-se relações de causa e efeito entre todas as perspectivas. Verificando-se falhas no processo (ex: objectivos não atingidos numa das perspectivas) desencadeiam-se quebras de eficiências nas restantes perspectivas, provocando desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da organização.

Por último, a abordagem integrada, a interacção dos objectivos e das medidas de avaliação do desempenho, que constituem pilares do modelo, contribuem para que todos os trabalhadores da organização, sem excepção, identifiquem o contributo das suas tarefas quotidianas para atingir a missão e o caminho seguido para aquele fim.

3.3.2 – O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica

O BSC foi um modelo de gestão desenvolvido para a avaliação do desempenho organizacional tendo evoluído para um instrumento de gestão estratégica das organizações. O modelo é caracterizado por centralizar na decisão dos gestores a estratégia e visão das organizações em contraponto ao “controlo” praticado pelo topo hierárquico. É actualmente um mecanismo para implementação estratégica e que promove igualmente a competitividade e o desempenho. O BSC inicia-se quando a gestão de topo procede à tradução da estratégia da sua própria organização em objectivos estratégicos concretos, identificando desta forma os indutores críticos. Para Jordan (2008) esta tradução da estratégia, apresenta um conjunto de características próprias sendo as seguintes as mais importantes:

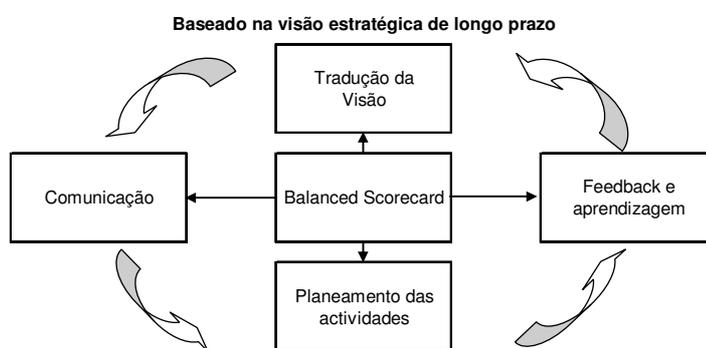
- . Ligação de indicadores de desempenho à organização;
- . Visão alargada e integrada do desempenho;
- . Ligação do controlo operacional à visão estratégica;
- . Clarificação das relações de causa e efeito;
- . Focalização dos gestores nos aspectos críticos.

A ligação entre as operações e a estratégia faz deste modelo um instrumento de melhoria contínua, uma vez que permite obter uma avaliação permanente das acções e do seu contributo para a realização dos objectivos estratégicos. Kaplan e Norton defendem, a partir do seu modelo, a existência de quatro processos de gestão estratégicos essenciais na ligação entre as iniciativas operacionais de curto prazo e os objectivos estratégicos de longo prazo previamente definidos.

Neste contexto, a clarificação e tradução da visão e estratégia é o primeiro processo proposto no modelo. Este processo visa essencialmente definir o mapa estratégico através duma sequência de relações de causa e efeito entre os resultados e as variáveis de desempenho, clarificando as acções a desenvolver para o sucesso da organização. Permite ainda a construção de consensos em torno da visão, na definição de objectivos e indicadores que descrevam os factores críticos de sucesso.

A comunicação e alinhamento estratégico permitem a ligação da estratégia a toda a organização, interligando os objectivos globais e departamentais. É um processo fundamental na convergência dos esforços de todos, no sentido do alinhamento estratégico da organização, de forma que os objectivos de cada colaborador estejam de acordo com a estratégia global a longo prazo. O planeamento das actividades e a afectação de recursos estabelece o ajustamento dos recursos físicos e financeiros com a estratégia da organização, permitindo desta forma quantificar os resultados esperados nas quatro perspectivas do modelo, estabelecer os meios por forma a alcançar aqueles resultados e estabelecer metas de curto prazo aos indicadores que vão monitorizando a estratégia. O processo de Feedback e aprendizagem estratégica consiste na construção de um mapa estratégico que possibilita reflectir em permanência a própria estratégia a prosseguir pela organização. Permite desta forma instituir e definir o processo de aprendizagem estratégica sobre as relações de causa e efeito entre o desempenho e o resultado identificadas pela organização.

A figura 9 sintetiza, o modo de funcionamento do modelo do BSC como sistema de gestão estratégica:



Fonte: Adaptado de "Organização orientada para a estratégia", 2001

Figura 9 - BSC - Sistema de gestão estratégica

No modelo original do BSC, os autores sugeriram a avaliação do desempenho através de quatro perspectivas de análise, podendo serem ajustadas de acordo com a missão e estratégia da organização. Neste sentido, a primeira perspectiva proposto por Kaplan e Norton (1992), foi a perspectiva financeira, fortemente relacionada com os interesses dos accionistas, onde as preocupações destes são essencialmente de natureza financeira, na expectativa do retorno dos capitais investidos. A perspectiva dos clientes, determina os factores (ex: fidelização, satisfação, etc.) que contribuem para a consolidação da relação com o cliente, permitindo à organização realizar os objectivos financeiros de forma sustentada. A perspectiva dos

processos internos conduz ao reconhecimento dos processos organizacionais críticos (ex: produtividade, qualidade, etc.) para a concretização dos objectivos integrados dos accionistas e dos clientes. Por último, a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, consiste em determinar as infra-estruturas que as organizações devem architectar para poderem crescer e desenvolver-se a longo-prazo (ex: formação e qualificação, prémios, etc.).

Capítulo IV – Método e técnicas de recolha e análise de dados

4.1 – Método

A metodologia aplicada como unidade de análise no presente trabalho é o estudo de caso. De acordo com Yin (1984), citado por Reto e Nunes (1999), o estudo de caso é um trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, onde os limites entre os fenómenos e o seu contexto não são evidentes e recorre a múltiplas fontes de evidência.

4.2 – Caracterização do Instituto de Apoio à Comunidade

4.2.1 – Identificação do Instituto de Apoio à Instituição

A instituição em análise é o Instituto de Apoio à Comunidade (IAC) do Forte da Casa. Representada por uma Direcção, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, fundada em 1 de Abril de 1987, sediada no Forte da Casa, concelho de Vila Franca de Xira, reconhecida como pessoa colectiva de utilidade pública, desenvolve a sua actividade social nas áreas da infância, juventude e 3ª idade, num universo médio de 847 utentes. A origem da Instituição é o resultado da vontade e iniciativa de um cidadão local, que num espírito humanitário, verificou a necessidade de se colmatar desequilíbrios sociais, nomeadamente a exclusão, a fragilidade e a carência humana que se verificavam na região e que o Estado não conseguia resolver ou atenuar. Portugal era naquele tempo o país mais pobre da comunidade europeia.

Pelo actual processo em curso para a certificação da qualidade pelos normativos da ISS e ISO9001:2000, a *missão* do IAC define-se por promover e apoiar a qualidade de vida da população da freguesia do Forte da Casa e restantes freguesias do concelho de Vila Franca de Xira, nas áreas da educação, saúde e bem-estar, acção social e prevenção, tendo como prioridade os que mais necessitam. A sua *visão* consiste em ser reconhecida como uma Instituição de Solidariedade Social de referência, valorizando o potencial intelectual e físico de todas as gerações que nela se cruzam, através de um conjunto de serviços prestados em excelência. Por fim, os *valores da organização*, ou seja, os valores que suportam a identidade da instituição definem-se pela:

- . Solidariedade social para com todos, sobretudo os que mais necessitam;
- . Respeito pelo Ser Humano na sua condição de vida, seja racial, religiosa, sexual, social, física ou intelectual;
- . Defesa dos valores éticos, morais e de cidadania;
- . Valorização de um espírito institucional inovador, crítico, assertivo e justo;

- . Responsabilidade no reconhecer colaboradores, clientes e familiares como o centro da nossa actividade;
- . Qualidade em cada serviço prestado, apostando na inovação e modernização, com vista a melhorar práticas;
- . Valorização da participação das famílias na vida institucional;
- . Responsabilidade no cumprimento e execução das directrizes das entidades oficiais.

Com 160 funcionários e 1.852 associados activos, o IAC dá respostas a 847 utentes/clientes (347 na área da Infância; 287 em ATL; 213 na área dos Idosos), constituindo como fonte de receitas as participações familiares dos utentes, os acordos de cooperação entre o IAC e o Ministério do Trabalho e Solidariedade Social, as quotizações dos sócios, os subsídios camarários, donativos e outros proveitos suplementares. A organização e o funcionamento das valências constam de regulamentos internos elaborados pela Direcção, em conformidade com as normas emitidas pelos serviços oficiais competentes e sujeitos à homologação pelos mesmos serviços.

Vinte e três anos depois, tempo que separa uma vontade e um projecto à realidade de hoje, o IAC tem vindo a desenvolver a sua actividade social nas valências de Creche Familiar, Berçário, Jardim-de-Infância, Actividades de Tempos Livres, Actividades Extracurriculares, Serviço de Apoio Domiciliário, Lar para Idosos e Centro de Dia. Complementarmente, através de um protocolo com o município, desenvolve o serviço de *catering* ao parque de Jardins-de-Infância e escolas básicas do concelho, permitindo a consolidação dos resultados através do aumento da receita e da rendibilização dos meios humanos e técnicos da instituição.

A Creche Familiar foi a 1.^a valência em funcionamento do IAC, face à constatação da necessidade urgente de prestar apoio às famílias da comunidade e de acolher crianças desfavorecidas. Nela, acolhem-se crianças dos 3 meses aos 3 anos de idade e o seu objectivo consiste na satisfação das necessidades básicas da 1.^a Infância, zelando pelo desenvolvimento e crescimento harmonioso das crianças. O Berçário (Creche) nasceu, posteriormente, da necessidade de dar outra opção à modalidade da Creche Familiar. Trata-se de uma valência que reúne todas as condições físicas e sociais e que visa a satisfação das necessidades inerentes ao crescimento e desenvolvimento harmonioso das crianças. Esta valência é constituída por crianças dos 3 meses aos 3 anos. O Jardim-de-infância (também denominado pré-escolar) é uma valência que nasce para dar resposta ao objectivo institucional de

promover a educação das crianças do Forte da Casa. Esta valência destina-se a utentes com idades compreendidas entre os 3 e os 5 anos e tem como objectivo o desenvolvimento das crianças aos níveis cognitivo, psicomotor e sócio-afectivo, sendo esta acção desenvolvida dentro de um ambiente harmonioso, estabelecendo relações positivas entre as crianças, pais e educadoras, respeitando as potencialidades de cada um. As Actividades de Tempos Livres (ATL) nascem da preocupação em preencher a lacuna existente na promoção de actividades extra-escolares das crianças em idade escolar, contribuindo, assim, para a potenciação e enriquecimento da formação da identidade pessoal de cada um. Destinam-se a crianças que frequentem o 1.º ciclo de escolaridade e tem como objectivo o desenvolvimento de actividades sócio-educativas, onde cada criança tenha a possibilidade de manifestar, criar e desenvolver as suas potencialidades. Outra vertente desta valência destina-se a dar apoio à juventude durante o horário laboral dos pais. É frequentada por jovens que frequentam os 2.º e 3.º ciclos de escolaridade e o seu objectivo pedagógico incide nas áreas do desenvolvimento da personalidade, estabelecimento de relações sociais, acompanhamento sócio-educativo e sensibilização para problemas inerentes ao processo de crescimento da adolescência, respeitando a individualidade e as potencialidades de cada jovem e promovendo a relação institucional/familiar. As Actividades Extracurriculares são destinadas a todos os utentes do IAC nas áreas de 1.ª Infância, 2.ª Infância e Juventude. Estas actividades são assumidas pela Direcção do IAC como iniciativas de extrema importância, visto contribuírem de forma saudável e positiva para a formação bio-psico-social de cada um. São actividades leccionadas por profissionais especializados nas áreas de Ginástica, Hip-Hop, Aeróbica, Futebol, Ténis, Inglês, Natação e Informática. Para além destas actividades, a instituição realiza visitas de carácter pedagógico, cultural, desportivo e recreativo sempre que estas se mostrem necessárias. O Serviço de Apoio Domiciliário surge como uma estratégia de intervenção junto dos idosos que, não reunindo as condições sócio-económicas necessárias à sua qualidade de vida, solicitam a intervenção da Instituição. Assim, o IAC promove e desenvolve um serviço que engloba a realização de diversas tarefas relacionadas com alimentação, cuidados de saúde, higiene pessoal e habitacional, bem como acompanhamento sócio-afectivo. Estas tarefas são executadas na habitação do idoso na zona geográfica das freguesias de Forte da Casa, Póvoa de Santa Iria e Vialonga. Os Lares para Idosos têm no seio do IAC um papel importante, que visa minimizar as carências sócio-afectivas junto da Terceira Idade, contribuindo para uma mudança positiva na qualidade de vida desta população. Os lares de idosos do IAC, são caracterizadas por conforto, comodidade e bem-estar e visam responder às necessidades de ordem afectiva, social, cultural e recreativa, respeitando a dignidade pessoal

de cada um e envolvendo, em toda a sua acção, a vertente familiar. O Centro de Dia do IAC decorre da necessidade de dinamizar o dia-a-dia do idoso, de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar sócio-afectivo. A valência é frequentada por idosos auto-gestores do seu tempo e tem como objectivo a dinamização de actividades de convívio, recreativas e culturais. Esta valência presta ainda apoio médico, efectua refeições diárias e organiza passeios recreativos e culturais. Além das valências mencionadas, o IAC tem uma estrutura de serviços internos de retaguarda necessários ao normal e bom funcionamento de toda a organização. É assim composta pela gestão, pelo serviço administrativo, financeiro e legal, pelo serviço da cozinha central e pelo serviço de transporte de refeições e utentes.

4.2.2 - Localização e cobertura geográfica

A Vila do Forte da Casa está situada no concelho de Vila Franca de Xira, distrito de Lisboa, e ocupa uma área de cerca de 3,96 Km² que se estende entre a Auto-estrada do Norte e a bacia do rio Tejo e apresentava em 2004 uma população de 13.600 habitantes (CMVFX, 2006). Esta vila integra-se para uns no extremo norte da província da Estremadura, para outros no extremo sul do Ribatejo.

4.2.3 - Caracterização do meio envolvente à Instituição

Situado no concelho de Vila Franca de Xira, o Instituto de Apoio à Comunidade do Forte da Casa dá resposta às populações das freguesias do Forte da Casa, Póvoa de Santa Iria e de Vialonga. Trata-se de uma zona que se caracteriza, fundamentalmente, pela sua paisagem urbana, constituída pelo parque habitacional, industrial e de prestação de serviços. A população é oriunda de praticamente todos os pontos do país e do estrangeiro, sendo, na sua maioria, activa nos sectores secundário e terciário. Verifica-se entre os operários qualificados bastante desemprego ou inactividade em idades anteriores à reforma, o que parece dever-se às consecutivas alterações e encerramento de muitas das indústrias transformadoras existentes na região, pelo que a grande percentagem da população activa desenvolve a sua actividade nas localidades adjacentes e, essencialmente, em Lisboa. Para responder às necessidades de educação e guarda de crianças e apoio à população idosa têm-se vindo a desenvolver novos equipamentos sociais de carácter privado e de solidariedade social. Do ponto de vista das habilitações literárias, a grande maioria da população é alfabetizada, apresentando níveis de formação académica diferenciados. Neste contexto, o nível sócio-económico e cultural das famílias, embora heterogéneo, pode considerar-se tendencialmente médio-baixo. As infra-

-estruturas da zona abrangente das três freguesias anteriormente mencionadas são numerosas e diversas.

4.2.4 - Estrutura organizacional

Partindo da definição de estruturas das organizações, Hall (1984), a caracterização da estrutura organizacional e o modo de funcionamento do Instituto de Apoio à Comunidade do Forte da Casa, que teve por base a observação e o conhecimento profissional, é composto por valências, equipamentos e serviços, distribuído em função das respectivas tarefas e responsabilidades hierárquicas. Por valência entende-se uma resposta social organizada com vista à satisfação de necessidades do utente/cliente. Relativamente aos equipamentos e serviços, os primeiros entendem-se como estruturas físicas da instituição, localizadas em lugares diferentes com uma ou mais valências associadas, enquanto que as segundas são actividades desenvolvidas com as necessidades específicas de apoio logístico ao funcionamento das respectivas valências. Quanto à organização interna, sob o ponto de vista da representação (nível institucional), a Instituição, dispõe de três órgãos estatutários independentes entre si, nomeadamente a Assembleia-geral, o Conselho Fiscal e a Direcção como órgão executivo. Sob o ponto de vista da operacionalidade, dispõe de um Director Técnico por valência (nível tático) e restantes trabalhadores afectos a cada valência ou serviço (nível operacional). A figura 10 representa os três níveis organizacionais do IAC:

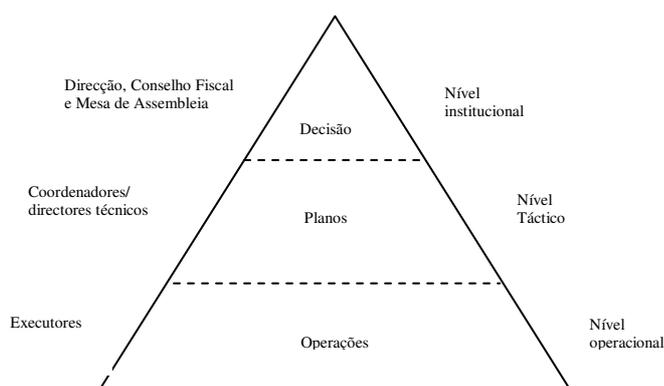


Figura 10 – Os três níveis organizacionais

Regra geral, a Direcção é um órgão ausente, composta por cinco elementos (quatro em regime de voluntariado), onde dois dos seus membros são trabalhadores da instituição a tempo inteiro, não exercendo em qualquer circunstância poder institucional enquanto membros da Direcção. O Presidente da Direcção – fundador e impulsionador da instituição – desempenha

a função há 23 anos, partilhando actualmente o seu tempo com o cargo de Presidente da Junta de Freguesia da Vila do Forte da Casa. Até há dois anos atrás, era o gestor de toda a organização, onde todas as decisões passavam, no imediato, por ele. Actualmente, a instituição congrega um gestor profissional a tempo inteiro, academicamente qualificado, repartindo com o Presidente da Direcção todas as operações da Instituição. Apesar de se verificarem algumas mudanças estruturais, os colaboradores ainda têm uma autonomia e poder de decisão relativamente limitados.

A estrutura organizacional, esquematizada na figura seguinte cruza o actual desenho estrutural da Instituição com o modelo de configuração organizacional proposto por Mintzberg. Conforme demonstra o organograma, trata-se de uma *estrutura mecanicista*, com “*relações hierárquicas rígidas, elevados graus de formalização e centralização de decisões e ênfase em regras e procedimentos*” (Mintzberg, 1995).

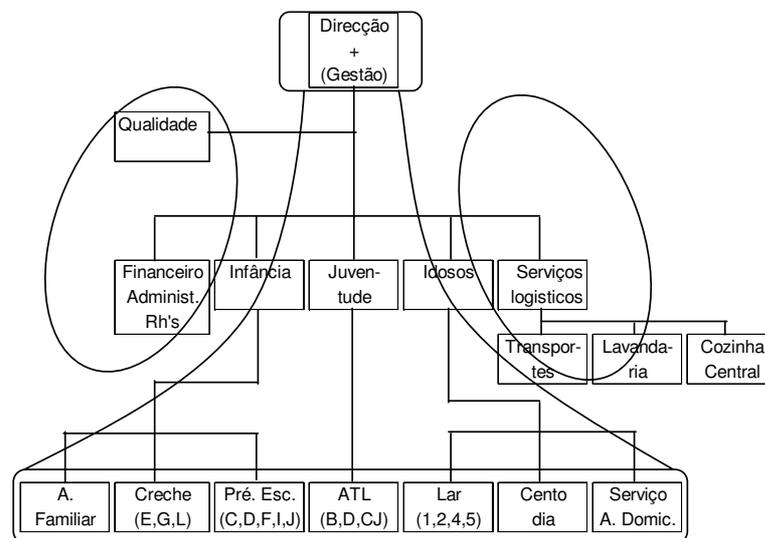


FIGURA 11 - Cruzamento entre a estrutura orgnizacional do IAC e a configuração organizacional de Mintzberg

Na estrutura do IAC verifica-se uma clara definição de responsabilidades, o aproveitamento das capacidades técnicas dos coordenadores de cada valência (gestores especializados em cada área funcional) e o contacto por parte do Director e do gestor em todas as operações, actuando numa perspectiva global (tomada de decisões centralizada). Estas são algumas das vantagens deste tipo de estrutura funcional, a que acrescem uma estrutura hierárquica simples, com linhas de comunicação bem definidas (sentido vertical) e fluxos de informação curtos. Como desvantagens, este tipo de estrutura tem reservado muito trabalho para as técnicas responsáveis de cada valência e serviços, sobrecarregados com tarefas operacionais, com escassez de tempo para reflectirem sobre decisões estratégicas (longo prazo). Concentram-se nas perspectivas de curto prazo, nas dificuldades de coordenação e controlo. O fluxo de

informação entre valências (comunicação horizontal) é escasso, informal e verbal. O fluxo de informação escrita com exterior é centralizado no Presidente da Direcção, sendo que a representação da Instituição com outras entidades podem ser delegadas nos responsáveis de cada valência.

4.3 – População em estudo

A população alva foi confinada a todas as chefias de todos os sectores da Instituição, sendo a sua dimensão composta por quinze indivíduos. Neste sentido, participaram cinco chefias superiores, correspondente às chefias das áreas da infância, juventude, terceira idade, departamento administrativo e serviços logísticos. Os restantes indivíduos correspondem a dez chefias intermédias e são responsáveis pelos equipamentos geograficamente dispersos pela Vila do Forte da Casa, Alverca e Vila Franca de Xira.

Por decisão da Direcção, não foi autorizada a realização do estudo a todo o universo da Instituição.

4.4 – Técnicas de recolhas de dados

Para o presente estudo foram realizados dois questionários, uma entrevista ao Presidente da Direcção da Instituição e análises documentais. Neste contexto, a estrutura do instrumento de recolha de dados aplicado foi constituída por três partes:

(1) Um questionário no âmbito do envolvimento organizacional, (2) um questionário no âmbito da avaliação da cultura organizacional, e (3) uma entrevista realizada ao Presidente e fundador da Instituição.

A avaliação do envolvimento organizacional foi materializada pela aplicação do modelo proposto por Allen e Meyer (1997), “*Organizational Commitment Questionnaire*” (OCQ). O questionário permite aferir três dimensões do envolvimento organizacional, o *Envolvimento Afectivo*, *Envolvimento Normativo* e *Envolvimento Calculativo*. A escala de medição foi do tipo Likert de 7 pontos, em que (1) significa a resposta “Muito em desacordo”, (2) “Moderadamente em desacordo”, (3) “Um pouco em desacordo”, (4) “Nem em acordo nem em desacordo”, (5) “Um pouco em acordo”, (6) “Moderadamente em acordo” e (7) “Muito em acordo”.

Na versão proposta por Meyer e Allen (1997) a escala foi de 18 itens, sendo 4 invertidos, onde cada dimensão é composta por 6 itens. A dimensão do envolvimento afectivo é composta pelos itens [1, 6, 7(R), 12(R), 13 e 18(R)]. A dimensão do envolvimento normativo

é composta pelos itens [3(R), 4, 9, 10, 15 e16] e a dimensão do envolvimento calculativo pelos itens remanescentes.

Para avaliação da cultura organizacional foi aplicado o modelo desenvolvido por Robert E. Quinn (1998), que através do respectivo questionário mede as dimensões da cultura, tendo por base a teoria dos valores contrastantes. O modelo proposto contém um questionário com seis itens – Características Dominantes, Líder Organizacional, Princípio Organizacional, Clima Organizacional, Critérios de Sucesso e Estilo de Gestão – representando cada item um tipo de cultura definido pelo autor. Cada um dos itens apresenta quatro descrições de organizações. A pessoa entrevistada deve distribuir 100 pontos pelas quatro alternativas conforme as descrições se assemelham com sua própria organização, onde nenhuma é melhor que a outra, são apenas diferentes.

Complementarmente, foi realizada uma entrevista ao fundador e Presidente da Instituição, considerada naturalmente como a pessoa mais importante e influente da organização. Foi uma entrevista do tipo semi-estruturada, tendo sido previamente explicada a sua finalidade, o objectivo, a utilidade da pesquisa e a importância da sua colaboração. A entrevista teve por objectivo recolher informações qualitativas acerca do que sabe, crê, espera ou deseja para a Instituição ao nível das variáveis determinantes no contexto da organização.

4.5 – Técnicas de análise de dados

Para análise dos resultados aos questionários aplicados procedeu-se ao tratamento de dados recorrendo-se a técnicas estatísticas simples e análise de conteúdo segundo a metodologia de Bardin.

CAPÍTULO V – Análise da informação e conclusões

5.1 Cultura organizacional do IAC

Da revisão da literatura verificou-se que a eficiência e eficácia organizacional das organizações modernas dependem de outros factores do que exclusivamente dos níveis de competitividade e da relação entre a escassez e abundância de recursos existentes no mercado. Hofstede (1987), considera não existir uma única forma de gestão para as organizações e que as respectivas estratégias dependem acima de tudo das características culturais nas quais as organizações operam. Peters e Waterman (1995) nas suas investigações evidenciaram existir uma relação de causa efeito entre a cultura e o sucesso de uma empresa.

Para diagnóstico e identificação do sentido da cultura organizacional, aplicou-se às chefias da Instituição, o questionário instituído no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn, por demonstrar uma elevada coerência com esquemas claros conhecidos e aceites, organizando a forma de pensar das pessoas. O modelo sugere, que os indivíduos numa organização partilham um mapa cognitivo que pode ser organizado em torno de três dimensões bipolares, apoiados por um conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia organizacional.

O presente inquérito foi aplicado às quinze chefias da instituição, verificando-se a anulação de um dos testes e uma não resposta.

De acordo com os resultados apurados, a cultura percebida pelas chefias encontra-se distribuída pelos quatro quadrantes com maior incidência para a cultura burocrática (hierárquica), caracterizada pela ênfase na orientação para o ambiente interno e para o controlo visando a estabilidade, segurança e a previsibilidade. A gestão é influenciada no sentido da formalização das estruturas e locais de trabalho e ao líder da organização espera-se que desempenhe funções de monitorização e coordenação de equipas.

A figura 12 representa os valores médios da cultura organizacional percebida pelas chefias da Instituição:

	Média	x	y
a	Relações Humanas	22,44	-22,44
c	Processos Internos	27,95	-27,95
d	Objectivos Racionais	23,01	-23,01
b	Sistemas Abertos	26,60	26,60
		22,44	-22,44

a	b	c	d	Total
22,44	26,60	27,95	23,01	100,00

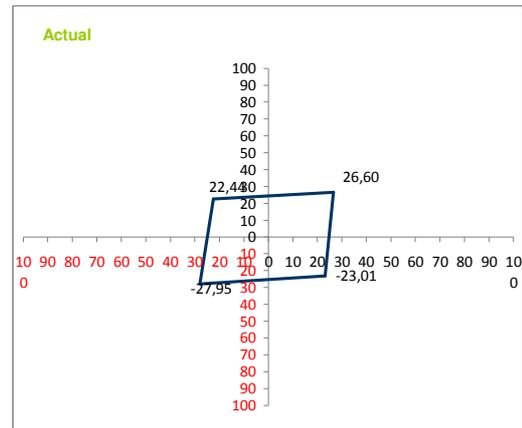


Figura 12 – Cultura organizacional da Instituição

Como referido, a organização apresenta um conjunto de características representativas das culturas organizacionais instituídas pelo modelo aplicado. Pela figura 13, no conjunto de todas as chefias, é possível verificar a disparidade entre as diferentes culturas percebidas para a organização, não se identificando uma cultura mais predominante sobre as outras.

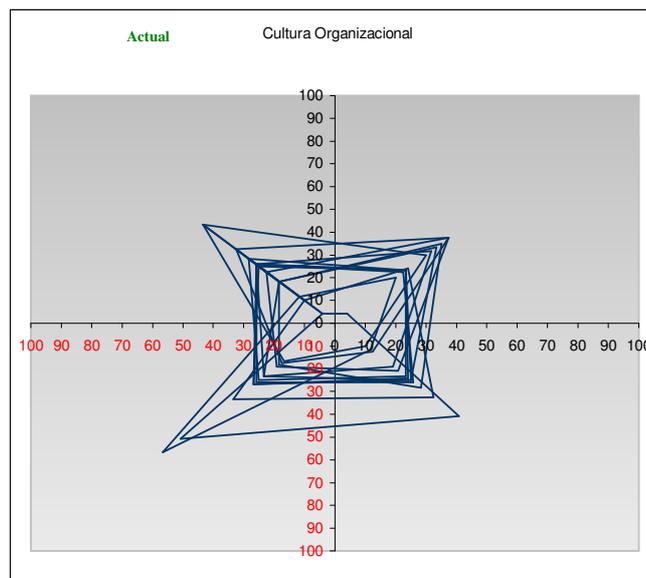


Figura 13 – Cultura organizacional da Instituição

5.1.1 – Caracterização da cultura organizacional através das dimensões culturais

As figuras seguintes apresentam os resultados individuais de cada dimensão cultural do modelo que serviu de base ao diagnóstico e avaliação global da cultura organizacional da Instituição. Neste sentido, procedeu-se à comparação e ao cruzamento dos resultados obtidos com informação qualitativa extraída da entrevista realizada ao Presidente da Direcção. Tentou-se desta forma verificar, se as componentes culturais percebidas pelas chefias seriam coincidentes com as do Presidente do IAC.

5.1.1.1 – Características dominantes

As especificidades culturais relacionadas com esta dimensão, ou seja, os aspectos de âmbito geral que afectam o quotidiano das organizações e respectiva continuidade, tendem em média, ainda que ligeira, para uma cultura hierárquica, onde predominam os elementos associados à burocracia com a aceitação da autoridade e dos pressupostos da estabilidade. Nesta dimensão, verifica-se a concordância entre as percepções das chefias e do Presidente da Instituição, quando este considera que a cultura da Instituição baseia numa cultura de procedimentos. A figura seguinte apresenta os valores médios da dimensão:

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	25,77	-25,77	25,77
c	Processos Internos	27,31	-27,31	-27,31
d	Objectivos Racionais	21,92	21,92	-21,92
b	Sistemas Abertos	25,00	25,00	25,00

a	b	c	d	Total
25,77	25,00	27,31	21,92	100,00

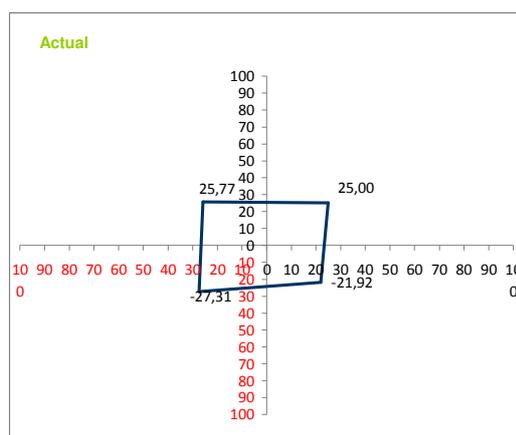


Figura 14 – Características dominantes

A figura 15 representa as culturas identificadas individualmente pelas chefias da Instituição. Verifica-se que não é possível identificar um padrão ou uma tendência predominante para as características dominantes, onde as diferentes chefias compreendem as formas distintas para o quotidiano da organização. Assim percepçiona-se a existência de uma grande família, determinadas pela iniciativa, mas limitadas pelas regras existentes e orientadas para a produtividade.

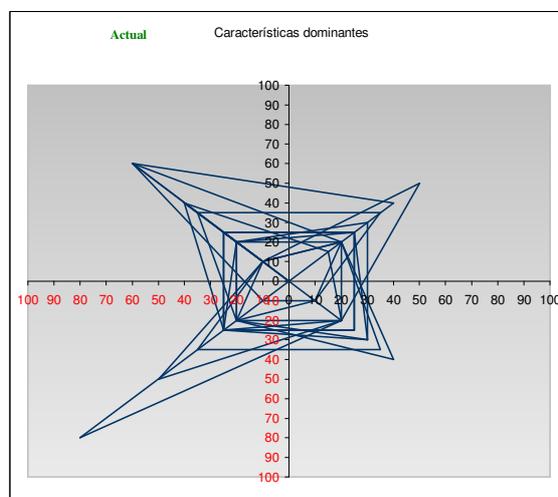


Figura 15 – Características dominantes

5.1.1.2 - Liderança

Nesta dimensão, as chefias consideram, por um lado, existir uma liderança conservadora no sentido de garantir o controlo e de assegurar a estabilidade, inserida numa cultura burocrática. Por outro lado, numa cultura de inovação, constata-se uma liderança predisposta a correr riscos visando o crescimento da organização. Pela entrevista, o presidente do IAC define-se como um líder inovador e que respeita o trabalho autónomo das chefias desde que desenvolvido dentro das regras definidas. Neste sentido, o pensamento do líder vai de encontro ao pensamento das respectivas chefias. A figura seguinte apresenta os valores médios para a dimensão de liderança organizacional:

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	19,62	-19,62	19,62
c	Processos Internos	30,00	-30,00	-30,00
d	Objectivos Racionais	20,77	20,77	-20,77
b	Sistemas Abertos	29,62	29,62	29,62
		19,62	-19,62	19,62

a	b	c	d	Total
19,62	29,62	30,00	20,77	100,00

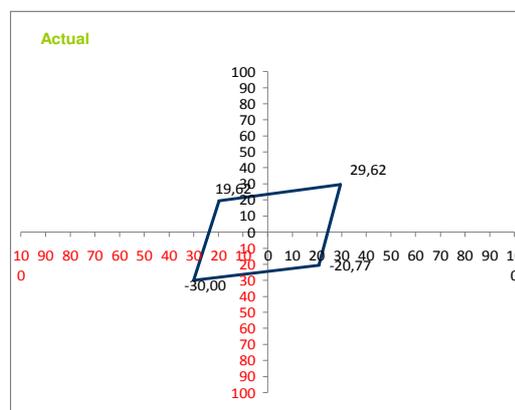


Figura 16 – Liderança

Em termos individuais, verifica-se não existir uma orientação predominante para um tipo específico de liderança. É possível constatar que as diferentes chefias revêm na organização a existência de quatro tipos de liderança, onde os valores máximos são registados nos quadrantes de inovação e regras. A figura 17 mostra os resultados individuais de cada chefia para a dimensão liderança:

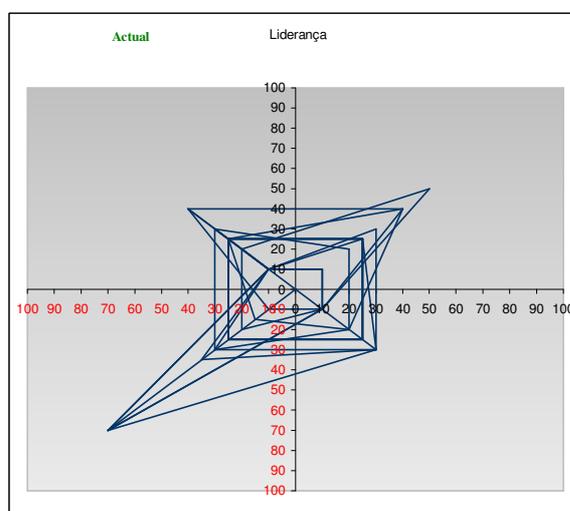


Figura 17 – Liderança

5.1.1.3 - Princípio organizacional

A figura 18 apresenta os valores médios para os princípios organizacionais, que se caracteriza pelos valores fundamentais em que se rege a organização. Verificou-se a existência de uma cultura predominantemente hierárquica, demonstrando que os princípios de funcionamento da Instituição se apoiam nas regras e nos procedimentos existentes, visando o controle. É um princípio igualmente defendido pelo Presidente.

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	22,31	-22,31	22,31
c	Processos Internos	34,23	-34,23	-34,23
d	Objectivos Racionais	21,15	21,15	-21,15
b	Sistemas Abertos	22,31	22,31	22,31
		22,31	-22,31	22,31

a	b	c	d	Total
22,31	22,31	34,23	21,15	100,00

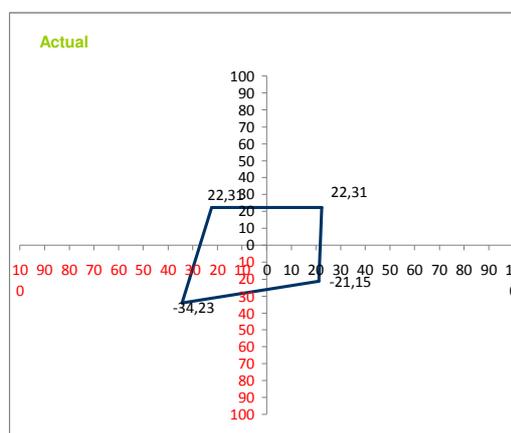


Figura 18 – Princípio organizacional

A figura 19 apresenta os resultados individuais das chefias relativo aos princípios organizacionais do IAC. Verifica-se que as chefias consideram existir um conjunto de diferentes características que justificam os princípios organizacionais. Contudo, de forma mais acentuada, as chefias constataam que os princípios que regem o IAC são princípios de regras visando o regular funcionamento da Instituição.

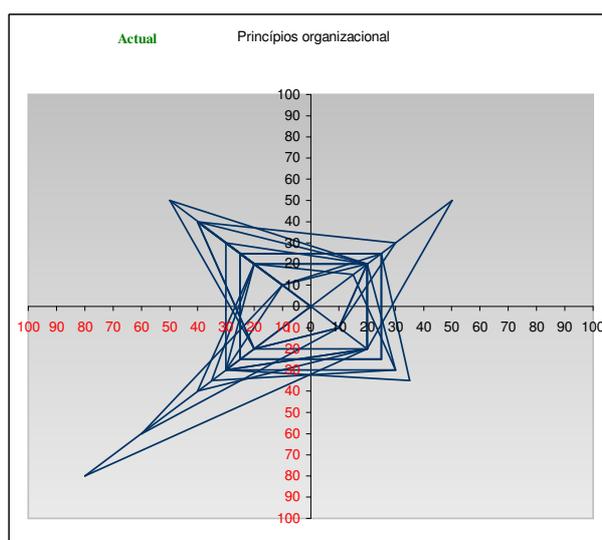


Figura 19 – Princípio organizacional

5.1.1.4 - Clima organizacional

O clima organizacional, que se caracteriza pelos comportamentos dos trabalhadores influenciados pelos usos e costumes existentes e praticados pela organização, baseia-se na cultura racional e na cultura de inovação. Os resultados vão parcialmente ao encontro da visão do Presidente do IAC, nomeadamente no desenvolvimento de uma política orientada para os resultados visando a sustentabilidade. No que se refere à inovação, verifica-se existir uma dicotomia entre a percepção das chefias e o sentimento do Presidente. O próprio considera ser o rosto da inovação, não sendo acompanhado por mais ninguém dentro da organização. A figura 20 apresenta os valores médios para esta dimensão:

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	22,69	-22,69	22,69
c	Processos Internos	21,54	-21,54	-21,54
d	Objectivos Racionais	28,08	28,08	-28,08
b	Sistemas Abertos	27,69	27,69	27,69
		22,69	-22,69	22,69

a	b	c	d	Total
22,69	27,69	21,54	28,08	100,00

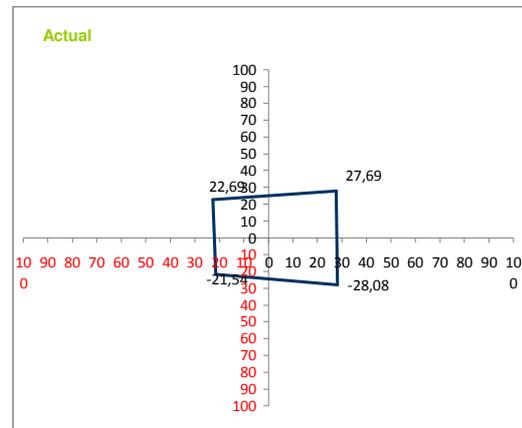


Figura 20 – Clima organizacional

Pela figura 21 as chefias consideram que o clima organizacional é condicionado pelas características decorrentes nos quatro tipos de cultura, com menor ênfase para a cultura de regras, não sendo possível identificar uma predominante sobre as outras.

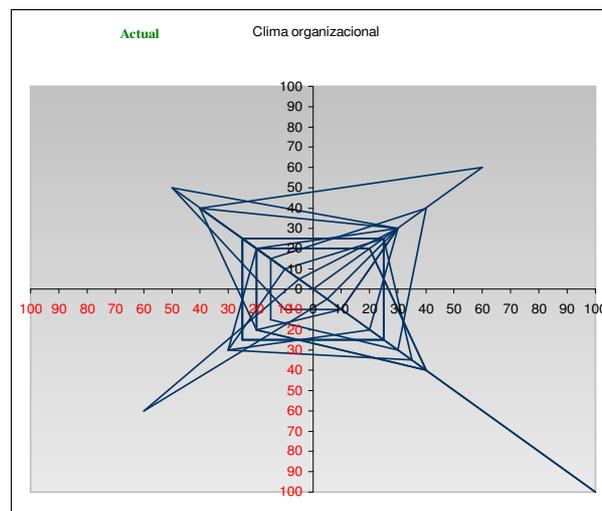


Figura 21 – Clima organizacional

5.1.1.5 - Critérios de sucesso

Para as chefias, os critérios de sucesso da Instituição baseiam-se nas características subjacentes às quatro dimensões culturais propostas pelo modelo (desenvolvimento humano, inovação nos serviços, produtividade e competição), onde os valores médios se distribuem equitativamente pelos quadrantes, não sendo possível identificar um critério de sucesso predominante. A figura seguinte apresenta os valores médios para esta dimensão:

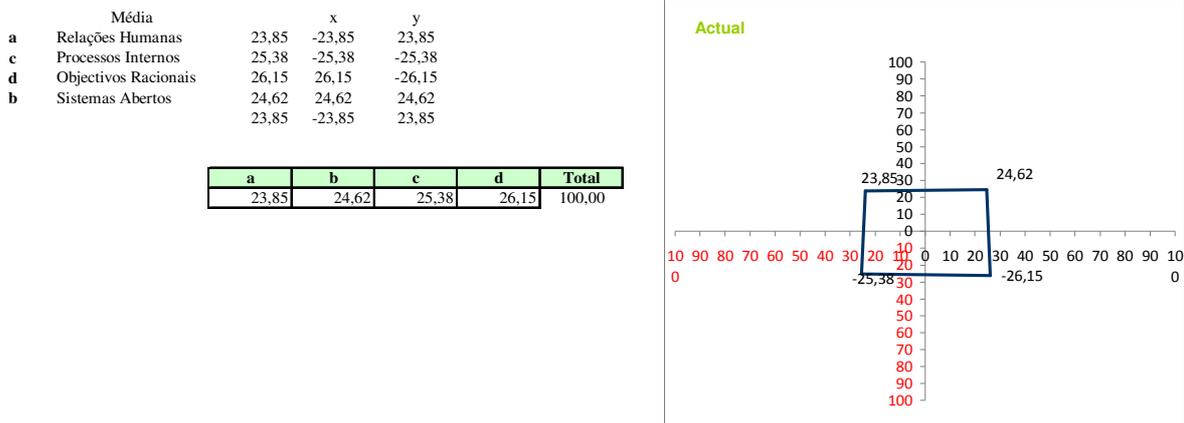


Figura 22 – Critérios de sucesso

A figura 23 apresenta os valores identificados pelas chefias quanto aos critérios de sucesso da organização. Verifica-se que as chefias percebem de forma diferente quanto aos critérios de sucesso existentes na organização.

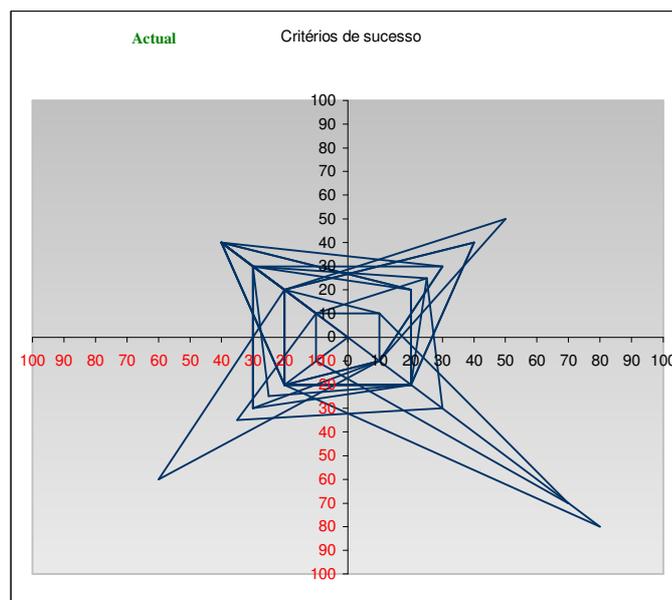


Figura 23 – Critérios de sucesso

5.1.1.6 - Estilos de gestão

A dimensão relacionada com os estilos de gestão, é caracterizada pela capacidade de gestão da organização em função da estratégia adoptada, baseando-se predominante numa cultura de inovação e numa cultura de regras. Na verdade, nos limites dos procedimentos existentes dentro da organização que visam estabilidade, as chefias têm autonomia para desenvolver os seus projectos pedagógicos e sociais potenciando desta forma a iniciativa e a inovação individual de cada chefia. A figura seguinte apresenta os valores médios desta dimensão:

	Média	x	y
a	Relações Humanas	20,38	-20,38
c	Processos Internos	29,23	-29,23
d	Objectivos Racionais	20,00	20,00
b	Sistemas Abertos	30,38	30,38
		20,38	-20,38

a	b	c	d	Total
20,38	30,38	29,23	20,00	100,00

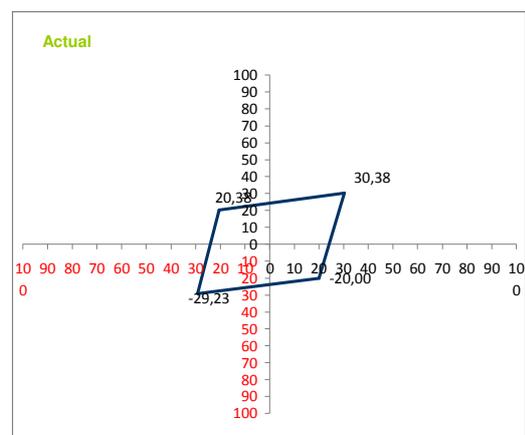


Figura 24 – Estilos de gestão

Pela figura 25, que apresenta os resultados individuais das chefias quanto ao estilo de gestão, não é possível identificar característica dominante do estilo de gestão existente na organização.

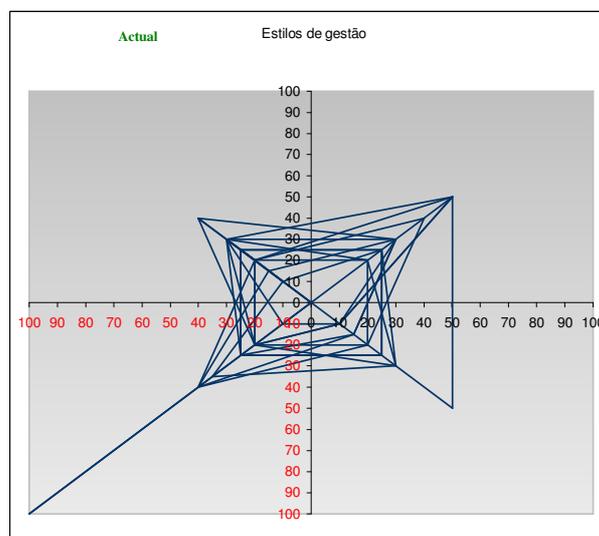


Figura 25 – Estilos de gestão

5.3 – Envolvimento

Nos dias de hoje, o ambiente externo das organizações é de turbulência, verificando-se que as mudanças económicas, políticas e sociais são apontadas como factores que interferem no seu ambiente interno, principalmente nas relações entre o indivíduo e a organização. A obtenção de vantagens competitivas em prol da missão das organizações depende cada vez mais de pessoas comprometidas e identificadas com estas. Numa relação interactiva entre o indivíduo e a organização, que se desenvolve através da influência e trocas mútuas, Schein (1980), as organizações procuram também criar as condições necessárias para que os seus colaboradores atinjam os objectivos pessoais. Neste contexto, este estudo tem por objectivo identificar o grau de envolvimento organizacional, as dimensões e padrões do compromisso existente entre os colaboradores da Instituição que desempenham funções de liderança (chefias e chefias intermédias). A importância desta análise está baseada na evidência que do envolvimento organizacional derivam atitudes e comportamentos que influenciam o desempenho do colaborador. Pretende-se igualmente compreender o envolvimento organizacional daqueles colaboradores para a mudança e adesão a um novo projecto organizacional.

Dentro dos diversos modelos de avaliação do envolvimento organizacional, o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1997) é o instrumento que tem gerado maior aceitação por parte dos investigadores. Os autores conceptualizaram-no em três planos distintos, identificando o envolvimento afectivo, normativo e instrumental como as componentes do envolvimento organizacional. Tais componentes reflectem estados psicológicos não mutuamente exclusivos, que espelham a orientação eficaz do indivíduo na organização e para a organização (envolvimento afectivo), no dever moral em permanecer na organização (envolvimento normativo) e, por último, no reconhecimento por parte dos colaboradores dos custos associados com o abandono da organização (envolvimento instrumental).

Na realização deste inquérito estiveram presentes as quinze chefias, tendo-se validado catorze questionários e anulado um. A tabela 8 apresenta os resultados apurados:

Tabela 8 - Resultados apurados

Chefia	COMMITMENT		
	Normative	Continuance	Afective
2	34	25	39
3	15	29	23
4	26	23	34
5	33	22	31
6	31	22	37
7	36	18	42
8	42	31	36
9	37	32	38
10	35	11	31
11	42	27	42
12	31	29	36
13	36	42	24
14	27	28	35
15	23	23	33

Pela tabela, podemos observar que a dimensão do envolvimento organizacional mais forte na população estudada é o afectivo, seguido do envolvimento normativo e em menor escala o envolvimento instrumental. Relativamente às afirmações da componente afectiva, aquela em que o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização, um conjunto significativo dos trabalhadores, 58% das chefias (8 em 14), apresentou um envolvimento de base afectiva. No que se refere às afirmações da componente normativa, que se caracteriza pela obrigação do indivíduo permanecer na organização, três chefias (21%) estruturam o seu envolvimento nesta dimensão. Verificou-se que duas chefias (14%) estruturavam o seu envolvimento de base instrumental, associada aos colaboradores que permanecem na organização por necessidade. Por último, verificou-se que uma chefia (7%) estruturava o seu envolvimento de base afectiva e normativa. A figura 26 apresenta os valores relativos apurados em cada dimensão:

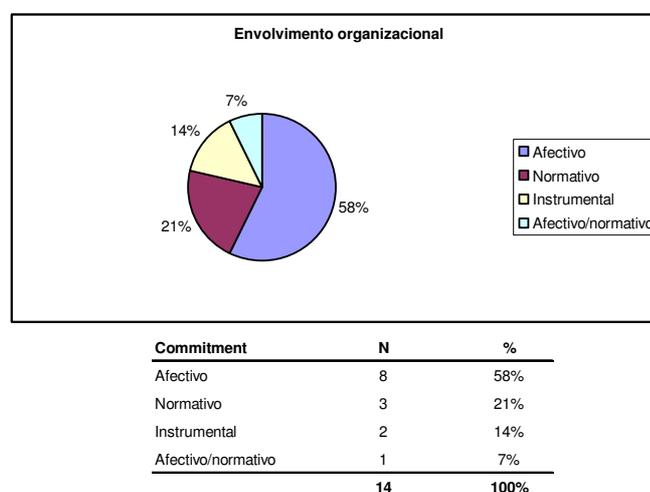


Figura 26 - Envolvimento organizacional

Face aos resultados apurados, na procura por um esclarecimento sobre o envolvimento organizacional, pode-se concluir que as pessoas com funções de liderança dentro da organização estruturam maioritariamente o seu envolvimento numa base afectiva. Não podendo extrapolar estes resultados para o restante universo dos trabalhadores, no mínimo, verifica-se que o envolvimento organizacional das chefias está em linha com a percepção que o Presidente tem para toda a organização, onde afirma que “*elas vestem a camisola da Instituição*”. Neste contexto, os resultados indicam que ao nível destes trabalhadores, que preenchem lugares de confiança e estratégicos para a Instituição, os seus actuais comportamentos e atitudes permite-lhes que sejam integrados num processo de mudança, em liderança com as respectivas equipas, podendo produzir efeitos positivos no alcance dos objectivos organizacionais e mitigar naturais resistências e oposições por parte dos trabalhadores.

5.3 – Entrevista com o Presidente da Direcção

Para compreensão do presente e do futuro da Instituição, procedeu-se à realização de uma entrevista ao Presidente da Direcção. A entrevista foi conduzida de forma a se obter respostas do ponto de vista das variáveis organizacionais da Instituição, nomeadamente na identificação da Visão, Missão e Valores organizacionais, do caminho a seguir, dos meios a afectar, etc.

A tabela seguinte apresenta as respostas mais significativas dadas pelo entrevistado, relacionando-as com as teorias de gestão desenvolvidas no presente trabalho:

TABELA 10 - Excertos da entrevista ao Presidente do IAC

Respostas	Enquadramento teórico
<i>A baixíssima rotação do pessoal e o facto dos trabalhadores dispensarem na sua maioria o pagamento de horas extraordinárias são exemplos que permitem concluir que “elas vestem a camisola da Instituição...”</i>	Envolvimento afectivo; Meyer e Allen
<i>Confio nas técnicas coordenadoras de cada valência. Dentro dos procedimentos existentes, elas sabem o que têm a fazer e como fazer, tendo autonomia para desenvolver os projectos pedagógicos e sociais. (...)</i>	Liderança e maturidade; Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard Cultura de regras: Modelo Valores Contrastantes
<i>Neste momento, a organização está oleada e opera em velocidade cruzado, assente nas regras de funcionamento existentes.</i>	Cultura de regras: Modelo Valores Contrastantes
<i>(...) a inovação é sempre desejável. Há vinte e três anos que a inovação, a criatividade e adaptação do IAC tem caído sobre os meus ombros (...). Procuo constantemente novos desafios com o objectivo de melhorar a qualidade de vida da população. Vamos entrar na área da saúde, através da construção de um hospital de cuidados continuados, área que não dominamos!</i>	Cultura de inovação: Modelo Valores Contrastantes
<i>(...) obrigatoriedade da sustentabilidade económica e financeira da Instituição a médio e longo prazo.</i>	Cultura de resultados: Modelo Valores Contrastantes

5.4 – Descrição da estrutura organizativa do modelo de gestão existente

Durante duas décadas, com a Instituição orientada para as respostas sociais “a qualquer preço”, sem a garantia dos fundos financeiros que suportassem os respectivos custos, o resultado para o IAC foi a acumulação de prejuízos avultados. Neste cenário, procedeu-se à reestruturação interna das operações passando a Instituição a ser orientada para os resultados e para a estabilidade, onde o respeito pela *Visão* e *Missão* passaram a depender dos recursos financeiros disponíveis.

O actual processo de criação de valor tem origem na elaboração do plano anual de operações e do orçamento, da responsabilidade da Direcção e da Gestão, “negociada” com os directores técnicos para determinadas rubricas (ex: custo das actividades pedagógicas) e imposta para outras (ex: aumento salarial). Os novos investimentos são alvo de estudos de viabilidade económica, respeitando-se as principais variáveis de decisão para o investimento como a TIR, *Pay-back*, VAL, através da aplicação do modelo *EVA* ou do método de actualização dos fluxos de caixa.

A gestão é apoiada pela utilização do modelo Custeio Baseado nas Actividades, onde predomina um rigoroso controlo orçamental e mensal de todas as operações da Instituição, em permanente verificação com o plano anual de actividades (orçamento) visando a tomada de decisões correctivas.

Na organização encontram-se definidas as actividades primárias ou de negócio (as valências) e as actividades de apoio (serviços). A origem dos recursos e a sua afectação às actividades estão estabilizados. A estrutura encontra-se desenhada de forma a identificar e a definir respectivamente as margens de contribuição por valência e os centros de responsabilidade.

Apesar de existir na estrutura uma clara definição de funções, que permite a autonomia das acções pedagógicas das valências, a decisão e a autoridade estão muito centralizadas no Presidente e na Gestão, cabendo a estes a convergência de interesses entre cada sector do IAC.

A figura 27 apresenta o actual modelo de gestão baseado no referencial financeiro de curto prazo:

ACTUAL SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO
Baseado no referencial financeiro de curto prazo
orientado para o controlo

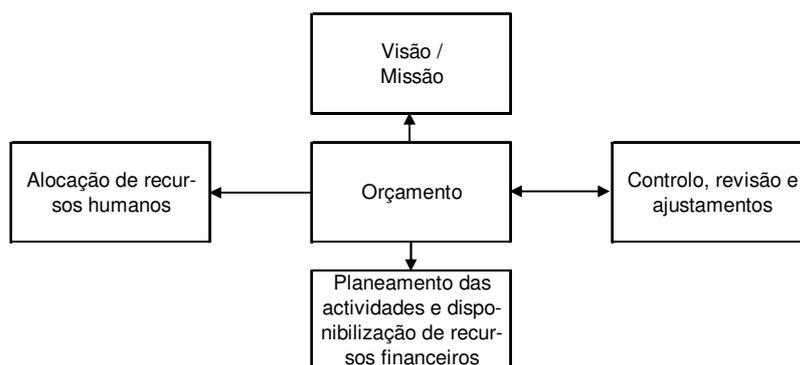


Figura 27 - Sistema de controlo de gestão
(Baseado no referencial financeiro de curto prazo orientado para o controlo)

5.5 – Análise crítica

Os estudos realizados tiveram como objectivo global identificar a cultura organizacional predominante no IAC e o envolvimento organizacional das pessoas estratégicas para a Instituição. Procurou-se igualmente confrontar os resultados obtidos nos estudos com a percepção que o líder da Instituição tem sobre aquelas variáveis.

Ao nível da cultura organizacional, a cultura de regras é aquela que apresenta em termos médios a maior predominância, preconizando o controlo, estabilidade e previsibilidade. A inovação é percebida como a segunda dimensão. A cultura de clã e racional apresentam valores médios mais baixos mas ainda significativos. Neste contexto, a Instituição aparenta ter uma “não Cultura” tendo em consideração a múltipla percepção que as chefias têm sobre a cultura da organização.

O envolvimento afectivo, aquela onde o indivíduo se identifica com a organização e com os seus objectivos, associado à ideia de lealdade e de sentimento de orgulho em permanecer na organização é a dimensão que apresenta, de forma significativa, a maior expressão.

Pela entrevista realizada ao Presidente do IAC foi possível compreender que os valores da organização assentam numa cultura de regras e cultura racional. Contudo, é por ele desejado que a instituição operasse num ambiente de inovação. Do ponto de vista do envolvimento organizacional, o Presidente percebe que o pessoal tem um envolvimento afectivo com a Instituição.

Tendo em conta os resultados obtidos através dos questionários realizados, pela entrevista realizada, pela minha experiência e acesso à informação verifico que nas condições actuais

não será fácil à Instituição ir ao encontro dos objectivos consagrados na sua Visão e Missão. Se por um lado, é visível o não-alinhamento do pessoal face à estratégia da Instituição, onde as chefias percebem diferentes dimensões culturais, por outro lado, o Presidente do IAC tem orientado a organização para uma cultura de regras e resultados. Verifico, igualmente, que a Instituição, nos últimos anos, tem procurado a estabilidade e a segurança não se adaptando às novas exigências que se verificam no mundo globalizado.

Neste contexto, torna-se imperiosa a mudança. É fundamental desenvolver esforços que conduzam à transformação do IAC para uma cultura de inovação. Para tal, a Instituição poderá confiar nas suas chefias, fortemente comprometidas, para a adesão a um novo paradigma cultural, inserindo-as e comprometendo-as num processo de mudança, mitigando-se riscos e receios que naturalmente advêm de qualquer processo de mudança. É um movimento de mudança, que tem como objectivo tornar a Instituição mais eficiente e eficaz, através da melhoria do desempenho organizacional no seu conjunto, evoluindo-a para os objectivos estratégicos declarados na *missão* e na *visão*. A tabela 11 apresenta os traços fundamentais do processo de mudança necessário no IAC:

Tabela 11 - Traços fundamentais do processo de mudança necessário no IAC

De:	Para:
Processo de gestão imposto do topo para a base induzidos por objectivos financeiros e orientados para os aspectos táticos.	Processo de gestão participativo entre todos os elementos da organização orientada para os aspectos estratégicos da organização.
Liderança conservadora com o objectivo de garantir o controlo, a estabilidade e a segurança.	Liderança inovadora e empreendedora, com visão estratégica, disposta a correr riscos em prol do crescimento da instituição.
Modelo de gestão orientado para a administração de activos tangíveis, com métricas de base económica e financeira.	Desenvolvimento de um modelo de gestão baseado em novas métricas orientada para a gestão de activos tangíveis e intangíveis
Promoção da rotina, do controlo e da previsibilidade.	Desenvolvimento da inovação, da criatividade e da adaptabilidade. Desenvolver a iniciativa individual de cada trabalhador ao nível da criatividade e inovação.
Intervenção e poder vertical sobre a estrutura e pessoas, centralizada e formalizada.	Aceitar experiências inovadoras com ênfase nas boas práticas e excelência.
Estabilidade interna.	Crescimento da organização.
Intervenção do topo para a base e controlo da informação.	Processo de participação e partilha da informação.
Internalidade.	Externalidade.

Com efeito todas estas alterações remetem para um novo modelo de gestão para a Instituição, devendo proceder-se à desburocratização, à agilização e ao melhor uso de recursos sem perder de vista os princípios da organização e respeitando os valores que a orientam.

Capítulo VI – Projecto de intervenção no Instituto de Apoio à Comunidade

6.1 – Introdução

Os vinte e três anos de vida desta organização são essencialmente caracterizados pelo crescimento continuado do número de respostas sociais que a Instituição foi introduzindo na comunidade. Contudo, neste longo processo, nunca se deu relevo aos recursos económicos e financeiros necessários à sustentabilidade do IAC a médio e longo prazo. Entre o *trade off* do risco económico-financeiro e a necessidade da resposta social, o Presidente da Direcção sempre decidiu pela segunda opção. Corolário desta postura perante a Instituição (sócios) e a Comunidade (população/utentes) foi a acumulação de dívidas significativas que hoje dificultam o desenvolvimento da própria Instituição. Já no presente século dá-se, por parte do líder, a consciencialização da necessidade imperativa do reequilíbrio económico, em prol da sobrevivência da Instituição. Os últimos três anos caracterizaram-se por resultados líquidos e *cash-flows* positivos, consequência da remodelação e reorganização interna ocorrida em 2006, produto do estudo profundo, exaustivo e analítico realizado a todas as operações de cada valência, serviço e equipamento da Instituição. Nos últimos três anos, os *excedentes económicos*⁶ foram aplicados na reposição dos equipamentos e na redução do passivo da Instituição. Ainda na esfera da reorganização interna, procedeu-se à reestruturação do passivo corrente em longo prazo, que através do IAPMEI, no âmbito do Procedimento Extrajudicial de Conciliação, realizou acordos de pagamento com os principais credores. Ultrapassados ou consolidados os problemas de índole económico-financeira, que quase levava à extinção do IAC, urge rapidamente redefinir o rumo da Instituição respondendo às perguntas clássicas “Onde estamos?”, “Para onde vamos?”, “Como lá chegar?” e que modelo utilizar na gestão da própria estratégia.

6.2 - O futuro do IAC em ambiente de globalização

Do ponto de vista do ambiente externo da organização, o IAC, ao longo de vinte e três anos, foi a entidade que mais contribuiu para o desenvolvimento social e económico da Vila do Forte da Casa. Contudo no plano interno, o crescimento da Instituição baseado no critério exclusivo da resposta social, sem as garantias das fontes de financiamento que sustentassem a viabilidade daqueles projectos, colocaram em risco a viabilidade económica da Instituição. Resolvidas ou consolidadas as questões económicas e financeiras (tema tratado no ponto anterior), questiona-se então pelo futuro da Instituição.

⁶ Do ponto de vista empresarial a expressão “excedente económico” equivale a “lucro”.

Os tempos são de mudança. Vivemos actualmente num processo de globalização onde predominam a livre circulação de pessoas, bens e serviços, capitais, informação, etc. Consequentemente, verificam-se profundas mudanças no campo económico, político, sociocultural e tecnológico, que agem sobre todos os aspectos da vida do indivíduo, das sociedades e das organizações. As mudanças globais passaram a determinar novos comportamentos humanos, gerando novos problemas e novas soluções, novas dependências e novos desenvolvimentos, novos limites e novos horizontes, que se repercutiram na nossa maneira de ser, pensar e agir. A globalização estimulou o aumento da produtividade, a qualidade da produção de bens e dos serviços, a aceleração dos processos, a exigência dos clientes, a redução de custos, etc. O futuro já não passa exclusivamente pela valorização dos activos tangíveis focalizada nas operações, mas também pela valorização de activos intangíveis com a organização orientada para a estratégia. Hoje as organizações passaram a procurar estruturas mais simples, mais ágeis e autónomas, eliminando burocracias, incentivando a inovação e o espírito empreendedor.

Neste contexto, o IAC não pode ser excepção a esta nova e complexa realidade. O seu futuro passa necessariamente pela mudança do paradigma da gestão do activo “tangível” para “intangível” ou, de outra forma, pela mudança de uma organização focalizada nas operações por uma organização orientada para a estratégia. A criação de valor deixou de ser exclusivamente a partir da gestão de tais activos tangíveis onde se produziam bens e serviços através da incorporação de matérias e utilização de meios técnicos e humanos. As oportunidades para a criação de valor estão neste momento a migrar para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram tais activos intangíveis como sejam o relacionamento com os clientes, inovação de produtos e serviços, tecnologia da informação, competência dos recursos humanos, etc. A Instituição opera por meio de valências geograficamente dispersas em equipas descentralizadas⁷ estando o seu pessoal mais próximo dos clientes, do que estes em relação à própria Instituição. Poderá assim, ser mais determinante para o sucesso da Instituição, a gestão do relacionamento trabalhador/cliente do que o investimento num determinado equipamento. Numa economia baseada na gestão de activos tangíveis, as métricas financeiras e económicas – o balanço, a demonstração dos resultados e fluxos de caixa – são suficientes para aferir dos resultados do uso daqueles activos. Contudo, nos dias de hoje, onde os activos intangíveis determinam as vantagens

⁷ - As valências operam com 17 equipamentos em 10 locais distintos e as equipas descentralizadas prestam serviço a 90 utentes de Serviço de Apoio domiciliário e 25 utentes de assistência familiar.

competitivas, exige-se novas ferramentas que descrevam estes novos activos com base no conhecimento e estratégias criadoras de valor.

Ao IAC, no respeito pela sua visão, missão e valores organizacionais e na procura do desenvolvimento sustentado da Instituição proclamado pelo seu Presidente e fundador, roga-se a mudança para um novo modelo de gestão, alinhando desta forma as determinantes do contexto organizacional com a sua estratégia. Urge, assim, a implementação do modelo *Balanced Scorecard* como uma nova ferramenta condutora à mudança exigida pela realidade actual, potenciando o incremento do desempenho organizacional, actuando como instrumento de comunicação estratégica e como um sistema de avaliação.

6.3 – Proposta do modelo de gestão baseado no BSC

A estratégia nunca foi tão importante como no actual ambiente de negócios. (...) pesquisas demonstram que a maioria das organizações não executa a estratégia com êxito. (...) boa parte das empresas continua a utilizar processos de gestão impostos de cima para baixo, induzidos por objectivos financeiros e orientados para os aspectos táticos. (Kaplan & Norton, 2000).

A reflexão deixada pelos autores do BSC ajusta-se à realidade actual do IAC. Se por um lado, a Instituição sabe o que quer, que, pela sua *visão*, procura que seja reconhecida como uma IPSS de referência através da prestação de um conjunto de serviços de excelência, por outro lado, ela própria desenvolve uma cultura que visa a estabilidade, o controlo e a previsibilidade das actividades operacionais não compatível com os seus objectivos estratégicos.

6.3.1 – Caracterização do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade

O BSC teve a sua génese no contexto das organizações empresariais privadas, cujo objectivo máximo era a criação de valor para o accionista. Em 1996 verificou-se, de forma ainda embrionária, a migração do modelo para os organismos públicos e para as organizações sem fins lucrativos. Quatro anos mais tarde, o conceito tornou-se amplamente aceite e adoptado para este tipo de organizações, com o objectivo de melhorar os seus processos internos visando a excelência operacional. Como referido no ponto anterior, para o IAC, procura-se aumentar a eficiência e a eficácia, melhorar o seu desempenho organizacional e evoluir a Instituição para os objectivos estratégicos compreendidos na sua *visão*.

Como se verifica pela *visão* e *missão*, os clientes são a razão de ser da própria Instituição. Esta está focalizada em prestar um conjunto de serviços de excelência visando ser

reconhecida como uma Instituição de referência. Contudo, o IAC, como referido, desenvolve a sua actividade baseado numa cultura de procedimentos e de regras que visam a estabilidade, o controlo e a previsibilidade da organização, longe de poder alcançar com sucesso tais objectivos estratégicos. Neste sentido, torna-se fundamental definir a perspectiva dos clientes como a prioritária para a gestão da Instituição.

Pelas características do IAC, enquanto organização sem fins lucrativos, o lucro não é a variável de gestão mais importante para a Instituição. No entanto, a sua história recente e a vontade do Presidente da Direcção determinam obrigatoriamente o equilíbrio económico, de forma a garantir a longo prazo o crescimento sustentável da organização. Só num contexto de sustentabilidade se assegura, no futuro, os meios necessários à concretização da *visão* da Instituição. Neste sentido, a perspectiva financeira afigura-se no plano abaixo da perspectiva dos clientes. Reconhece-se assim, que os objectivos dos clientes prevalecem sobre os financeiros, mas ao mesmo tempo, objectivos dos clientes dependem necessariamente da garantia das fontes financeiras.

Relativamente à perspectiva dos processos internos, a definição dos objectivos dos clientes relacionado com os objectivos financeiros, conduziu ao reconhecimento dos processos organizacionais críticos para a sua realização. Neste sentido, são definidas medidas para avaliação do desempenho, transpondo toda a cadeia de valor da Instituição. Os objectivos intermédios nos vários departamentos são função dos objectivos globais da instituição, onde os critérios de avaliação foram concebidos de forma a garantir a criação de valor para a Instituição e para os seus clientes.

A perspectiva da aprendizagem e crescimento, a que se situa na base de todo BSC, encontra-se focalizada nas competências necessárias à realização dos objectivos estratégicos, tendo definido os objectivos e medidas de desempenho quanto às infra-estruturas e competências. Pretendeu-se reforçar a visão de investimento futuro nas áreas dos colaboradores, tecnologia e procedimentos, de forma a garantir os objectivos estratégicos definidos nas outras perspectivas e o sucesso da organização.

6.3.2 – Interpretação das perspectivas do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade

A tabela 12 sintetiza os temas estratégicos preconizados nas quatro perspectivas do modelo do BSC da Instituição:

Tabela 12 - Temas estratégicos do IAC

Perspectiva	Temas estratégicos
Perspectiva do Cliente	<i>Satisfação máxima dos utentes / clientes através da prestação de serviços de excelência</i>
Perspectiva da responsabilidade financeira	<i>Crescimento sustentado</i>
Perspectiva dos processos	<i>Desenvolvimento de processos internos com base no sistema de qualidade a implementar</i> <i>Fornecedor / Parceiro</i> <i>Novos produtos e serviços</i>
Perspectiva da aprendizagem e crescimento	<i>Pessoal motivado e qualificado</i> <i>Tecnologias de informação</i>

6.3.2.1 - Perspectiva do cliente

Ao analisar a *visão* da Instituição verifica-se que esta trata os seus clientes na óptica restrita do utente. Num sentido mais abrangente, o tema estratégico na perspectiva do cliente visa a satisfação máxima de todos os seus clientes através da prestação de serviços de excelência.

No desenvolvimento das suas operações, a Instituição presta um conjunto de serviços segmentado por quatro tipos de clientes ou parceiros:

- . Cliente / utente;
- . Instituto da Segurança Social;
- . Município de Vila Franca;
- . Outros clientes.

Para o IAC, o cliente / utente é a pessoa singular que utiliza os bens e os serviços sociais da Instituição mediante a contrapartida de uma prestação pecuniária⁸ definida por regulamento legal. O Instituto da Segurança Social é a entidade que através de protocolo de cooperação definido por Lei, comparticipa financeiramente pelo apoio social que a Instituição presta aos seus utentes a um custo inferior ao praticado pelo mercado. Do ponto de vista formal, trata-se do modelo de cooperação existente entre as IPSS e ISS. Sob o ponto de vista interno ou de gestão, trata-se de uma parceria entre as entidades, cabendo ao IAC a dupla função de

⁸ Prestação pecuniária calculada de acordo com as regras do protocolo de cooperação entre o IAC e o Instituto da Segurança Social. Os valores são calculados em função dos rendimentos *per capita* do agregado familiar e tendencialmente mais baixos do que os valores de mercado.

concretizar a sua manifestação de solidariedade em prol do homem e conduzir à concretização dos objectivos sociais da responsabilidade do Estado. Num segundo plano, fora da esfera da acção social, o IAC desenvolve um conjunto de actividades que permitem acrescentar valor económico à Instituição. Neste sentido, o IAC e o Município de Vila Franca de Xira (MVFX), estabelecem anualmente uma parceria que visa, por parte do IAC, a confecção e distribuição de refeições ao parque de Jardins-de-infância e Escolas básicas do MVFX, mediante contrapartida financeira. Desta forma, o IAC adquire outras receitas sem acréscimo de custos fixos através da utilização da sua capacidade instalada e o MVFX, sob sua competência, concretiza a política do Ministério da Educação para a generalização de refeições escolares em todo o parque pré-escolar do país. Por último, visando ainda a obtenção de receitas que possam contribuir para o financiamento ao desenvolvimento da acção social da Instituição, o IAC cede temporariamente aos seus sócios, utentes e entidades locais, definindo-os como outros clientes, o seu autocarro, as suas viaturas, salas etc.

Actualmente, o equilíbrio económico da Instituição encontra-se fortemente dependente da manutenção das receitas provenientes destes clientes e parceiros. A sustentabilidade do IAC, passa assim pela manutenção dos actuais clientes/parceiros e pelo reforço de intervenção nas respectivas áreas de acção, através de serviços prestados de excelência visando a satisfação dos clientes, construindo-se para cada segmento um ou mais objectivos estratégicos que possam contribuir para os objectivos globais da Instituição. A tabela seguinte representa os objectivos estratégicos para cada segmento, os indicadores/resultados e respectivos factores críticos de sucesso:

Tabela 13 - Síntese da perspectiva dos clientes do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
C1 Utentes: Retenção do cliente Crescimento do mercado Satisfação do cliente / utente e respectivas famílias	. Taxa de rotação dos utentes . Aumento da capacidade . Índice de clientes Satisfeitos %	Satisfação dos utentes Imagem e reputação na comunidade Satisfação dos utentes
C2 Segurança Social: Retenção do cliente Crescimento do mercado	. Inidicadores específicos dos acordos de cooperação . Mais acordos de cooperação	Reputação junto das entidades oficiais
C3 Município de Vila Franca de Xira: Retenção do cliente Satisfação do cliente Crescimento do mercado	. Renovação do protocolo . Servqual . Novas escolas	Imagem, reputação e satisfação junto do MVFX
C4 Outros clientes Novos clientes Retenção do cliente	. Mais clientes (crescimento %) . Fidelização (taxa) (n.º clientes saíram / n.º clientes entram)	Imagem e reputação na comunidade Satisfação dos clientes

6.3.2.2 - Perspectiva da responsabilidade financeira

De acordo com a vontade expressa do Presidente da Direcção, para a Instituição procura-se o crescimento económico sustentado, de forma a garantir a respectiva viabilidade a longo prazo. Contudo, para o IAC, como para as maiorias das IPSS, o desempenho financeiro não é um objectivo em si mesmo, mas sim um meio para se alcançar as metas estratégicas definidas na *visão* e *missão*. Procura-se o equilíbrio entre a utilização eficaz e eficiente dos meios financeiros disponíveis e o melhor resultado para os seus utentes. Assim no sentido da responsabilidade financeira, a Instituição carece de aumentar a sua margem de contribuição global e os fluxos de caixa, visando desta forma a cobertura dos custos estruturais da Instituição e a orientação dos meios libertos de exploração para novos projectos. O retorno dos investimentos realizados e a realizar, ou seja, a rendibilização dos activos, são objectivos indispensáveis para a sustentabilidade da Instituição que se deseja. Neste contexto, a política da Instituição na perspectiva da responsabilidade financeira deve apoiar-se em duas estratégias fundamentais:

- . Estratégia do crescimento da receita;
- . Estratégia da produtividade.

Para o crescimento da receita, a Instituição deve procurar o reforço do seu raio de acção, desenvolvendo para tal, novas áreas de intervenção, tendo como exemplo a saúde ou a formação profissional. Complementarmente, a Instituição deverá também desenvolver novos produtos e serviços fora do âmbito social. A título de exemplo, criar um serviço de pré e pós parto, permitindo uma ligação antecipada entre o IAC e potenciais novos clientes. Para a estratégia da produtividade, a Instituição deverá concentrar-se em três questões fundamentais: (i) aumentar o actual volume de serviços utilizando os meios existentes, (ii) introduzir novos serviços sem investimento em novos activos e, por último, (iii) melhorar o rácio da produtividade obtendo o mesmo *output* ao menor custo possível. A tabela 14 representa os objectivos estratégicos, os indicadores/resultados e respectivos factores críticos de sucesso para a perspectiva da responsabilidade financeira:

Tabela 14 - Síntese da perspectiva da responsabilidade financeira do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
F1 Estratégia do crescimento da receita . Aumento das respostas sociais . Novos produtos/serviços (não sociais)	. ROI . Margem de contribuição . Fluxo de caixa	Crescimento sustentado Economia de escala
F2 Estratégia da produtividade . Maximização dos activos existentes . Aumento das respostas sociais . Novos produtos/serviços (não sociais)	. Fluxo de caixa . Margem de contribuição . Rácio produtividade	Boa utilização dos activos Gestão e controlo dos custos fixos Dimensão

6.3.2.3 - Perspectiva dos processos internos

Os temas estratégicos a desenvolver nesta perspectiva têm como finalidade identificar os processos operacionais críticos em que as mesmas têm de alcançar a excelência, de modo a que a satisfação dos utentes seja maximizada. Visa, igualmente, corrigir quaisquer disfunções que sejam detectadas no interior da organização, bem como melhorar o tipo de serviços à comunidade. Por último, visa também identificar novos processos internos, que permitam não só melhorar os actuais, e serviços, oferecendo mais valor aos clientes, mas também, através da eficiência operacional, aumentar o rácio da produtividade revertendo estes ganhos económicos para o crescimento sustentável da Instituição, preconizado na perspectiva da responsabilidade financeira. Neste contexto, a perspectiva dos processos internos apoia-se essencialmente em três temas estratégicos:

- . Processos internos / sistema da qualidade;
- . Relação fornecedor / parceiro;
- . Desenvolvimento de novos produtos.

A actual dimensão da Instituição e o seu modo de funcionamento não são mais compatíveis com os princípios consagrados na sua *visão*, nem com os novos desafios e exigências que se apresentam do exterior à organização, consequência do mundo globalizado em que vivemos. Desta forma, para a Instituição, é determinante o alinhamento estratégico dos processos, que através do desenvolvimento e implementação de um sistema de qualidade permita ao IAC trabalhar de forma coordenada para estabelecer e alcançar o cumprimento da política e dos objectivos da qualidade, dando consistência aos processos internos (eficiência das operações e produtividade) e aos produtos e serviços para que satisfaçam as necessidades e expectativas dos respectivos utentes. O sistema da qualidade a implementar deve respeitar o normativo ISO9001:2008 e o normativo legal imposto pela ISS para cada tipo de valência.

A cozinha central é um dos serviços internos mais complexos, que na prossecução dos seus objectivos utiliza de forma intensiva recursos humanos, técnicos, equipamentos, consumíveis, sendo o serviço da Instituição que mais recursos financeiros emprega. Neste contexto, para além da implementação do sistema de qualidade que abrange igualmente a cozinha central, a Instituição deve desenvolver um conjunto de acções com os seus fornecedores numa parceria de “ganhar / ganhar”, ou seja, construir a montante, em conjunto com os seus fornecedores, formas de trabalho que visem a encomenda, a fixação do preço, os níveis de qualidade do produto, redução de stock / *just in time*, etc.

Por último, numa estratégia de desenvolvimento de novos produtos e serviços, de âmbito social ou não, haverá sempre a necessidade de se analisar e encontrar o melhor processo interno, contribuindo para a eficiência e para a qualidade do respectivo serviço. A título de exemplo, desenvolver o método de pagamento das mensalidades por débito directo ou nas caixas automáticas de multibanco. Desta forma, além de possibilitar um conjunto maior de soluções para pagamento das mensalidades por parte dos utentes, potenciando a melhoria do nível de satisfação do cliente, permite igualmente reduzir o horário dos serviços administrativos em período de cobrança de mensalidades (do dia 1 a 10 de cada mês) reduzindo todos os custos associados ao prolongamento daquele horário. A tabela seguinte sintetiza os principais factores para a perspectiva dos processos internos:

Tabela 15 - Síntese da perspectiva dos processos internos do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
P11 Definição de procedimentos internos Sistema de Qualidade Melhoria contínua	. Eficiência operações / produtividade Acidentes de trabalho Acidentes com utentes Desperdício	Utilização dos recursos disponíveis Alinhamento estratégico dos processos
P12 Relação Ganhar / Ganhar	. Níveis de stock . Redução de preço . Qualidade do serviço / produto	Capacidade negocial Qualidade, prazos e preço
P13 Introdução de novos produtos ou serviços:	. Satisfação do cliente . Margem bruta / contribuição	Utilização dos recursos disponíveis Satisfação dos clientes
P14 Introdução de novos serviços (fora do âmbito social)	. Margem bruta / contribuição	Dimensão

6.3.2.4 - Perspectiva da aprendizagem e crescimento

Os objectivos propostos nesta perspectiva estão baseados na necessidade da organização melhorar continuamente e de criar valor de forma sustentada. Neste sentido, perspectiva-se o desenvolvimento de duas estratégias, apostando no seu capital humano e no investimento de novas tecnologias, criando uma infra-estrutura organizativa apropriada que contribua para

aqueles objectivos. Para Jordan (2008), que define os indivíduos como o principal activo intangível da organização, considera que o sucesso dos objectivos, nesta perspectiva, depende obrigatoriamente da gestão sobre aqueles activos. As competências, a motivação, o envolvimento, etc., condicionam o desempenho das organizações. O êxito na melhoria dos processos internos depende da capacidade dos recursos humanos e dos meios que utilizam. O desenvolvimento de um clima organizacional sustentável, através de colaboradores motivados e competentes, e a utilização de ferramentas adequadas são pontos-chave para a melhoria dos processos que visam o sucesso da *visão* da organização. Neste sentido, são duas as estratégias preconizadas nesta perspectiva:

- . Estratégia da qualificação e motivação do pessoal;
- . Investimento em novas tecnologias de informação.

Ao nível da qualificação e motivação do pessoal, partindo da definição de “organizações positivas” Cunha (2007, 61), onde as pessoas despoletam processos de apoio social ou de vulnerabilidade psicológica, há que criar na Instituição as condições necessárias que potenciem as capacidades individuais de cada trabalhador. A superação das limitações individuais, induzem o trabalhador a novas experiências que o levam a aumentar o respectivo desempenho individual. Neste contexto, o desenvolvimento de um clima para a acção e realização dos objectivos, o recrutamento e a formação profissional deverão ser as políticas fundamentais a concretizar nesta estratégia. Assim, procura-se o alinhamento do pessoal aos objectivos máximos da Instituição, ouvindo e valorizando os seus *inputs* e dando *feedback* da evolução da Instituição. Procura-se igualmente o desenvolvimento de uma política de recrutamento, que pode incluir a prospecção interna dando outras oportunidades aos actuais trabalhadores, visando encontrar a pessoa com perfil adequado à função a desempenhar. Por último, torna-se imprescindível desenvolver um programa de formação contínua a toda estrutura humana, de forma a valorizar e actualizar os trabalhadores visando o aumento da competitividade do IAC.

Actualmente, a Instituição desenvolve a sua actividade através de um sistema de informação integrado (programa de contabilidade, utentes, sócios, património, salários) orientado para a gestão administrativa e financeira da Instituição. O processo de comunicação é no sentido vertical, de cima para baixo, desajustado face às exigências actuais. Não existe um programa integrado para toda a Instituição, onde cada valência ou serviço desenvolve os seus próprios modelos de gestão em bases de dados individuais. Com recurso às novas tecnologias torna-se necessário desenvolver e investir num modelo de gestão integrado e único, visando a melhoria dos processos de trabalho, o desenvolvimento de novos canais de comunicação (interno e

externo) e viabilização do acesso à informação estratégica por parte do pessoal do IAC. O quadro seguinte sintetiza as linhas principais desta perspectiva:

Tabela 16 - Síntese da perspectiva da aprendizagem e crescimento do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
AC1 Clima para a acção e realização dos objectivos	. Envolvimento dos trabalhadores	Processo de liderança
AC2 Recrutamento		Política de recrutamento
AC3 Formação - Conhecimento e competência	. Produtividade e satisfação dos trabalhadores	Plano de formação contínua
AC4 Acesso à informação estratégica	. Taxa de execução do plano de comunicação interna	Desenvolvimento de SW integrado de gestão
AC5 Novas formas de comunicação e de trabalho	. Produtividade	

6.3.3 – Comunicação

Como já referido no ponto 3.3.2, a comunicação é um dos processos propostos pelo modelo sendo indispensável para o alinhamento estratégico da organização, onde os indivíduos e departamentos convergem para a estratégia global. Neste sentido, para tornar possível o alinhamento estratégico entre o IAC e os colaboradores torna-se necessário desenvolver um processo de comunicação interna por forma a facilitar a compreensão do mapa estratégico, dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia, e que contribua igualmente para a criação de um *feedback* contínuo sobre a evolução da estratégia. Enquanto ferramenta estratégica, a comunicação interna deve ser eficiente, que através de um ambiente participativo de todos os trabalhadores favoreça os processos de mudança. Nesta condição, caberá a este novo sistema o desafio de ser uma função organizacional capaz de impulsionar o desempenho e o sucesso do IAC. Deixará de ser apenas um instrumento de divulgação de informações, para passar a partilhar a missão, a visão, a estratégia e os valores organizacionais, contribuindo, desta forma, para alcançar os objectivos iniciais.

As figuras 20, 21, 22 representam respectivamente as propostas do referencial do BSC, de um mapa estratégico e do relatório dos principais índices a comunicar a todos os trabalhadores:

INSTITUTO DE APOIO À COMUNIDADE

Visão: Ser reconhecida como uma Instituição de Solidariedade Social de referência, valorizando o potencial intelectual e físico de todas as gerações que nela se cruzam, através de um conjunto de serviços prestados em excelência.

Missão: Promover e apoiar a qualidade de vida da população da freguesia do Forte da Casa e restantes freguesias do concelho de Vila Franca de Xira, nas áreas da educação, saúde e bem-estar, acção social e prevenção, tendo como prioridade os que mais necessitam.

Perspectiva	Temas estratégicos	Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores
Perspectiva do Cliente	<i>Satisfação máxima dos utentes / clientes através da prestação de um serviço de excelência</i>	C1 <u>Utentes:</u> Retenção do cliente Crescimento do mercado Satisfação do cliente / utente e respectivas famílias	. Taxa de rotação dos utentes . Aumento da capacidade . Índice de clientes Satisfeitos %
		C2 <u>Segurança Social:</u> Retenção do cliente Crescimento do mercado	. Indicadores específicos dos acordos de cooperação . Mais acordos de cooperação
		C3 <u>Município de Vila Franca de Xira:</u> Retenção do cliente Satisfação do cliente Crescimento do mercado	. Renovação do protocolo . Servqual . Novas escolas
		C4 <u>Outros clientes</u> Novos clientes	. Mais clientes (crescimento %) . Fidelização (taxa) (n.º clientes saíram / n.º clientes entra)
Perspectiva da responsabilidade financeira	<i>Crescimento sustentado</i>	F1 Estratégia do crescimento da receita . Aumento das respostas sociais . Novos produtos/serviços (não sociais)	. ROI . Margem de contribuição
		F2 Estratégia da produtividade . Maximização dos activos existentes	. Fluxo de caixa
Perspectiva dos processos internos	<i>Desenvolvimento de processos internos com base no sistema de qualidade a implementar</i>	PI1 Definição de procedimentos internos Sistema de Qualidade Melhoria contínua	. Eficiência operações / produtividade Acidentes de trabalho Acidentes com utentes Desperdício
		<i>Fornecedor / Parceiro</i>	PI2 Relação Ganhar / Ganhar
	<i>Novos produtos e serviços</i>	PI3 Introdução de novos produtos ou serviços	. Satisfação do cliente . Margem bruta / contribuição
		PI4 Introdução de novos serviços (fora do âmbito social)	. Margem bruta / contribuição
Perspectiva da aprendizagem e crescimento	<i>Pessoal motivado e qualificado</i>	AC1 Clima para a acção e realização dos objectivos	. Envolvimento dos trabalhadores
		AC2 Recrutamento	. Produtividade e satisfação dos trabalhadores
		AC3 Formação - Conhecimento e competência	. Taxa de execução do plano de comunicação interna
	<i>Tecnologias de informação</i>	AC4 Acesso à informação estratégica	. Produtividade
		AC5 Novas formas de comunicação e de trabalho	. Produtividade

Figura 20 - Balanced Scorecard do Instituto de Apoio à Comunidade

INSTITUTO DE APOIO À COMUNIDADE

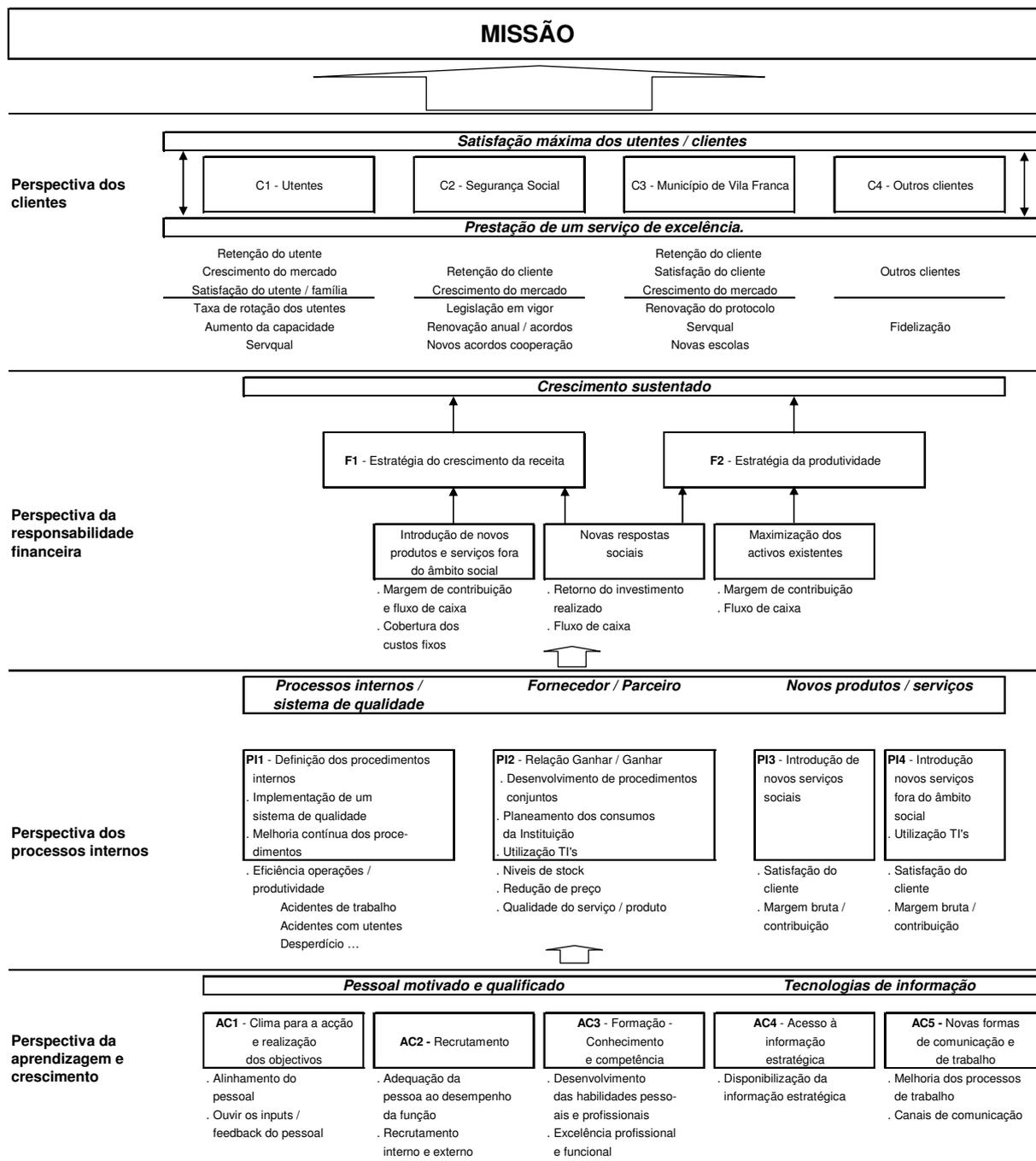


Figura 21 - Mapa Estratégico do Instituto de Apoio à Comunidade

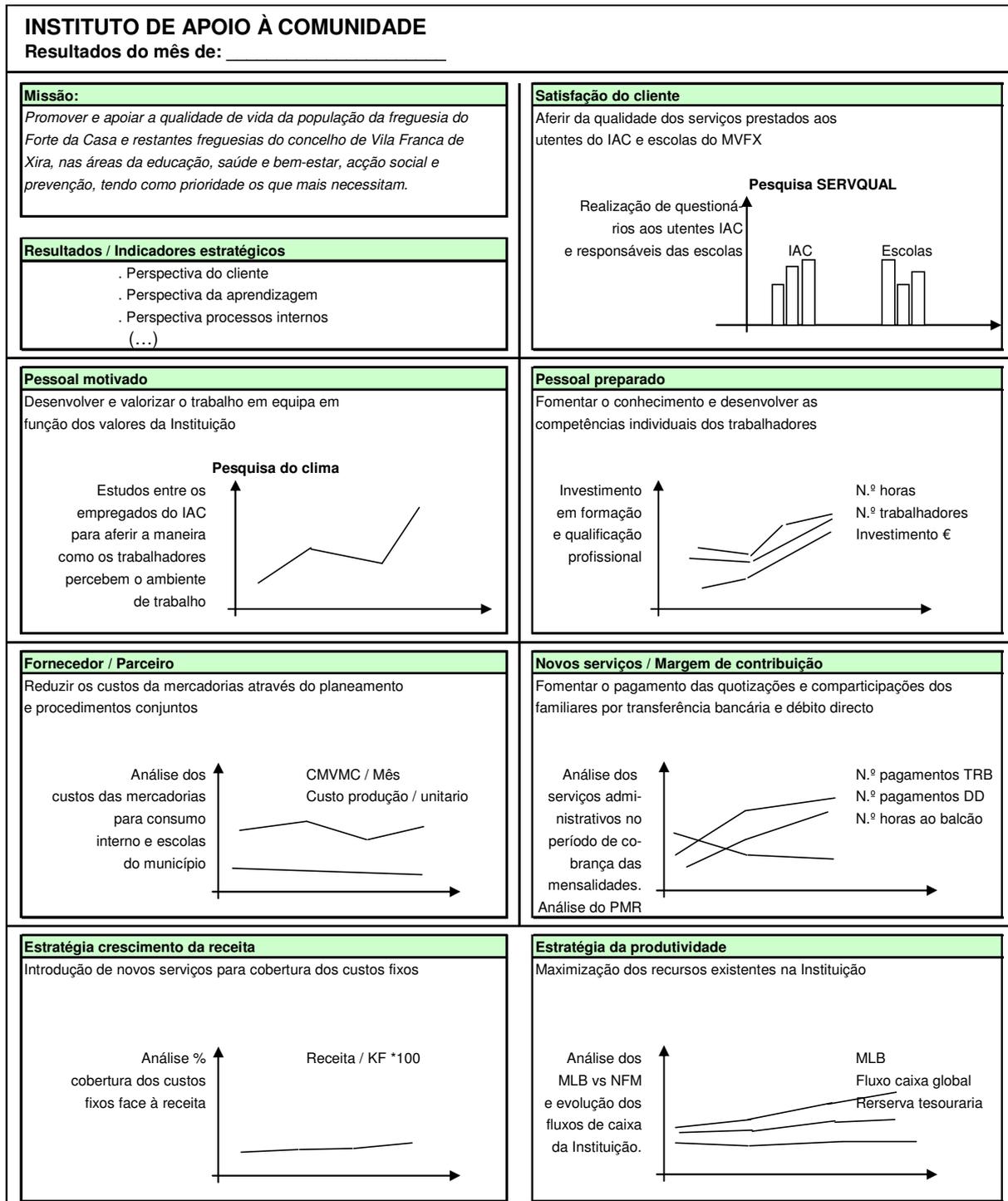


Figura 22 - Modelo de comunicação da eficácia estratégica aos trabalhadores da Instituição

CAPÍTULO VII – Conclusões

O tema escolhido para o presente estudo de caso teve origem na minha reflexão, por constatar uma dicotomia entre o forte contributo que o sector incorpora na sociedade e na economia nacional e a percepção negativa sobre as capacidades de gestão dos respectivos dirigentes. Corolário daquela reflexão, a função profissional que exerço, a visão crítica sobre a organização e a responsabilidade perante a Direcção do IAC, tornou-se pertinente enquadrar o projecto de mestrado nesta realidade, nomeadamente ao nível do desempenho organizacional. Pretendeu-se, como objectivo geral, caracterizar as determinantes deste contexto organizacional (liderança, cultura e estrutura) e, como objectivo específico, desenvolver um modelo de gestão, a implementar na Instituição, transportando-a para a eficácia organizacional num ambiente de mudança.

Sabe-se que o desempenho organizacional se encontra intrinsecamente ligado com a cultura organizacional, com o desenho da estrutura e com o desenvolvimento da liderança de topo e intermédia. As variáveis determinantes do contexto organizacional são variáveis que a Instituição terá de lidar para se desenvolver na perspectiva dos serviços de excelência que preconiza na sua *visão e missão*.

Da revisão de literatura constata-se que a aposta do terceiro sector começa a ser no sentido da profissionalização. Verifica-se que muitas instituições do sector desenvolvem as suas estruturas, próximas dos modelos correntes na economia formal, onde o modelo de acção se concentra na prática de gestão pela cultura, caracterizada pela adesão aos valores organizacionais e pelo envolvimento das pessoas pela componente afectiva.

O desenvolvimento e a implementação, para a Instituição, do modelo de gestão estratégica baseado no BSC, é um exemplo de aplicação para o sector de um novo paradigma de componente empresarial, que visa as “boas práticas” de todos os membros da organização alinhando-os com os respectivos objectivos organizacionais.

Da análise efectuada, os resultados demonstraram que a Instituição desenvolve uma cultura organizacional baseada nos procedimentos e nos resultados visando a estabilidade, a segurança e a sustentabilidade. Os processos de gestão são impostos do topo para a base, induzidos por critérios económico-financeiros e orientados para aspectos de curto prazo. Neste contexto, não é possível ao IAC, ir ao encontro dos seus objectivos estratégicos onde, ela própria, deseja ser reconhecida como uma Instituição de referência através da prestação de

serviços de excelência. Complementarmente, foi evidente que os actuais processos de gestão baseados em indicadores de índole financeira não respondem aos novos desafios e exigências introduzidas pela globalização.

O BSC proposto é um instrumento de gestão estratégica, que integra um sistema de avaliação do desempenho organizacional, um sistema de gestão estratégica e uma ferramenta de comunicação estratégica. Procura-se com este modelo, através do envolvimento do pessoal com forte ligação afectiva ao IAC, num processo de mudança, conduzir a Instituição para uma cultura de inovação conciliável com a visão e com os desafios emergentes pelo ambiente externo.

O alinhamento estratégico, como processo fundamental na convergência de esforços e a mudança cultural harmonizável com os objectivos estratégicos, são factores críticos de sucesso para o desempenho futuro da própria organização. Assim, espera-se que num período entre um ano e um ano e meio se proceda à reavaliação desta mudança através do diagnóstico da cultura e do envolvimento organizacional da Instituição, aplicando-se para o efeito o modelo dos valores contrastantes de Robert Quinn e o modelo tridimensional de Meyer e Allen.

Os resultados do diagnóstico da cultura organizacional e do envolvimento do pessoal estão condicionados pela população alvo, restringida aos que desempenham funções de chefia. Os resultados não são passíveis de serem generalizados ou extrapolados para o restante universo da Instituição. Para avaliação futura daquelas variáveis, solicita-se que sejam aplicados os questionários a toda a população da Instituição, tornando mais rica a informação obtida.

Referências bibliográficas:

ANTÓNIO, Nelson Santos; *Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao movimento*, Lisboa: 2003, Edições Sílabo, Lda

BILHIM, João Abreu de Faria; *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*, Lisboa: 2008, ISCSP, ISBN 972-8726-75-9

CAROCHINHO, José António; *Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: um estudo empírico na banca com base nos valores contrastantes*, 1998, Tese de Mestrado, ISCTE

CHIAVENATO, Idalberto; *Administração: Uma abordagem Contingencial*, São Paulo: 1982, Mcgraw-Hill

CHIAVENATO, Idalberto; *Teoria geral da administração*, 3.^a edição, São Paulo: 1987, Mcgraw-Hill, 2 vol.

CHIAVENATO, Idalberto; *Comportamento organizacional*, 2.^a edição, Rio de Janeiro: 2005, Campus

CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio e CUNHA, Rita Campos; *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*, 3.^a edição, RH Editora, 2004, IBSN 972-98823- 8-X

CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio e CUNHA, Rita Campos; *Organizações positivas*, 1.^a edição, Dom Quixote, 2007, IBSN 978-972-20-3216-2

DRUCKER, Peter F.; *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural, 1993

FERREIRA, Aristides e MARTINEZ, Luís Frutuoso; *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*, 1.^a Edição, 2008, RH Editora, 2008, ISBN 978-972-8871-22-2

FRANCO, Raquel Campos, SOKOLOWSKI, S., HAIREL Eileen e SALAMON, Leste; *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*, UCP e JHU, 2004

GRAÇA, Laura Larcher; *Propriedade e agricultura: evolução do modelo dominante de sindicalismo agrário em Portugal*, Lisboa: 1999 – Tese de Doutoramento

HALL, Richard H.; *Organizações: estruturas, processos e resultados*, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

McDonough III, Edward, ZACH, Michael, LIN, Hsing-Er e BERDRAW, Iris, *Integrando a inovação e o conhecimento na estratégia*, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, n.º 3, Vol 7 Jul/Set, EBAPE-ISCTE, 2008

HOFSTEDE, Geer; *Culturas e Organizações*, Lisboa, Edições Sílabo, 1997

JORDAN Hugues, NEVES, João Carvalho e RODRIGUES, José Azevedo; *Controlo de gestão o serviço da estratégia e dos gestores*, Lisboa, 8.^a edição, Áreas Editora, 2008, ISBN 978-989-8058-37-9

KAPLAN, Robert e NORTON, David; *Organização orientada para a estratégia*, 12.^a edição: Rio de Janeiro: Editora Campus, ISBN 85-352-0709-0

MINTZBERG, H; *Estrutura e dinâmica das organizações*, Lisboa, Dom Quixote, 1995, Coleção gestão e Inovação.

SCOTT, Richard; *Institutional Environments on Organizations*. London: SAGE Publications, 1994

SILVA, Paulo e FÁTIMA, Jorge; *Instrumento para o desenvolvimento organizacional de PME's*, Universidade de Évora, 2004

NUNES, Francisco; *As organizações de serviço de saúde*. Revista Portuguesa de Gestão III/IV, 1994

NUNES, Francisco; *Organizações do terceiro sector: em busca de uma identidade*, Lisboa: 2004, Tese de Doutoramento, ISCTE

PETERS, Tom e WATERMAN, Bob; *Na senda da Excelência*, Lisboa, 1995, Publicações Dom Quixote

SHRIVASTAVA, Paul; *Strategic Management: concepts and practices*. 1. ed. South-Western Publishing, 1994.

RUSSO, João; *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*, Lisboa, Lidel, 2009, ISBN 978-972-757626-5

STONER, James; *A. Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985

Bibliografia consultada:

TUCKMAN, Bruce – *Manual de investigação em Educação* – Lisboa – Fundação Calouste Gulbenkian, 2000.

MENDES, Victor; *Como criar uma fundação*. 1.^a Edição. Porto: Legis, 2007, Guias jurídicos práticos. ISBN 9789728082857

MARTINS, Humberto; *Uma metodologia de modelagem da estrutura organizacional*, Brasília: Publicações ENAP

MORGAN, Gareth; *Imagens da Organização*, 1^a Edição, Ed. Brasileira, 1996, Atlas, ISBN 85-224-1341-x.

SENGE, Peter - *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem*, São Paulo: Editora Best Seller Círculo do Livro, 1998

Legislação consultada:

Constituição da República Portuguesa

Despacho Normativo n.º 75/92 de 20 de Maio

Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro

Decreto-Lei 171/98

ISCTE – IUL INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

MODELO DE GESTÃO NUMA
ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (I.P.S.S.)

Rui Carlos da Silva Cotrim

Estudo de caso
Mestrado em Gestão

Orientadora:

Mestre Generosa do Nascimento, Prof.^a do ISCTE – IUL, Departamento de Gestão

Maio de 2010

*À minha esposa, Cláudia
e aos meus filhos, Bruno, Carolina e Beatriz
pela fonte inspiradora deste trabalho.*

Agradecimentos

Para a realização deste projecto contribuiu, desde o primeiro momento, a cooperação valiosa de um conjunto de pessoas. Conteí com o apoio, a confiança e o trabalho dessas pessoas que, ao longo deste processo solitário, permitiram ultrapassar diversas dificuldades no plano académico, profissional e familiar. É minha convicção, que sem estes apoios esta investigação não teria sido possível.

À Senhora Professora Generosa do Nascimento, orientadora da dissertação, pela competência com que orientou o meu trabalho, pelo apoio prestado e suas preciosas contribuições e por ter confiado nas minhas capacidades para a execução desta tese. Um agradecimento especial pelo lançamento de pistas que me permitiram ir à procura do conhecimento.

Ao Senhor Presidente da Direcção do Instituto de Apoio à Comunidade, António José Inácio, por ter autorizado a realização deste estudo e por ter permitido as minhas sucessivas ausências profissionais em prol da investigação e execução do trabalho. Agradeço igualmente o tempo despendido à entrevista concedida.

Aos trabalhadores do Instituto de Apoio à Comunidade, agradeço por terem dispensado parte do seu tempo para responder aos questionários.

Aos meus pais, ao meu irmão e aos meus amigos, agradeço por me terem apoiado e motivado na execução deste trabalho, nomeadamente nas horas mais difíceis.

Aos meus filhos, por terem sido a fonte inspiradora em todas as etapas deste trabalho.

Por último e mais importante, agradeço à minha esposa por me ter apoiado na realização deste trabalho, por ter sido mãe da nossa Beatriz durante este processo e por ter desempenhado o papel de *pai* durante as minhas ausências.

ÍNDICE

Sumário	vii
Abstract	viii
Sumário Executivo	ix
Capítulo I – Definição do contexto do problema	1
1.1 – Breve evolução histórica do sector não lucrativo em Portugal.....	1
1.2 – Breve caracterização das IPSS.....	3
1.3 – Definição do problema.....	5
Capítulo II – Determinantes do contexto organizacional	6
2.1 – Determinantes do contexto organizacional.....	6
2.2 – Breve evolução histórica das teorias organizacionais.....	6
2.3 – A organização.....	10
2.3.1 – Cultura organizacional.....	11
2.2.1.1 – Definição de cultura organizacional.....	11
2.3.1.2 – Características da cultura organizacional.....	12
2.3.1.3 – Tipologias das culturas organizacionais.....	13
2.3.2 – A estrutura organizacional.....	18
2.3.2.1 – Definição de estrutura organizacional.....	18
2.3.2.2 – Características da estrutura organizacional.....	20
2.3.2.3 – Tipologias da estrutura organizacional.....	21
2.3.2.4 – O modelo de Mintzberg.....	22
2.3.3 – Liderança.....	23
2.3.3.1 – Definição de liderança.....	23
2.3.3.2 – Perspectivas teóricas de liderança.....	25
Capítulo III - Quadro conceptual de referência	32
3.1 - IPSS.....	32
3.2 - Cultura Organizacional.....	33
3.3 - Modelo de gestão – O Balanced Scorecard.....	34
3.3.1 – Breve enquadramento histórico e definição do modelo de gestão.....	34
3.3.2 – O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica.....	35
Capítulo IV - Método e técnicas de recolha e análise de dados	38
4.1 - Método.....	38
4.2 – Caracterização do Instituto de Apoio à Comunidade.....	38
4.2.1 - Identificação da Instituição.....	38
4.2.2 – Localização e cobertura geográfica.....	41
4.2.3 – Caracterização do meio envolvente à Instituição.....	41
4.2.4 – Estrutura organizacional.....	42
4.3 – População em estudo.....	44
4.4 - Técnicas de recolhas de dados.....	44
4.5 – Técnicas de análise de dados.....	45
Capítulo V – Análise da informação e conclusões	46
5.1 – Cultura organizacional do IAC.....	46
5.1.1 - Caracterização da cultura organizacional através das dimensões culturais.....	47
5.1.1.1 – Características dominantes.....	48
5.1.1.2 - Liderança.....	49
5.1.1.3 - Princípio organizacional.....	50
5.1.1.4 - Clima organizacional.....	51
5.1.1.5 – Critérios de sucesso.....	52
5.1.1.6 – Estilos de gestão.....	53
5.2 – Envolvimento organizacional.....	54
5.3 – Entrevista ao presidente.....	56
5.4 – Descrição da estrutura organizativa do modelo de gestão existente.....	57
5.5 – Análise crítica.....	58

Capítulo VI – Projecto de intervenção no Instituto de Apoio à Comunidade	61
6.1 – Introdução.....	61
6.2 - O futuro do IAC em ambiente de globalização.....	61
6.3 - Proposta do modelo de gestão baseado no BSC.....	63
6.3.1 - Caracterização do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade.....	63
6.3.2 – Interpretação das perspectivas do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade.....	64
6.3.2.1 - Perspectiva do cliente.....	65
6.3.2.2 – Perspectiva da responsabilidade financeira.....	67
6.3.2.3 – Perspectiva dos processos internos.....	68
6.3.2.4 - Perspectiva da aprendizagem e crescimento.....	69
6.3.3 – Comunicação.....	71
Capítulo VII – Conclusões	75
Referências bibliográficas	77

ÍNDICE DE TABELAS:

Tabela 1 – Evolução cronológica do pensamento organizacional.....	7
Tabela 2 – Agrupamento das teorias organizacionais (Scheid).....	7
Tabela 3 - Agrupamento das teorias organizacionais (Pugh e Hikson).....	8
Tabela 4 – Principais características das organizações.....	10
Tabela 5 – Características do modelo dos valores contrastantes.....	18
Tabela 6 – Componentes fundamentais da estrutura / desenho organizacional.....	22
Tabela 7 - Caracterização do modelo organizacional de Mintzberg.....	23
Tabela 8 – Resultados apurados.....	55
Tabela 9 – Taxa de respostas aos questionários realizados.....	39
Tabela 10 – Excertos da entrevista ao Presidente do IAC.....	56
Tabela 11 – Traços fundamentais do processo de mudança necessário no IAC.....	59
Tabela 12 – Temas estratégicos do IAC.....	65
Tabela 13 – Síntese da perspectiva dos clientes do BSC.....	66
Tabela 14 - Síntese da perspectiva da responsabilidade financeira do BSC.....	68
Tabela 15 - Síntese da perspectiva dos processos internos do BSC.....	69
Tabela 16 – Síntese da perspectiva da aprendizagem e crescimento do BSC.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1 – Evolução cronológica dos modelos organizacionais (Peters e Waterman).....	8
Figura 2 – Modelo de Deal e Kennedy.....	14
Figura 3 – Quadrantes culturais de Handy.....	15
Figura 4 – As 5 forças da estrutura (elementos básicos do modelo).....	23
Figura 5 - Evolução cronológica das teorias sobre liderança.....	25
Figura 6 – Grelha gerencial.....	27
Figura 7 – Continuo do comportamento de liderança.....	29
Figura 8 – Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard.....	30
Figura 9 – BSC – Sistema de gestão estratégica.....	36
Figura 10 – Os três níveis organizacionais.....	42
Figura 11 - Cruzamento entre a estrutura organizacional do IAC a configuração organizacional de Mintzberg.....	43
Figura 12 – Cultura organizacional da Instituição.....	47
Figura 13 – Cultura organizacional da Instituição.....	47
Figura 14 - Características dominantes.....	48
Figura 15 - Características dominantes.....	48
Figura 16 - Liderança.....	49
Figura 17 - Liderança.....	49
Figura 18 - Princípio organizacional.....	50
Figura 19 - Princípio organizacional.....	50
Figura 20 - Clima organizacional.....	51
Figura 21 - Clima organizacional.....	51
Figura 22 - Critérios de sucesso.....	52
Figura 23 - Critérios de sucesso.....	52
Figura 24 - Estilos de gestão.....	53
Figura 25 - Estilos de gestão.....	53
Figura 26 - Envolvimento organizacional.....	55
Figura 27 - Sistema de controlo de estão.....	58
Figura 20 - Balanced Scorecard do Instituto de Apoio à Comunidade.....	72
Figura 21 - Mapa estratégicos do Instituto de Apoio à Comunidade.....	73
Figura 22 - Modelo de comunicação da eficácia estratégica aos trabalhadores da Instituição.....	74

SUMÁRIO:

A presente dissertação inserida no âmbito do Mestrado em Gestão, do ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa, tem como objectivo avaliar as determinantes do contexto organizacional (cultura, estrutura e liderança) de uma associação de solidariedade social e, dos resultados obtidos, desenvolver um modelo de gestão, visando a melhoria do desempenho organizacional.

Enquanto gestor da instituição, verifico pela experiência e observação, a existência de um conjunto de processos de gestão de natureza tática, impostas pelo topo da hierarquia, promovendo negativamente o desempenho e a eficiência organizacional. Complementarmente, o mundo globalizado pressiona as organizações para o incremento da produtividade, qualidade, aceleração dos processos, na resposta às exigências dos clientes, tornando-se determinante, a mudança para um novo paradigma de gestão que responda a esta realidade, orientando a Instituição para processos estratégicos e eficiência organizacional.

Os resultados demonstraram que a actual cultura organizacional não é compatível com a visão da organização nem com o objectivo do seu fundador onde se procura uma Instituição inovadora, de referência e prestadora de serviços de excelência. Adicionalmente os novos desafios introduzidos pela globalização afectam igualmente o actual desempenho da Instituição. Neste contexto, procura-se desenvolver um novo modelo de gestão, tendo por base o *Balanced Scorecard*, que através do envolvimento do seu pessoal, num processo de mudança, conduza a Instituição para uma cultura de inovação mais harmonizável com a respectiva *visão*.

ABSTRACT:

The main objective of this thesis, integrated within the scope of the Master's in Management of the ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa, is to assess the purposes of the organizational context (culture, structure and leadership) of a social solidarity association and by using the results obtained to develop a management model aimed at improving organizational performance.

Whilst manager at the institution my experience and observation has allowed me to confirm that there are a set of management processes of tactical nature, imposed by the top of the hierarchy, that negatively promote organizational performance and efficiency. In addition, the globalized world pressures organizations into increasing productivity, quality and accelerating processes in response to customer requirements. Thus, it is crucial to change to a new management paradigm that will address this reality and orientate the Institution toward strategic processes and organizational efficiency.

The results show that the current organizational culture is not compatible with the organization's vision and with its founder's objective which views an innovative Institution looked upon as a reference and with service excellence. Additionally, the new challenges introduced by globalization also affect the current performance of the Institution. Within this context, we aim at developing a new management model based on the Balanced Scoreboard that through the commitment of its staff in a change process will lead the Institution toward an innovation culture in greater harmony with its respective *vision*.

MODELO DE GESTÃO NUMA
ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (I.P.S.S.)

SUMÁRIO EXECUTIVO:

Ao longo dos séculos, a sociedade civil portuguesa tem manifestado e demonstrado a sua capacidade para a promoção da solidariedade em prol do seu semelhante. Historicamente, o sector solidário em Portugal é, no mínimo, tão antigo quanto o número de anos da auto-proclamação do seu reino em 1139¹, verificando-se já naquela altura a existência de organizações caritativas e evangelizadoras da Igreja Católica Romana.

Nos dias de hoje, do ponto de vista económico, as sociedades ocidentais civilizadas organizam-se em três grandes grupos: o primeiro, segundo e terceiro sectores, representando respectivamente o sector público (o Estado); a iniciativa privada, em ambiente de livre concorrência com o propósito do lucro; e, por último, a acção privada da sociedade civil com intervenção no mercado, visando a primazia do ser humano sobre o lucro, sendo um sector híbrido entre o primeiro e o segundo. Este sector, ainda que misto entre o primeiro e segundo sectores, igualmente conhecido como o sector da economia social, da solidariedade, do voluntariado, opera ao nível da gestão com total autonomia do Estado.

O terceiro sector é composto por organizações de iniciativa privada, sem fins lucrativos com objectivos definidos estatutariamente, em benefício do Homem, estando a sua acção regulamentada em legislação própria. Aos olhos da sociedade, o sector em geral e as organizações que a compõem em particular, existe a percepção de serem débeis do ponto de vista organizacional e da gestão, assistencialistas e dependentes do Estado. Nunes (2004), concluiu que o desempenho organizacional destas organizações é inferior ao das organizações pertencentes ao sector privado. Na realidade, as designações do tipo “terceiro sector”, “solidariedade social”, “voluntariado”, podem influenciar negativamente o espírito ou a razão que a sociedade tem sobre elas. Contudo, a acção efectiva que estas entidades desenvolvem junto das comunidades, no âmbito social, educacional, saúde, habitacional, etc, permite que sejam reconhecidas como traves mestras para o crescimento e desenvolvimento da própria sociedade, em complemento ou em substituição da acção do Estado perante os seus cidadãos.

¹ - Em 1143, estabeleceu-se a independência de Portugal com a promulgação do Tratado de Zamora.

O estudo realizado pela *John Hopkins University* em conjunto com a Universidade Católica Portuguesa (2004), que caracteriza o sector pela forte dependência de financiamentos públicos na cobertura dos custos correntes, pelo amadorismo, pelo “voluntariado profissional” dos trabalhadores e seus dirigentes, assim como pela baixa retenção de trabalhadores altamente qualificados, demonstra e clarifica a percepção que a sociedade tem sobre o sector. Em termos macroeconómicos, o sector é responsável por contribuir anualmente com cerca de 4,2% para a riqueza de Portugal (5,4 mil milhões de Euros) e por absorver 250.000 postos de trabalho a tempo inteiro, traduzindo-se em 4% da população activa. As suas fontes de receitas são garantidas por financiamentos públicos (40%), por receitas próprias (48%) e por donativos, mecenato ou filantropia (12%).

Neste sentido, num primeiro plano, constata-se uma forte incoerência entre as fracas competências de gestão das instituições do sector e o forte contributo destas no desenvolvimento económico e social do país. Num segundo plano, os fortes financiamentos correntes que o Estado realiza a estas Instituições, indicia que o sector desenvolve a sua actividade num verdadeiro estado assistencial, potenciando a falta de criatividade e desenvolvimento das competências de gestão dos seus dirigentes, posição defendida por Lopes, citado por Nunes (2004). Corolário destas duas realidades, verifica-se a presença de um sector relevante para o desenvolvimento social e económico do país, eficaz na persecução dos seus objectivos, mas potencialmente ineficiente na utilização ou afectação dos seus recursos financeiros, nomeadamente os de natureza estatal.

Tendo como base esta reflexão e pelo facto de desenvolver a minha actividade profissional neste sector, torna-se pertinente enquadrar o projecto de mestrado nesta realidade, nomeadamente ao nível do desempenho organizacional. Pretende-se como objectivo geral caracterizar as determinantes deste contexto organizacional (liderança, cultura e estrutura) e como objectivo específico desenvolver um modelo de gestão, a implementar na instituição, transportando-a para a eficácia organizacional num ambiente de mudança.

Capítulo I – Definição do contexto do problema

1.1 – Breve evolução histórica do sector não lucrativo em Portugal

Como já foi referido no presente trabalho, as primeiras experiências da sociedade civil na acção sem fins lucrativos (enquanto conceito actual) remonta-nos para anos longínquos ao da fundação de Portugal, tendo-se mantido e desenvolvido a aptidão para a solidariedade ao longo de quase mil anos. De facto, a existência de ordens religiosas, resultado da forte presença da Igreja Católica Romana em toda a região da Península Ibérica, permitiu ao homem assistência espiritual e o conforto aos desprotegidos e necessitados, numa verdadeira acção difusora do evangelho, assistencialista e paternalista.

Nos séculos XII e XIII, desenvolveram-se duas grandes linhas de assistência humanitária: uma, de carácter educacional, com o surgimento de Escolas Conventuais pertencentes a ordens religiosas e, outra, de índole profissional, as Corporações de Mesteres com o objectivo de promover a solidariedade a entreatjada entre os seus membros (socorro mútuo) e a preservação e defesa dos interesses profissionais. Estes princípios persistem até aos dias de hoje, sendo princípios transversais e referenciais às actuais associações de sectores económicos².

No século XV, Portugal encontrava-se em plena época de descobrimentos de novos caminhos marítimos, muitos homens aventuraram-se em busca da riqueza pessoal, deixando na pobreza as respectivas famílias. Para assistência a estas famílias, no âmbito social e da saúde, foi criada uma rede de instituições, sob a égide da Igreja Católica, as chamadas Misericórdias.

No século XVI, surge o movimento das associações agrícolas – os Celeiros Comuns e os Montepios Agrários –, que consistiram no desenvolvimento do rudimentar crédito agrícola praticado nos finais do século XV pelas Misericórdias e Confrarias, bem como, em conceder empréstimos em sementes, em anos maus, aos agricultores mais desfavorecidos, constituindo-se como um seguro de colheitas denominado de Monte Pio.

O século XIX é caracterizado pelo forte desenvolvimento da economia social. A nova ordem liberalista de Mouzinho de Albuquerque, mais liberalista e menos conservadora, terminou com o elevado peso que a Igreja tinha na acção da economia social, reduziu o seu estatuto ao de serviços públicos e nacionalizou alguns equipamentos pertencentes à Igreja, tendo, naquela altura, emergido novas associações, novas formas de acção e de novos princípios, que ainda estão hoje associados à economia social. O aparecimento de Associações Humanitárias de

² - História da União das Associações do Comércio e Serviços

Bombeiros Voluntários, Associações de Socorro Mútuo, Mutualidades Agrícolas, organizações de trabalhadores, etc. evidenciou uma forte propensão da sociedade civil no auxílio do Homem e desenvolvimento da sociedade.

O século XX é marcado por duas revoluções com consequências na evolução da economia social e das respectivas organizações: a ditadura política em 1926 e a revolução de Abril de 1974. A introdução da ditadura política em 1926, denominada por “Estado Novo”, resultou num declínio das organizações não lucrativas em geral. A nova ordem política, apesar de permitir a constituição de organizações não lucrativas (ex: casas do povo), eram bastante limitadas no âmbito e na acção geográfica, estando mesmo sob fortes medidas de vigilância. Por outro lado, verificou-se a atribuição de um estatuto de privilégio às instituições da Igreja, através de transferências financeiras, no âmbito da protecção e acção social, verificando-se o aumento do património destas organizações e a sua influência sobre a sociedade. A revolução de Abril de 1974, com a implementação da democracia, deu lugar a uma reestruturação das políticas de protecção social, com a introdução de novos paradigmas de intervenção social generalizados a toda a população (ex: implementação do Sistema Nacional de Saúde), transformando o país num verdadeiro “Estado – providência”. Do ponto de vista da Lei Maior portuguesa, a constituição de 1976, reconhece a existência de um terceiro sector, o sector cooperativo, a par do público e do privado. Em 1989 é englobada a vertente social e por fim, na revisão constitucional de 1997, é agregado a vertente solidária, designadamente as de natureza mutualista³. Apesar da frágil consolidação da democracia, constatou-se um crescente dinamismo da sociedade civil na ajuda aos grupos socialmente mais desfavorecidos, tendo-se verificado um forte crescimento de associações (ex: associação de moradores, de pais, utentes, etc.) visando a melhoria dos serviços públicos prestados pelo Estado. Contudo, numa primeira fase, não se verificou um verdadeiro apoio do Estado à acção da sociedade civil. Na verdade, os hospitais pertencentes às Misericórdias foram “integrados” na rede pública e só nos finais da década de 70, surgem as primeiras parcerias entre o Estado e a sociedade. Em 1979 é decretado o primeiro estatuto das Associações Particulares de Assistência (actuais IPSS) realizando-se os primeiros acordos financeiros entre estas associações e o Estado. Em 1981, por Lei, são devolvidos às Misericórdias os hospitais anteriormente integrados na rede pública (Estado). A partir dos anos 90, são estabelecidos novos acordos de cooperação entre o Estado e as instituições, tendo por base um protocolo previamente estabelecido entre o Ministro da

³ - Art.º 82 da Constituição da República Portuguesa

tutela a as Uniões que representam as instituições, onde fica acordado a comparticipação financeira da Segurança Social.

1.2 – Breve caracterização das IPSS

O modelo de cooperação existente entre o Estado e as IPSS, concretizados em contratos administrativos de cooperação, são o selar de uma longa parceria de quase três décadas, numa lógica organizativa do país na protecção e acção social à população. Se por um lado, é utópico incumbir o Estado em concretizar um verdadeiro “Estado-providência” nas diversas áreas da sociedade, por outro, existe por parte das IPSS a vontade de manifestar a sua solidariedade em prol do Homem carenciado e excluído, não substituindo o Estado nas suas responsabilidades sociais, mas conduzindo-o à concretização dos seus objectivos.

Como já referido anteriormente, o funcionamento destas instituições depende fortemente de financiamentos estatais para a prossecução dos seus objectivos estatutários. Por força da Constituição da República Portuguesa (n.º 5, art.º 63), compete ao Estado *apoiar e fiscalizar, nos termos da lei, a actividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objectivos de solidariedade social*. O Despacho Normativo n.º 75 / 92 de 20 de Maio e n.º 4 do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro (Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social), ainda que anteriormente datados à última revisão constitucional de 2005, transpõem a referida obrigação constitucional para esfera jurídica da cooperação entre o Estado e as IPSS, através de:

- . Acordo de cooperação, pela concessão de apoios financeiros para a salvaguarda dos direitos e obrigações das partes, que se traduz nos serviços e actividades sociais, que ao Estado incumbe garantir;
- . Acordos de gestão, pela concessão financeira às IPSS, pela sua gestão da utilização de instalações e equipamentos pertencentes ao Estado.

Adicionalmente, as IPSS podem receber do Estado, através de programas e medidas específicas, ou dos seus municípios, que por regra promovem programas de apoio às associações, diversos apoios financeiros para a remodelação e/ou construção de novos equipamentos, necessários à melhoria da qualidade das suas respostas ou aumento da capacidade instalada.

Pelo n.º 1 do art.º 1 do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro, as IPSS definem-se por serem entidades *sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e prestação de serviços:*

- a) Apoio a crianças e jovens;*
- b) Apoio à família;*
- c) Apoio à integração social e comunitária;*
- d) Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de incapacidade de auto sustento;*
- e) Promoção e protecção, nomeadamente através de prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;*
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos;*
- g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.*

Pelo n.º 1 do art.º 2 do mesmo Decreto-Lei, as IPSS podem tomar a seguinte forma jurídica:

- a) Associações de solidariedade social;*
- b) Associações de voluntários de acção social;*
- c) Associações de socorros mútuos;*
- d) Fundações de solidariedade social;*
- e) Irmandades da misericórdia.*

Pelo n.º 2 do mesmo artigo estas entidades podem-se agrupar em:

- a) Uniões;*
- b) Federações;*
- c) Confederações.*

A Confederação Nacional de Instituições Sociais (CNIS), a União das Misericórdias Portuguesas (UMP), a União das Mutualidades (UM), e a Liga dos Bombeiros Portugueses (LBP) são as maiores associações agregadoras das diferentes IPSS.

1.3 – Definição do problema

Em Portugal no âmbito das organizações de solidariedade social escassos têm sido os estudos realizados nas áreas do desempenho organizacional. “Organizações do Terceiro Sector – Em Busca de Uma Identidade”, Nunes (2004) ou “Ajudantes de Lares de Idosos”, Jacob (2004), são alguns trabalhos onde se aborda a temática do desempenho organizacional daquelas organizações.

A experiência adquirida ao longo dos anos no terceiro sector, como gestor profissional há dois anos e enquanto voluntário há mais de uma década, permite constatar a existência de uma dicotomia entre a percepção negativa do desempenho das organizações do sector e a própria realidade. Neste contexto, verifica-se actualmente, que muitas instituições do sector aplicam com sucesso modelos organizacionais de componente empresarial que visam as “boas práticas”⁴ de todos os seus profissionais, alinhando-os com os respectivos objectivos organizacionais.

Tendo em conta a função profissional que realizo, a minha visão crítica sobre a organização e a responsabilidade perante a Direcção da Instituição, torna-se pertinente caracterizar as determinantes do contexto organizacional (liderança, cultura e estrutura) relacionando-as com as práticas existentes, tendo sido desta forma elaborada a questão de partida, “*Que modelo de gestão a implementar na Instituição, por forma a todos os colaboradores o compreenderem, e conseqüente alinhamento organizacional?*”

⁴ “boas práticas” – Expressão derivada do inglês para denominar as técnicas identificadas como as melhores para a realização de uma determinada tarefa.

Capítulo II – Quadro teórico do contexto organizacional

2.1 – Determinantes do contexto organizacional

Na era actual, as organizações traduzem-se por unidades sociais integrantes e fundamentais na estrutura e desenvolvimento das sociedades. O homem, em todos os aspectos ou dimensões (saúde, profissão, conhecimento, lazer, cultura, espiritualidade, etc.) é assistido por um conjunto indeterminado de organizações que justificam os mais diversos aspectos da vida contemporânea.

Tal como o ser humano, as organizações caracterizam-se por serem diferentes entre si. A sua complexidade, nos mais variados planos, levam a que nenhuma teoria desenvolvida ao longo da história, nomeadamente a partir dos primeiros anos do século XX, consiga compreender em toda a sua extensão, os fenómenos que a teoria organizacional se propõe a observar ou a analisar. Das diversas teorias organizacionais, desenvolvidas nos últimos 100 anos, verifica-se que muitas delas são contraditórias entre si, com a rejeição umas por outras, com a uniformização de aspectos semelhantes e por fim pela existência de linhas de pensamentos com desenvolvimentos únicos. A expansão das diversas teorias organizacionais, permite-nos compreender a razão das organizações agirem de determinada forma, derivando daqui um conjunto multidisciplinar de factores e variáveis que sustentam a compreensão da realidade das organizações, sendo que o resultado dessa compreensão não é absoluto nem total, situação caracterizada por Merton, em que as teorias organizacionais se encontram no “*middle range*”, Bilhim (2008). O presente capítulo ilustra sinteticamente a evolução das teorias e escolas organizacionais que mais contribuíram para o conhecimento das variáveis determinantes que as organizações apresentam, nomeadamente a cultura, estrutura e liderança organizacional.

2.2 – Breve evolução histórica das teorias organizacionais

Como referido no ponto anterior, a complexidade das organizações, levaram a que nenhuma teoria organizacional tenha conseguido compreender em todos os aspectos e dimensões a problemática e fenómenos que as escolas se propunham a analisar. No entanto, assistiu-se ao longo do século passado, a um conjunto de desenvolvimentos teóricos que enriqueceram e que contribuíram para a interpretação e conceptualização das organizações. Para melhor compreensão da evolução de tais teorias foi importante classificá-las, relevando as principais teorias quanto à estrutura, funcionamento e comportamento das pessoas enquanto membros dessas mesmas organizações. No contexto do presente trabalho, a compilação de um século de história, não se traduz numa galeria de autores e pensadores ou numa tarefa de

investigação enciclopédica, mas antes, um resumo das principais teorias organizacionais, analisando genericamente a contribuição dos autores que mais se destacaram na formalização do estudo das organizações. Desta forma, a tabela seguinte sintetiza a evolução cronológica do pensamento organizacional e respectivas teorias vistas por Chiavenato (1982):

Tabela 1 - **Evolução cronológica do pensamento organizacional**

Anos	Escola / Teoria	Autores
1903	Escola de administração científica	Taylor e Gilberth
1909	Teoria da burocracia	Weber
1916	Escola dos princípios de administração	Fayol
1932	Escola das relações humanas	Mayo e Lewin
1947	Teoria da decisão	Simon
1951	Teoria dos sistemas	Bertalanffy, Kast e Rosenzweig
1953	Teoria dos sistemas sociotécnicos	Emery e Trist
1954	Teoria neoclássica da administração	Koontz e O'donnel, Newman e Drucker
1957	Escola comportamental da administração	McGregor, likert e Argyris
1962	Escola do desenvolvimento organizacional	Bennis, Beckard e Argyris
1972	Teoria da contingência	Woodward, Lawrence e Lorsch

Fonte: Idalberto Chiavenato, *Administração: Uma Abordagem contingencial*, 1982

Para o autor, a evolução da teoria da administração assenta em cinco variáveis interdependentes e interagentes que são as tarefas, a estrutura, as pessoas, o ambiente e a tecnologia, evoluindo de sistemas completamente fechados e preocupados com a operacionalidade da organização (Taylor), até ao sistemas abertos enfatizado no ambiente e tecnologia (Woodward).

Scheid (1991), citado por Bilhim (2008), identifica e assenta as diversas correntes e respectivos autores em três grandes áreas de conhecimento, no plano da sociologia, onde os respectivos autores se focalizavam na compreensão das organizações, no plano da gestão, com preocupações ao nível das tarefas e no plano da psicologia, concentrando nas “pessoas” a principal fonte de estudo e preocupações das respectivas escolas. Para o autor, as teorias organizacionais agrupam-se na perspectiva ideológica de cada autor como se observa na tabela seguinte:

Tabela 2 - **Agrupamento das teorias organizacionais (Scheid, 1991)**

Teorias		
Sociológicas (Compreensão)	de gestão (Agir)	Psicológicas (Pessoas)
Max Weber	Fayol	Mayo
Woodward	Taylor	Lewin
Lawrence	Drucker	McGregor
Lorsch	Ansoff	

Pugh e Hickson (1989) citado por Bilhim (2008), na sua obra sobre os autores que mais contribuíram para o estudo das organizações, classificaram as teorias organizacionais e respectivos autores em cinco áreas distintas, como se pode observar pela tabela 3:

Tabela 3 - Agrupamento das teorias organizacionais (Pugh e Hikson, 1989)

Teorias				
Estrutura das organizações	Organizações e a envolvente	Gestão das organizações	Decisão nas organizações	Pessoas nas organizações
Max Weber	Lawrence	Fayol	Simon	Mayo
Pugh	Lorsch	Taylor	Vroom	Blake
Mintzberg	Hofstede	Deucker	Crozier	Schein
Woodward				McGregor

Peters e Waterman (1995) consideraram que a evolução das teorias organizacionais se agrupam em modelos racionais / sociais, dividindo historicamente os modelos em quatro períodos distintos. A figura seguinte representa a evolução cronológica vista por estes autores:

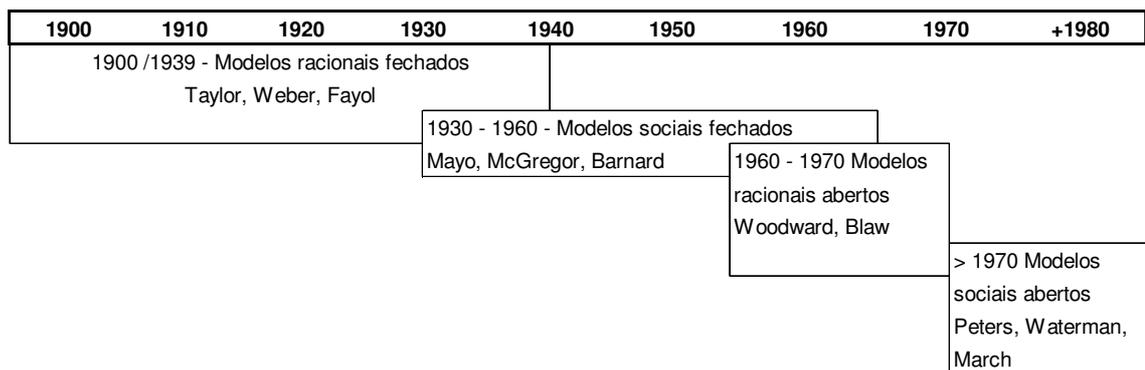


Figura 1 - Evolução cronológica dos modelos organizacionais (Peters e Waterman, 1995)

Adaptado de "Na senda da Excelência", 1995

As quatro primeiras décadas do século passado foram dominadas pelas teorias clássicas em linha com o desenvolvimento das primeiras grandes empresas industriais. Estas organizações tecnologicamente incipientes e orientadas para produção em linha visavam responder às necessidades dos mercados que se encontravam em crescimento acelerado. Os trabalhos científicos realizados por Taylor, Fayol e Weber, autores das teorias clássicas, pretendiam desenvolver um modelo explicativo de funcionamento das organizações com base na identificação de regras eficientes e absolutas a aplicar pelos gestores, assentando a sua conceptualização na lógica operativa ao nível da máxima eficiência, num sistema fechado do meio exterior.

As teorias comportamentalistas, em contraponto às abordagens clássicas, surgem no princípio da terceira década do século XX, sendo Mayo o precursor desta nova abordagem com a “teoria das relações humanas”. Seguem-no Maslow, McGregor com a “Teoria das necessidades” e a “Teoria X e Y”, respectivamente. As abordagens e os modelos desenvolvidos por estes autores baseiam-se no conceito de que o indivíduo é a variável principal na análise ao funcionamento das organizações. Neste sentido, a compreensão do comportamento organizacional depende do comportamento humano e da estrutura das organizações onde devem estar ajustadas para servir os que nela trabalham. Evolui-se das análises dos sistemas produtivos para os sistemas sociais, abrindo novas perspectivas ao funcionamento das organizações, permitindo uma melhor adaptação das organizações à envolvente social em grande transformação, onde o homem evidenciava um nível cultural com expectativas superiores às dos operários do início do século XX. O comportamento humano passa a ser visto como o verdadeiro objecto de estudo das organizações, proporcionando a optimização social em prol da eficiência técnico-productiva.

Em meados da década de 50, por força dos estudos realizados pelos gestores das empresas, surgem as teorias pragmáticas com o princípio máximo da definição de “regras práticas de gestão”, na extensão das teorias clássicas atenuada e readaptada pelos ensinamentos das teorias comportamentalistas. Esta nova abordagem, denominada como teoria neoclássica, ganha relevo com a importância dada à inovação dentro das organizações. As alterações introduzidas por estes autores consistem na necessidade de conceptualizar a empresa, já não como um sistema fechado, mas sim como um sistema que se adapta à evolução dos mercados onde coloca os seus produtos. A abordagem neoclássica procura descobrir “regras flexíveis” que são, muitas vezes, princípios de lógica e formas de raciocínio sobre problemas e situações concretas enfrentadas pelas empresas.

No último terço do século, firma-se o conceito da organização enquanto sistema aberto. Lawrence e Lorch (1967) e Emery e Trist (1965), desenvolvem as suas teorias, designadas por “modelo contingencial”, onde o comportamento da organização só é explicado e compreensível se analisado em conjunto pela sua interacção com o meio envolvente, em oposição à concepção neoclássica normativa e reguladora. Nos anos setenta, este conceito evolui para a análise sistémica. Os gestores vêem a organização como um sistema uno e aberto, composta por partes inter-relacionadas e dependentes entre si, inserindo-a num ambiente externo com a qual se relaciona.

A evolução dos modelos sociais abertos levou ao surgimento das teorias contingenciais das organizações. Estas teorias destacam-se pela forma como as organizações processam a sua actividade e pela especificidade da situação, confrontando a estrutura da organização com as características do meio envolvente externo. Considera que um determinado modelo organizacional não serve a todos os tipos de organizações, necessitando de se encontrar relações de causa-efeito entre os factores contingenciais (tecnologia, envolvente, dimensão, etc) e a estrutura das organizações. Mais recentemente, a teoria da contingência alargou-se a outros domínios específicos da gestão como a definição de tarefas, a liderança, a dinâmica de grupos e as relações de poder.

2.3 – A organização

Através da síntese de algumas teorias organizacionais desenvolvidas no capítulo anterior, pode-se definir a organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, em grupo ou individualmente de forma coordenada e controlada, actuando num determinado contexto ou ambiente interno e externo, visando um objectivo pré-determinado através da afectação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar. Para Bilhim (2008) a organização é uma entidade coordenada, que possui fronteiras delimitadas, que funciona numa base contínua, tendo em vista a realização de objectivos. Nesta mesma linha de pensamento, Schein (1986) define a organização como a coordenação racional de actividade de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo comum, através da divisão do trabalho e funções de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. Neste contexto, a tabela seguinte sintetiza as principais características das organizações:

Tabela 4 - **Principais características das organizações**

. Constituídas por grupos (equipas) de duas ou mais pessoas
. Existência de relações de cooperação
. Coordenação de acções
. Fixação e prossecução de objectivos
. Funções diferenciadas
. Existência de uma estrutura hierárquica de responsabilidade e autoridade
. Existência de limites funcionais e departamentais

Adapatado de João Bilhim, *Teoria organizacional*: 2008

Como já referido na introdução do presente capítulo, as teorias organizacionais encontram-se no “*middle range*”, já que a multiplicidade de factores que justificam a compreensão da vida das organizações não são absolutas nem totais. Num plano mais abrangente, os objectivos das correntes teóricas das organizações, além de explicar e prever a performance organizacional,

tentam, igualmente, compreender as razões de uma organização ser melhor que a sua concorrente. As teorias organizacionais mais recentes, inseridas no modelo de sistemas abertos, concluem que a sua eficácia depende do grau de alinhamento entre as variáveis internas (cultura, estrutura, tecnologia, sistemas, liderança, etc.) e as variáveis externas (ambiente, sector de actividade, etc.), sendo a cultura, estrutura e liderança, à luz das teorias mais recentes, as determinantes do contexto organizacional para o garante do desempenho da organização.

2.3.1 – Cultura organizacional

2.3.1.1 – Definição de cultura organizacional

O conceito e desenvolvimento do termo *cultura organizacional*, é de origem recente (década de 70 e 80 do século passado) surgindo pela necessidade de se encontrar as razões das diferenças verificadas entre o desempenho das organizações norte americanas e as de outros países, em especial das nipónicas. Peters e Waterman (1995), nas suas investigações, que colocaram a cultura no centro dos modelos organizacionais, demonstraram existir uma relação de causa efeito entre a cultura e o sucesso de uma empresa.

Os estudos realizados nas últimas décadas sobre a temática, de influência antropológica, sociológica e psicológica, foram desenvolvidos sem consenso quanto à sua abordagem e conceito, dando origem ao progresso de teorias pouco integradas, a uma infinidade de definições e modelos conceptuais. Contudo, mais de meio século de estudos e correntes de pensamento, a cultura das organizações pode ser definida pelos pressupostos básicos em que se baseiam as normas, os valores e as crenças que regulam o comportamento das pessoas na organização, ou pelo conjunto de significados partilhados pelos membros de uma organização e que lhe dão identidade, distinguindo-as das outras, comportando valores dominantes da empresa, emergindo das histórias, rituais, símbolos e normas. Os principais autores definiram *Cultura Organizacional* como:

“O padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem no passado, e como tal são considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.” (Schein, 1984, ap. Bilhim 2008:186);

“A programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas, de outros grupos ou categorias.” (Hofstede, 1991, ap. Cunha 2004:19);

“Conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos, pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento dos indivíduos.” (Cunha et al 2004: 538).

O conjunto de definições transcritas e outras que emergem da literatura existente leva-nos tendencialmente a uma definição integral de *cultura organizacional*. Os modelos e tipologias organizacionais desenvolvidos ao longo dos anos, que incluem um conjunto de características análogas entre si, permitiram que se tornassem a função do conceito de cultura organizacional.

2.3.1.2 – Características da cultura organizacional

A evolução do estudo da cultura organizacional, enquanto variável das organizações, permitiu um consenso generalizado quanto à definição das suas principais características. Trice & Beyer (1993), citados por Carochinho (1998), consideram que a cultura organizacional é caracterizada pelos seguintes elementos:

- . Dimensão colectiva
 - . Carácter simbólico
 - . Carácter dinâmico
 - . Influência histórica
 - . Carga afectiva
 - . Carácter ambíguo
- . *Dimensão colectiva*, a cultura não é um atributo do indivíduo mas sim dos grupos. Deve ser vista como um fenómeno colectivo na medida em que os indivíduos isoladamente não a produzem, manifestando-se através de repertórios partilhados pelos membros de uma determinada organização;
- . *Carácter simbólico*, a cultura como produto social tem subjacente o simbolismo decorrente da comunicação e integração estabelecidas pelos indivíduos ao longo dos tempos no interior da organização. O simbolismo organizacional pode assumir 3 formas:
- . Verbal (histórias e mitos, discursos, linguagem escrita);
 - . Comportamental (visível nos gestos, usos e costumes, rituais e cerimónias, processos e práticas de trabalho);
 - . Material (arquitectura, arranjos espaciais, bandeiras, logótipos).

. *Carácter dinâmico*, a continuidade e persistência da cultura através de gerações não lhe confere um carácter estático, isto é, embora a sua mudança não seja fácil, a cultura não é imutável. A própria sociedade e as organizações mudam no sentido de dar resposta a uma envolvente em constante mutação, o que obriga a uma evolução dos valores culturais. Os próprios símbolos podem ter interpretações diferentes.

. *Influência histórica*, sendo a cultura algo colectivo, que decorre da interacção e partilha entre os membros de determinada organização, está implícito que não se pode dissociar da sua história. Mesmo num processo de mudança cultural o que sucede na prática é que nele estão contidas marcas do passado da organização.

. *Carga afectiva*, a cultura (valores e crenças) é uma forma de gerir incertezas, isto porque através do estabelecimento de ideologias e práticas as pessoas tornam previsível o futuro com base nas suas experiências passadas. Ritos e normas constituem-se como formas de conduzir os indivíduos, facilitando a sua adesão à cultura.

. *Carácter ambíguo*, nas organizações a cultura comporta contradições, ambiguidades e paradoxos decorrentes do carácter dinâmico da envolvente.

2.3.1.3 – Tipologias das culturas organizacionais

A cultura só existe na base da existência de grupos (dimensão colectiva), com valores assumidos, objectivos, regras e problemas comuns, face aos interesses partilhados, e na integração de novos membros que perfilhem estes mesmos pressupostos. A cultura vai assim sendo construída, sob a forma de aprendizagem acumulativa e integradora, com origem num fundador o qual envolve novos membros no processo, criando e desenvolvendo a história.

Neste sentido, cada organização desenvolve a sua própria cultura que a distingue das outras. Contudo, embora diferentes (no fundo haverá tantas culturas quantas as organizações), é possível agrupá-las tendo em conta determinadas características comuns. Para Neves (2000), uma tipologia é um esquema classificativo, através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função de características culturais comuns, contribuindo desta forma para a explicação da existência das diferenças entre as organizações.

Uma das classificações mais conhecidas deve-se a Deal e Kennedy (1988), que identificaram quatro tipos de culturas genéricas com base em duas medidas: o grau de risco associado à actividade da organização e a velocidade de feedback das informações sobre o sucesso das decisões de gestão. A figura 2 representa o modelo proposto por Deal e Kennedy, evidenciando as combinações possíveis das respectivas variáveis:



Figura 2 - **Modelo de Deal e Kennedy**

Este modelo tem por base duas grandezas relacionadas com a alta ou baixa *quantidade de risco* que as organizações têm de correr e a *velocidade de obtenção de informação* cujos pólos são lenta ou rápida, obtendo-se assim os quadrantes correspondentes às culturas de processo, risco, agressividade e acção. Na cultura de processo, releva-se os procedimentos das tarefas, do modo de fazer sobre o que fazer, levando ao excesso de burocracia e à rigidez da hierarquia, à elevada formalização e poder autoritário, não estimulando a criatividade e inovação. Na cultura de risco focalizada no futuro (baixa velocidade de *feedback* da informação), salienta-se competência técnica e autoridade nos processos de decisão, em ambientes de alta tensão e pressão. A cultura de agressividade, caracteriza-se pela elevada competência interna fruto da rapidez e do curto prazo. Esta cultura promove ainda o individualismo e fraca cooperação entre os colegas. A cultura de acção, focalizadas no presente e no cliente em organizações dinâmicas promove a quantidade em detrimento da qualidade.

Utilizando igualmente um modelo de quadrantes, Harrison (1988), considera outras dimensões distintas, utilizando duas componentes da estrutura como variáveis, a formalização e a centralização. Segundo este autor os quatro tipos de cultura resultantes da intercepção das duas dimensões são:

- . Cultura de função (alta centralização, alta formalização);
- . Cultura de poder (alta centralização, baixa formalização);
- . Cultura atomista (baixa centralização e baixa formalização);
- . Cultura de tarefa (baixa centralização e alta formalização);

Partindo das dimensões identificadas por Harrison, Handy (1988) propõe-nos um modelo que identifica quatro tipos de cultura associados a quatro Deuses da mitologia grega, como se pode verificar na figura 3:

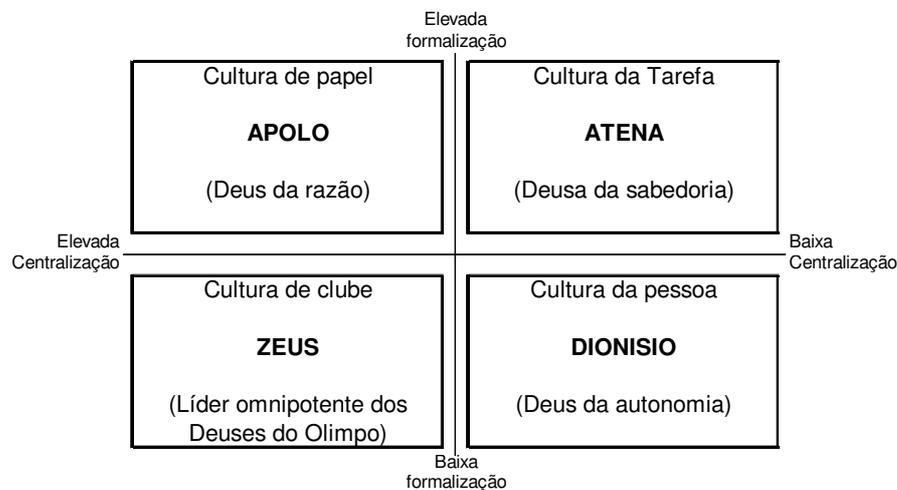


Figura 3 - Quadrantes culturais de Handy

A cultura de papel (cultura burocrática), caracterizada pela elevada centralização e formalização, consiste na maior valorização da função do que na pessoa que a exerce. Esta cultura assenta numa abordagem racional e lógica, correspondendo à definição de burocracia, onde a organização funciona com base em regras, procedimentos e estruturas com o objectivo de garantirem a eficácia. A cultura da tarefa, caracterizada por ser altamente formalizada e pouco centralizada, está fortemente associada aos grupos interdisciplinares à volta de um projecto, voltada para a tarefa, de elevado autocontrolo em termos de trabalho sendo o seu principal critério de avaliação os resultados a atingir. A cultura de clube, caracteriza-se pela baixa formalização e elevada centralização, com algumas regras e pouca burocracia. As relações de trabalho estabelecem-se na base da confiança e da afinidade, convertendo-se em elementos fundamentais para a consolidação e crescimento da organização. A cultura da pessoa é informal e descentralizada, caracteriza-se pela baixa formalização e baixa centralização, tornando o indivíduo o principal centro de referência da actividade organizacional. O respeito mútuo e auto-responsabilização são os principais critérios de controlo.

De Witte e De Cock (1986), propõe-nos um modelo com origem em duas dimensões unipolares, o *controle* e o *dinamismo*, que variam de muito a pouco, relacionadas entre si, e estruturadas nos quatro quadrantes, constituindo as culturas de regras, apoio, inovação e de objectivos. A cultura de regras caracteriza-se por pouco dinamismo e muito controle, a cultura de apoio por pouco dinamismo e pouco controle, a cultura de inovação por muito dinamismo

e pouco controle e por fim, a cultura de objectivos caracteriza-se por muito dinamismo e muito controle.

No final dos anos setenta do século passado, Hofstede (1997) estudou os efeitos da cultura nacional (transcultural) sobre a cultura organizacional, sendo reconhecido o papel que as culturas nacionais desempenham na génese e na evolução da cultura organizacional. Para o autor, a viabilidade das organizações estaria ligada à adaptação destas à especificidade cultural das sociedades onde se inserem, considerando que é a nível nacional que faz sentido falar de cultura. A cultura organizacional é então uma subcultura derivada da cultura da envolvente. No seu trabalho, o autor utiliza um modelo de quatro dimensões:

- . Distância hierárquica;
- . Colectivismo / individualismo;
- . Masculinidade / feminilidade;
- . Controlo da incerteza.

A distância hierárquica define-se como o grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, evidenciando o factor da relação de dependência. Nos países de baixa distância hierárquica, verifica-se nas respectivas organizações, uma baixa dependência dos subordinados face às chefias. O colectivismo / individualismo define-se tomando em consideração os respectivos conceitos. O colectivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são desde o seu nascimento, integradas em grupos fortes e coesos, que as protegem em troca da lealdade. O individualismo caracteriza as sociedades pelos fracos laços entre os seus indivíduos, devendo cada um preocupar-se consigo e com os membros mais próximos das suas famílias. A masculinidade / feminilidade refere-se à orientação dos valores dominantes de uma sociedade. Se é mais feminina é mais orientada para o bem-estar, para a solidariedade, para as relações pessoais e para a qualidade de vida. Se é mais masculina é mais orientada para o sucesso, competição e desempenho. As características do masculino são o aumento de salário, o reconhecimento do mérito e a progressão da carreira e da feminina são o relacionamento interpessoal, o bom clima no trabalho, a cooperação e a solidariedade. O controlo da incerteza mede o grau de inquietude dos indivíduos face às situações desconhecidas ou incertas. É a tendência para evitar a incerteza, o desconhecido ou o perigo, podendo ir de um forte controlo da incerteza em organizações resistentes à mudança, até um fraco controlo desta encarando de forma mais positiva a diferença.

Quinn e Rohrbaugh (1985), desenvolveram um modelo – Modelo dos Valores Contrastantes – que permite o diagnóstico e a identificação do sentido desejável da cultura organizacional, demonstrando uma elevada coerência com esquemas claros conhecidos e aceites, organizando a forma de pensar das pessoas. O modelo sugere que os indivíduos numa organização partilham um mapa cognitivo e que pode ser organizado em torno de três dimensões bipolares, apoiados por um conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia:

- . Flexibilidade / controlo;
- . Orientação externa / interna;
- . Meios / fins.

A dimensão flexibilidade / controlo, quando a estrutura organizativa assenta no controlo, valoriza a segurança e a estabilidade, assumindo uma forma organizativa mecanicista ou altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal. Caso a estrutura organizativa assente na flexibilidade, valoriza a inovação e adaptação, assumindo uma forma de organização orgânica ou de estrutura informal, encorajando a comunicação horizontal, a cooperação, a iniciativa individual, a informalidade e o desejo de mudança. A dimensão orientação externa / interna, valoriza na segunda, o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade na estrutura do trabalho e do ambiente, em oposição à valorização do ambiente externo à organização, de competição, aquisição de recursos e de produtividade. A dimensão meios / fins, traduz o crescimento e aquisição de recursos através da inovação e rapidez de resposta, com ênfase nos processos em oposição à estabilidade e controle através do sistema de informação e de comunicação, com ênfase nos resultados.

Este modelo, representa-se por dois eixos, à volta dos quais, as três dimensões se distribuem, formando quatro quadrantes, emergindo quatro tipos de cultura na organização, subjacentes a diferentes teorias ou escolas organizacionais já referenciadas no trabalho. Para estes autores, nenhuma organização se caracteriza apenas por um tipo de cultura, mas simultaneamente por combinações de todos os tipos de cultura, sendo uns mais dominantes que outros:

- . Cultura de apoio – o modelo das relações humanas;
- . Cultura de inovação – o modelo dos sistemas abertos;
- . Cultura racional – o modelo dos objectivos racionais;
- . Cultura de regras – o modelo dos processos internos.

A tabela 5 sintetiza as principais características do modelo proposto por estes autores:

Tabela 5 - Características do modelo dos valores contrastantes

Características	Cultura			
	Apoio	Inovação	Racional (objectivos)	Regras (Burocrática)
Teoria organizacional	Modelos sociais fechados	Modelos sociais abertos	Modelos racionais abertos	Modelos racionais fechados
Dimensão Interno / externo	Interno	Externo	Externo	Interno
Flexibilidade / Estabilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Controlo	controlo
Meios / fins	Coesão e participação / compromisso	Inovação / apoio e crescimento	Direcção e planeamento / resultados e produtividade	Rotina, hierarquia e controlo / estabilidade
Valores dominantes	Motivação através da participação, confiança e sentimento de presença.	Criatividade, crescimento e adaptabilidade. Motivação através iniciativa individual, inovação e variedade de tarefas.	Focalização no desempenho, produtividade e alcance de objectivos. Motivação na capacidade de competir e alcançar objectivos.	Valorização da formalização, segurança e centralização em nome da estabilidade interna. Forte regulação do funcionamento da organização.
Liderança	Mentor e facilitador. Estimula a participação e apoio o desenvolvimento das pessoas fomentando o trabalho em grupo.	Inovador e empreendedor. Visão estratégica. Correr riscos em prol do crescimento da organização.	Competitivo. Liderança orientada para a tarefa e para o alcance de objectivos.	Organizador e coordenador. Liderança conservadora com o objectivo garantir o controlo, a estabilidade e segurança.
Crítérios de eficácia	Desenvolvimento do potencial humano e das pessoas	Apoio externo. Conquista da quota de mercado e aumento do volume de negócios	Planeamento e eficiência do funcionamento aumentam a produtividade.	Controlo e estabilidade

2.3.2 – A estrutura organizacional

2.3.2.1 – Definição de estrutura organizacional

A estrutura organizacional, enquanto variável de uma organização, tem sido ao longo da história da gestão, alvo de particular interesse por parte dos diversos autores, nomeadamente nos estudos sobre a relação existente com os resultados (eficácia) e na definição da estratégia das organizações. Será pacífico concluir-se sobre a inexistência de uma definição abrangente de estrutura organizacional que possa explicar ou descrever o seu todo. Com efeito, a evolução histórica permite-nos identificar diversas abordagens teórico-científicas focalizadas em diversos aspectos ou perspectivas da estrutura organizacional, sem todavia esgotar todas as questões. Neste sentido, salientam-se quatro grandes desenvolvimentos ou abordagens à estrutura organizacional.

A primeira é a abordagem clássica, segundo a qual o desenho da estrutura obedece à aplicação de princípios universalmente válidos, destacando-se pela divisão do trabalho, autoridade, disciplina, direcção e voz de comando, especialização entre outras. Estes princípios, característicos das organizações do período das teorias clássicas de Fayol (1916) a Urwick (1937) deram origem a estruturas “racionais”, com o objectivo da promoção de resultados pré-determinados, orientados por padrões científicos, formais e estáveis.

A segunda é a abordagem contingencial, estabelecida a partir das formulações de Burns & Stalker (1961), Woodward (1965), Lawrence & Lorsh (1967), considera que a funcionalidade dos desenhos estruturais é dependente da variável da dinâmica ambiental, A dinâmica ambiental está relacionada aos *factores contingenciais* externos e/ou internos de mercado e tecnologia (competição, novos produtos e inovação), que impõem um grau de *incerteza da tarefa*, determinando desta forma ajustamentos mais ou menos descentralizados e/ou flexíveis. Nesse sentido, o desempenho organizacional – ponto central da abordagem contingencial – depende de uma lógica de contínuo ajustamento estrutural, activa ao longo do tempo, em razão da dinâmica ambiental.

Uma terceira abordagem, institucionalismo social, considera que as organizações estão sujeitas a elementos simbólicos, sociais e culturais do seu ambiente institucional em relação aos quais a adaptação da estrutura depende mais de um processo de legitimação do que de um processo de desempenho. Neste contexto, destacam-se as definições de Scott & Meyer (1994) que argumentam que o desenho da estrutura é altamente sujeito à adaptação e configuração a padrões institucionalmente reconhecidos, podendo a estrutura formal tornar-se numa fachada de concordância. Segundo esta concepção, a *racionalidade* da escolha das estruturas organizacionais é altamente limitada, possuindo uma função simbólica de sinalizar, afectar e fazer sentido para os integrantes, estando a sua dinâmica relacionada a processos institucionais de dependência, identidade e legitimação.

A última abordagem, o “novo contingencialismo” (Morgan, 1997), reflecte uma expansão e dinamização da concepção contingencial. Baseia-se numa visão sistémica avançada, com a introdução de novos elementos como o da complexidade (elevados graus de incerteza, ambiguidade, pluralidade dos ambientes internos e externos) e da “auto-produção” relacionada a um modelo circular de organização (sistema produto e produtor ao mesmo tempo). Por um lado a complexidade às estruturas organizacionais novos desenhos e concepções como a rede e a célula, por outro a “auto-produção” a partir de interacções internas que produzem relações para a renovação organizacional.

Em síntese, estas abordagens reflectem a diversidade do conhecimento sobre as teorias organizacionais. Contudo, mais complexo do que compreender estas concepções, será a construção de metodologias de modelagem e desenho organizacional, onde o ponto crítico da estrutura se concentra na criação de uma arquitectura que permita captar o negócio e estratégia da própria organização. Por último, para complemento às abordagens realizadas, torna-se importante transcrever duas definições de *Estrutura Organizacional*:

“A distribuição das pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre si, quer pela divisão do trabalho (distribuição das tarefas entre as pessoas), quer pela a hierarquia (distribuição das pessoas em posições).” (Hall, 1984: 70-71)

“A soma total de meios pelos quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é realizada a coordenação entre elas.” (Mintzberg, 1995)

Verifica-se que as definições não são uniformes, destacando-se contudo, dois factores preponderantes: a divisão do trabalho e a hierarquização com sua respectiva distribuição de autoridade. Para Mintzberg, implicitamente, considera a hierarquia como parte integrante da estrutura, pela forma como as organizações coordenam a divisão de trabalho.

2.3.2.2 – Características da estrutura organizacional

De forma semelhante ao conceito de estrutura organizacional, as suas características, elementos ou dimensões não são definidos uniformemente entre os autores, constatando-se contudo algumas analogias entre si. Hall (1984) e Bowditch (1992), consideram a *complexidade*, *formalização* e a *centralização* as componentes e as dimensões fundamentais que mais caracterizam a estrutura organizacional. A *complexidade* é o grau de diferenciação e integração existente numa organização, tornando-se mais complexas à medida da complexidade das respectivas actividades e envolventes que cercam as organizações, podendo a complexidade ser dividida por três factores de diferenciação:

- . *Diferenciação horizontal* – subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros (especialização);
- . *Diferenciação hierárquica (vertical)* – divisão do trabalho e autoridade por níveis da hierarquia organizacional;
- . *Diferenciação espacial* - dispersão das pessoas e actividades em diferentes zonas geográficas (ex. multinacionais).

A segunda dimensão da estrutura organizacional, é a *formalização* que consiste no grau de padronização das actividades da organização, ou seja, o grau com que regras e procedimentos escritos e comunicações padronizadas estão incorporadas ao projecto da organização. A formalização enquanto componente característica da estrutura organizacional é também considerada como a variável mais importante para o indivíduo. Apesar do indivíduo estar sujeito à cultura da organização de onde se insere (padronização do seu comportamento em relação aos restantes elementos), o grau de formalização afecta directamente o seu comportamento. Por fim, o grau de formalização de uma estrutura é tanto maior quanto menor

for a profissionalização dos elementos que a compõem. Em oposição, quanto maior for o leque de elementos indiferenciados maior será o grau de formalização da estrutura.

A última dimensão da estrutura organizacional, a *centralização*, refere-se à distribuição do poder da organização e que se define como o grau de centralização da autoridade para a tomada de uma decisão formal, realizando-se através de uma pessoa, unidade ou nível hierárquico. O nível de centralização é um indicativo da visão que os superiores hierárquicos têm dos seus subordinados. Quanto maior for centralizada a estrutura maior será a participação das hierarquias superiores para a tomada de decisão e menor será a autonomia das estruturas mais baixas da organização, traduzindo-se numa “falta de confiança” das cúpulas superiores sobre as inferiores.

Dentro da mesma linha de pensamento, Stoner (1985) e Pacheco (1987) decompõem aquelas três dimensões em cinco elementos da estrutura:

- . *Especificação/especialização* de tarefas, que se refere à especificação de actividades individuais ou de grupos na organização (divisão do trabalho) e ao agrupamento destas tarefas em unidades de trabalho (departamentalização);
- . *Padronização* das tarefas, que consiste na definição de procedimentos para garantir a previsibilidade das tarefas;
- . *Coordenação/formalização*, que consiste nos procedimentos realizados para integrar as funções das sub-unidades da organização;
- . *Centralizaçãodescentralização* de decisões, que se refere à localização do poder decisório;
- . *Tamanho/configuração*, que se refere ao número de elementos que compõem os grupos de trabalho, à forma e amplitude da estrutura.

2.3.2.3 – Tipologias da estrutura organizacional

Como já referido no presente trabalho, o homem actual construiu uma sociedade onde predomina a multiplicidade de organizações. Verifica-se, que muitas das organizações orientadas para o mesmo fim apresentam estruturas semelhantes ou contrárias e organizações com fins dispersos podem apresentar igualmente estruturas diferenciadas ou análogas. Os estudos efectuados por Burns & Stalker (1961) levaram à descoberta de dois tipos de organizações, denominados por organizações *mecanicistas e orgânicas*⁵. Para os autores, as organizações mecanicistas são fortemente especializadas, hierarquicamente estruturadas e

⁵ Mintzberg (1979) aceita a existência destas dimensões, atribuindo diferentes designações. Ao nível das organizações mecanicistas atribui o nome de “burocrático” e às organizações orgânicas de “não-burocráticas”.

centralizadas do ponto de vista do comando e da comunicação vertical. Em oposição, as organizações orgânicas são descentralizadas e informais, existindo a comunicação lateral e o ajustamento e a redefinição permanente das tarefas.

A distinção determinada entre organizações mecânicas e orgânicas revela que há diversas formas para combinar as três componentes fundamentais da estrutura. Contudo, o desenho geral da organização reintegra sempre um modelo mecanicista ou um modelo orgânico, como se pode verificar na tabela 6:

Tabela 6 - Componentes fundamentais da estrutura / desenho organizacional

	Componentes fundamentais da estrutura		
	Complexidade	Formalização	Centralização
Modelo mecanicista	. Elevada . Forte diferenciação horizontal	. Elevada . Comunicação descendente e formal	. Elevada . Autoridade de decisão centralizada
Modelo orgânico	. Baixa . Colaboração vertical e horizontal	. Baixa . Comunicação descendente e lateral e informal	. Baixa . Elevada participação na decisão

2.3.2.4 – O modelo de Mintzberg

A partir da década de setenta do século passado, intensificaram-se os estudos científicos relativos às estruturas organizacionais. Apesar da inexistência de uma classificação universal, Mintzberg verificou que, apesar de existirem um número ilimitado de desenhos organizacionais, estes tendiam para um determinado modelo-tipo. A tendência verificada dependia do meio envolvente da organização, nomeadamente das características da actividade e do meio ambiente. Na busca da eficiência da estrutura da organização, verificou-se a procura de desenhos e configurações organizacionais que garantissem uma determinada consistência interna e por último verificou-se a propensão das organizações seguirem os modelos das organizações mais bem sucedidas.

Neste sentido, Mintzberg construiu um modelo-tipo organizacional (figura 4) onde considera que cada organização possui determinados elementos básicos, que se traduzem em 5 forças que impelem as organizações em direcções diferentes:

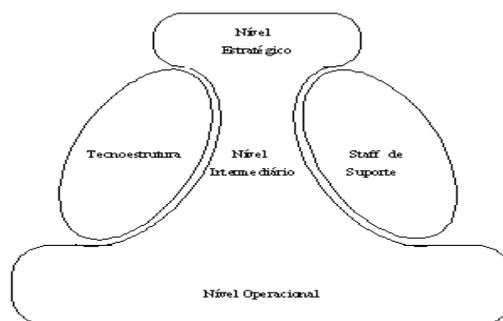


Figura 4 – As 5 forças da estrutura (elementos básicos do modelo)

Mintzberg apresenta um modelo de estruturação das organizações com base na combinação dos parâmetros do desenho. O modelo é rico na ilustração de como estes parâmetros ou componentes básicos são combinados de forma sinérgica para se obter uma determinada performance organizacional. A tabela 7 caracteriza sinteticamente o modelo organizacional proposto por Mintzberg, onde cada força condiciona ou determina o surgimento de cinco desenhos ou configurações distintos.

Tabela 7 - Caracterização do modelo organizacional de Mintzberg

Elementos básicos	Composição dos recursos humanos	Força exercida
. Vértice estratégico	. Gestores de elevado nível . Responsabilidade da organização	. No sentido da centralização para a coordenação e supervisão directa. . Empurra a organização para uma estrutura simples
. Tacnoestrutura	. Analistas . Responsabilidade de desenvolver formas de padronização da organização	. No sentido da padronização, nomeadamente dos processos de trabalho. . O aumento da sua influência empurra a organização para uma estrutura Burocrática Mecanicista
. Equipa de apoio	. Equipas que providenciam os serviços logísticos da organização	. No sentido da colaboração e inovação na tomada de decisão. . Empurra a organização para a Adocracia
. Nível intermédio	. Gestores . Responsabilidade de estabelecer a ligação entre o nível operacional e as equipas de apoio	. No sentido da "Balcanização" com o objectivo da autonomia de gestão das suas unidades. . Empurra a organização para a estrutura Divisionada
. Centro operacional	. Elementos operacionais . Responsabilidade de executar os trabalhos relacionados com a produção de bens e prestação de serviços.	. No sentido da profissionalização por forma a maximizar a sua autonomia. . Empurra a organização para a estrutura Burocrática Profissional

2.3.3 – Liderança

2.3.3.1 – Definição de liderança

A liderança tem sido, desde a primeira metade do século passado, um dos temas mais investigados, tornando esta variável cada vez mais importante no seio da vida das organizações. O mundo organizacional requer líderes para a governação bem sucedida das organizações, considerando que a liderança representa a maneira mais eficaz de impulsioná-las no rumo ao sucesso. No decurso dos últimos setenta e cinco anos, desenvolveram-se um conjunto significativo de estudos empíricos, que apesar disso, não foi possível identificar

claramente e sem equívoco, o que distinguia os líderes dos não líderes, os líderes eficazes dos líderes ineficazes e as organizações eficazes das não eficazes» (SYROIT, 1996, cit. Silva, 2004:47). A liderança é um conceito difícil de definir, sendo que a evolução das suas teorias ao longo dos anos, tem sido acompanhada pelo desenvolvimento das teorias organizacionais, constatando-se que o tema é complexo e que ainda há muito por revelar. Neste contexto, as teorias ou abordagens sobre a liderança evoluíram segundo quatro perspectivas: a perspectiva dos traços, a perspectiva dos estilos ou comportamentos, a perspectiva contingencial e as perspectivas da nova liderança. Antes da Segunda Grande Guerra, a solução para a eficácia organizacional passava pela selecção natural dos líderes, onde a liderança era definida em termos das características de personalidades do líder da organização. No período pós guerra e na década de sessenta, a abordagem comportamental definiu a liderança em termos dos comportamentos, capazes de distinguir os líderes dos não líderes, onde o problema da eficácia da liderança podia ser resolvido através da formação dos líderes. Mais recentemente, algumas abordagens questionaram a necessidade de liderança enquanto associada a uma posição hierárquica. Segundo estes autores a ideia de liderança pode ser substituída ou neutralizada por outros mecanismos. A formação de uma equipa de trabalho coesa poderá ser um substituto do comportamento da liderança de apoio.

Em algumas definições de liderança está implícita a ideia que um ou mais membros de um grupo podem ser identificados como líderes e que estas pessoas diferem em certas características dos restantes elementos do grupo. A estes membros são chamados seguidores ou subordinados, o que pode implicar a existência de uma estrutura hierárquica dentro do próprio grupo. Já noutras definições, assume-se que a liderança é um processo interactivo entre os membros do grupo onde os líderes influenciam os seus subordinados ou seguidores. Contudo, qualquer definição engloba muitas dimensões de liderança. Segundo Weinberg e Gould (1995), estas dimensões incluem processos de tomada de decisão, técnicas de motivação, o *feedback*, o estabelecimento de relações interpessoais e a direcção de grupos ou equipas orientadas para os resultados. Para Bryman (1996), existem três elementos comuns à maioria das definições: a influência, o grupo e os objectivos. A liderança é vista como um processo de influência através do qual o líder induz os seus subordinados (grupo) a comportarem-se de determinada forma em direcção aos objectivos da organização.

Chelladurai (1999), considera que as definições de liderança implicam três elementos significativos:

- . Como um processo comportamental;

- . Como um processo interpessoal;
- . Como influência e motivação dos membros de uma organização para os objectivos e resultados a alcançar.

Apesar da quantidade e diversidade de definições de liderança, transcreve-se duas definições de liderança organizacional:

"Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objectivos específicos". (Tannenbaum, 1970, cit. Silva, 2004: 48)

"Liderança é o processo de exercer influência sobre o indivíduo ou um grupo de indivíduos, nos esforços para a realização de objectivos em determinada situação". (Hersey & Blanchard, 1977, cit. Santos, 2009).

A leitura destas definições servirão de base à abordagem das diversas perspectivas teóricas a desenvolver no ponto seguinte.

2.3.3.2 – Perspectivas teóricas de liderança

A figura seguinte esquematiza a evolução cronológica das diversas teorias sobre a liderança identificada no ponto anterior deste trabalho:

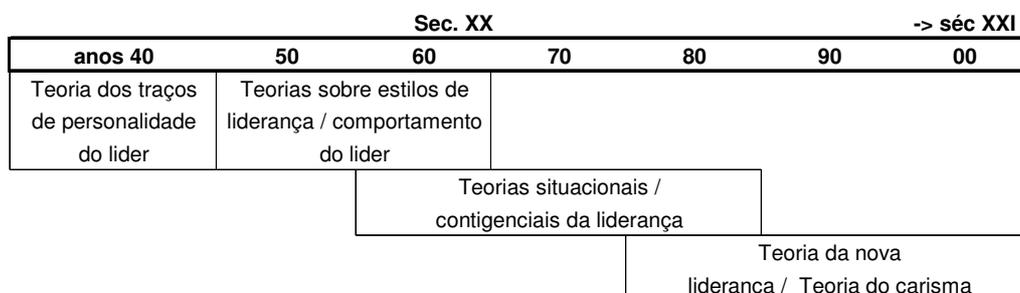


Figura 5 - Evolução cronológica das teorias sobre liderança

A *perspectiva dos traços* de personalidade do líder defende que os líderes “nascem” e que os eficazes possuem características físicas, cognitivas e de personalidade que os distinguem dos pouco eficazes. Os traços considerados importantes incluem a sociabilidade, iniciativa, persistência, conhecimento do seu encargo, autoconfiança, adaptabilidade, fluência verbal (Stogdill, 1948, cit. Santos 2009). Num sentido mais abrangente, as diversas correntes dos traços dos líderes agrupavam em quatro os que um líder deve possuir (Silva, 2004):

- Traços físicos: energia, aparência e peso;
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;

- c) Traços sociais: cooperação, capacidade de relacionamento interpessoal e de gestão;
- d) Traços relacionados com a tarefa: capacidade de realização, persistência e iniciativa.

No entanto, na maioria das pesquisas efectuadas não foram encontradas evidências que relacionassem positivamente os traços dos líderes com a eficácia da liderança, tendo-se constatado:

- . A posse de determinados traços, apenas aumenta a probabilidade de um indivíduo ser um líder eficaz;
- . A posse de determinados traços não garante automaticamente a eficácia;
- . A inexistência de um padrão de traços conjugados que favoreça a eficácia.

O parcial sucesso das teorias baseadas nas características universais dos líderes ou as limitações do próprio modelo, onde foram descuradas outras variáveis como as características dos subordinados na relação com a sua liderança, revelaram ser simplistas e redutoras da complexidade variável liderança em contexto organizacional.

A *perspectiva comportamental* tem contribuído de forma mais consistente do que a abordagem anterior para a melhoria das teorias acerca da influência do líder no desempenho organizacional. As investigações inflectiram da perspectiva "os subordinados de sucesso são" para "o que os subordinados de sucesso fazem". Esta mudança conceptual para a perspectiva comportamental vai ao encontro de respostas mais sustentadas acerca dos resultados que as diferentes organizações apresentam. Enquanto a perspectiva dos traços focalizou-se sobre as características pessoais do líder, a perspectiva dos estilos concentrou-se sobre o comportamento dos líderes. A maioria das pesquisas que investigaram os comportamentos, que distinguem do líder eficaz do líder não eficaz, teve a sua origem nos estudos pioneiros de Kurt Lewin em 1938 e posteriormente nas investigações das escolas de Ohio e Michigan.

Os estudos daquele autor e seus seguidores, visavam conhecer o impacto dos resultados da organização através do grau de participação dos subordinados no processo decisório e partilha de poder do líder. Desses estudos foram identificados três estilos de liderança:

- . *Liderança autocrática*, onde o líder fixa as directrizes, centraliza o poder e a tomada de decisão, informa e supervisiona o grupo;
- . *Liderança liberal*, onde o líder tem uma participação mínima, dando ao grupo a liberdade para as suas decisões e acções.
- . *Liderança democrática*, onde o líder traça as directrizes a debater pelo grupo, incentiva a participação do grupo e descentraliza a autoridade.

As investigações de Ohio concentraram-se na identificação do comportamento do líder eficaz tendo identificado duas categorias de comportamento independentes: consideração e iniciação da estrutura, contendo cada categoria um conjunto de tipos específicos de comportamentos, traduzindo-se no líder focado para as pessoas e nos seus sentimentos ou no líder centrado na estrutura do trabalho. Neste sentido, a eficácia do líder nestas duas categorias estava ligada a critérios como o desempenho do grupo ou a satisfação com o trabalho. O melhor comportamento era o que obtinha elevados níveis em ambos. Os estudos de Michigan centraram-se na identificação das relações entre o comportamento do líder, os processos de grupo e nas medidas de performance do grupo. Os resultados obtidos encontraram três tipos de comportamento dos líderes eficazes: comportamento orientado para a tarefa, comportamento orientado para as relações e liderança participativa. Inspirados nos dois tipos de liderança definidos pela Escola de Michigan, Blake e Mouton (1964), desenvolveram um modelo de análise comportamental dos líderes, conhecida por *grelha gerencial* (figura 6), sendo o mais utilizado na formação de líderes. Segundo os autores, o gestor orienta a sua acção para dois aspectos fundamentais:

- . Ênfase na produção - preocupação com os resultados dos esforços dos subordinados (resultados das tarefas);
- . Ênfase nas pessoas - preocupação com as pessoas, atendendo às suas necessidades e às suas expectativas.

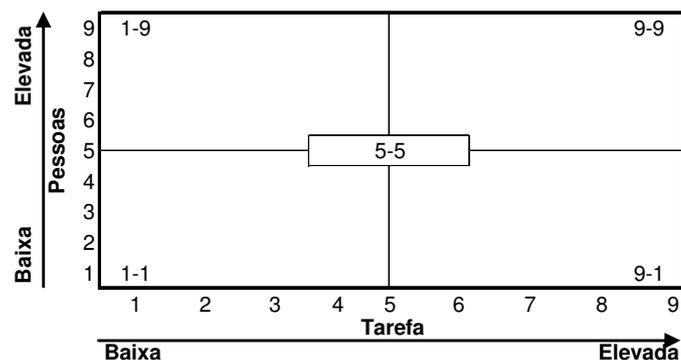


Figura 6 - Grelha gerencial

Os autores colocam nos principais pontos de interacção das duas ênfases, os cinco principais estilos de liderança, identificados em função da orientação para a tarefa ou para o relacionamento. Blake e Mouton consideram que é bastante importante que cada gestor aprenda a observar o seu estilo de liderança através da grelha, a fim de melhorar o seu desempenho individual, sempre na perspectiva de comparar o seu estilo com o estilo 9.9 que é

o estilo ideal, em que se dá grande importância quer à produção / tarefa quer ao desenvolvimento profissional das pessoas.

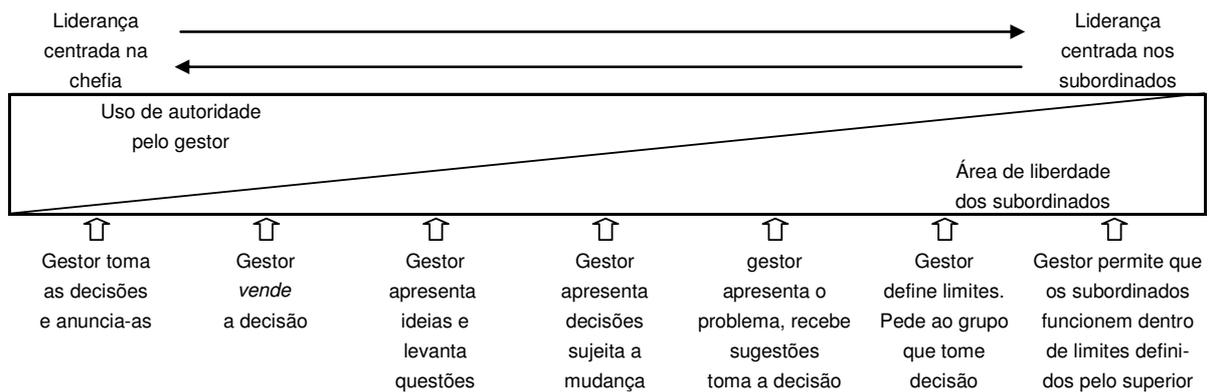
O processo de liderança é um fenómeno complexo que não pode ser compreendido com o isolamento de determinados traços ou comportamentos. Os fracos resultados obtidos, quanto à eficácia dos modelos e respectivos interesses práticos, conduziram a novas investigações em contexto real com o objectivo de identificar as variáveis situacionais influenciadoras do sucesso de um determinado estilo de liderança. Esta nova abordagem – *a perspectiva contingencial* – tem como princípio básico a não existência de um único estilo ou característica de liderança válidos para todas as situações, antes pelo contrário, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado. Segundo estas abordagens, o líder eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características sob condições extremamente variadas. Assim, as variáveis fundamentais a ser consideradas nas teorias contingenciais da liderança são três: o líder, o grupo, e a situação. De entre as principais teorias situacionais/contingenciais da liderança destaca-se o Contínuo Autocrático-Democrático e a Teoria situacional de Hersey e Blanchard (1977):

a) Contínuo Autocrático-Democrático (Contínuo de liderança de Tannenbaun e Schmidt, 1958)

Os autores apresentaram uma abordagem contingencial considerando que o líder deve escolher os padrões de liderança mais adequados para cada situação em que se encontra. É um fenómeno situacional que se baseia na conjugação de três forças:

- . *Forças no líder* – características pessoais do líder, como sejam os valores e convicções pessoais, a forma de delegar e de comunicar, etc;
- . *Forças nos subordinados* – características dos subordinados, na necessidade de autonomia e responsabilidade, competências e conhecimentos, motivação;
- . *Forças nas situações* – as condições dentro das quais a liderança é exercida, como a estrutura, cultura, clima organizacional, etc.

Diante destas três forças, o líder pode escolher o padrão de liderança mais adequado para cada situação, de forma a ajustar interactivamente as suas forças pessoais, com a dos subordinados e situação. A figura seguinte evidencia um contínuo de estilos de liderança que o líder ou gestor pode ter com os seus subordinados:



Fonte: HBR Classic - Harvard Business Review: Maio - Junho 1973

FIGURA 7 - Continuo do comportamento de liderança

O líder que actua à esquerda do contínuo é influenciado por forças pessoais, do grupo e situação que resultam num estilo autocrático e impositivo. Por oposição, o líder que actua à direita do contínuo é influenciado por aquelas forças que resultam num estilo democrático e participativo.

b) Teoria situacional de Hersey e Blanchard

Hersey e Blanchard (1977) desenvolveram um modelo situacional de análise da liderança com ênfase nos subordinados, introduzindo uma nova variável, a maturidade dos subordinados, em que sugere que a eficácia do líder depende do ajustamento do estilo de liderança ao grau de maturidade dos subordinados. Em sentido lato, entende-se por maturidade dos subordinados a capacidade e a vontade das pessoas assumirem a responsabilidade pela orientação do seu próprio comportamento. A figura 8 representa o modelo desenvolvido pelos autores destacando-se os quatro estilos de liderança e o grau de maturidade dos respectivos subordinados:

. *Estilo Directivo (S1)* – Alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento. O líder define os papéis e informa os subordinados sobre as tarefas, quando e como executá-las. Ênfase no comportamento directivo;

. *Estilo negociativo (S2)* – Alta orientação para as tarefas e alto relacionamento com as pessoas. O líder fornece comportamento directivo e de apoio aos subordinados para que as tarefas possam ser executadas conforme ele as definiu e estruturou.

. *Estilo participativo (S3)* – Baixa ênfase na estruturação das tarefas e alto nível de relacionamento com as pessoas. O processo de decisão é partilhado, sendo o papel principal do líder, o de facilitador e comunicador.

. *Estilo delegativo (S4)* – Baixa ênfase na estruturação das tarefas e baixo nível de relacionamento com as pessoas. O líder dá escassa direção e apoio aos colaboradores. Este estilo só é adequado quando os colaboradores são realmente capazes de desenvolverem o trabalho e têm elevados níveis de motivação para fazer o que lhes é solicitado.

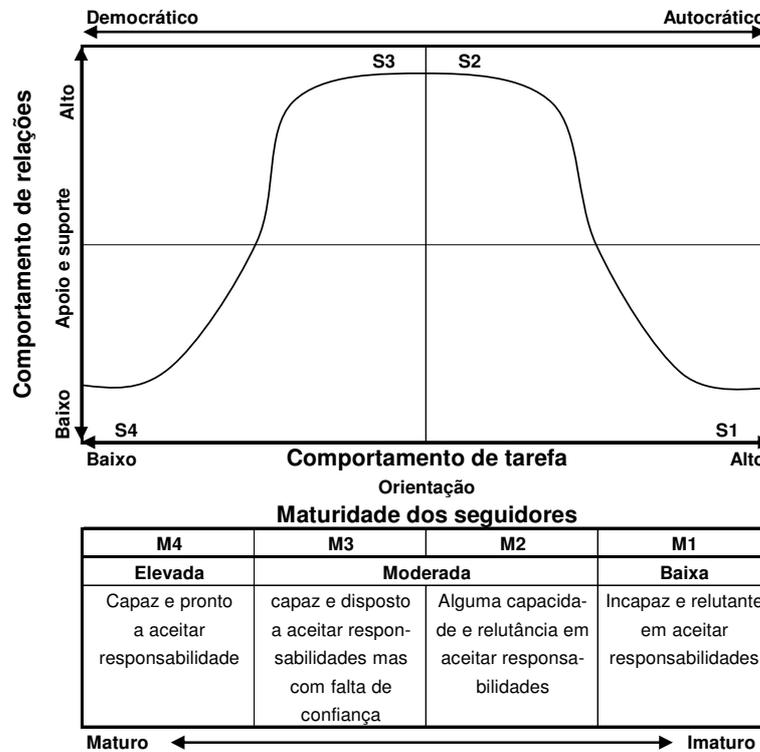


Figura 8 - Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard

Neste sentido cada tipo de liderança enfatiza uma diferente combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento pelo líder. A este, cabe desenvolver a capacidade de diagnosticar cada situação, escolher e implementar a adequada resposta de liderança.

Nos anos oitenta do século passado, verificaram-se novas perspectivas emergentes à forma de conceptualizar e pesquisar a temática da liderança, proclamada a *Perspectiva carismática*, que introduziram novos conceitos como a liderança transformacional, transaccional e carismática. Das investigações realizadas, Burns (1978) citado por Santos (2009) definiu a liderança transaccional como relação entre líderes e subordinados em que o primeiro oferece um tipo de recompensa (financeira ou prestígio) pela obediência aos seus desejos. Para Robbins (2005) citado por Santos (2009), no contexto organizacional, o líder transaccional leva os seus seguidores a atingir as metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Para o mesmo autor, a liderança transformacional tem a capacidade de inspirar seus subordinados a ultrapassar os seus próprios interesses em prol do bem da

organização. No que se refere à distinção entre os dois tipos de liderança, Bass (1999) considera que os líderes transformacionais elevam a sua moral, a motivação e a moral dos seus seguidores, enquanto os líderes transaccionais lidam com os interesses imediatos dos seus subordinados.

A liderança carismática está relacionada com a força das habilidades pessoais que permitem um profundo efeito sobre os seguidores (Chiavenato, 2005). Os líderes carismáticos são caracterizados pela sua autoconfiança, confiança nos subordinados, visão ideológica e o uso do seu próprio exemplo, House (1990) citado por Chiavenato (2005). Estes líderes têm a sua influência baseada não na autoridade da posição ou tradição, mas sim nas percepções que os subordinados têm sobre o líder dotado de qualidades excepcionais Yukl (1997) citado por Santos (2009).

Capítulo III – Quadro conceptual de referência

3.1 – As Instituições Particulares de Solidariedade Social

Estabelecidas por legislação vigente há mais de duas décadas e meia, Decreto-Lei 119/83, de 25 de Fevereiro, as organizações do terceiro sector podem assumir as formas jurídicas de associações de solidariedade social, de socorros mútuos, voluntários de acção social, fundações de solidariedade social e misericórdias. Por Decreto-Lei 171/98, de Junho, as Casas do povo são equiparadas a associações de solidariedade social.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), sob a forma de associação de solidariedade social desenvolvem maioritariamente as suas actividades no âmbito da acção social, nas valências de infância, juventude, terceira idade e comunidade. Em menor escala, aquelas instituições desenvolvem a sua acção nos campos da saúde e educação. De acordo com Silvestre (1997), citado por Nunes, Reto e Carneiro (2001), estas instituições têm vindo a desenvolver as suas actividades numa área que o Estado tem vindo a abandonar. Em 2004, segundo o estudo da *John Hopkins University*, o montante das transferências do Estado para as IPSS atingiam os 40% dos custos das actividades sociais desenvolvidas por estas entidades.

Em termos macroeconómicos, as IPSS no seu conjunto aparecem como entidades geradoras de emprego. Em 1995, o desemprego em Portugal crescia 0,7% enquanto emprego no terceiro sector crescia 7,1%. Em 2004, verificava-se no sector um mercado de trabalho com cerca de 250.000 postos de trabalho.

Nos últimos anos, consequência da nova política nas áreas da saúde e segurança social, o Estado, em parceria com as IPSS, tem desenvolvido a nível do país a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI). Assim, além de novas oportunidades de acção para as IPSS, verifica-se pelo Estado, o reconhecimento do papel fundamental que estas Instituições desempenham no desenvolvimento social e económico do país.

No âmbito do presente trabalho, o Instituto de Apoio à Comunidade (IAC), entidade alvo de estudo, é uma associação de solidariedade social, sediada no Forte da Casa, concelho de Vila Franca de Xira, que desenvolve a sua acção social nas áreas da infância, juventude e terceira idade. É uma instituição com 160 trabalhadores e que presta o seu serviço a 847 utentes. No âmbito do programa Modelar 2, a Instituição ampliará o seu raio de acção dando início à construção de um hospital a integrar a actual RNCCI. Do ponto de vista financeiro, as suas receitas dependem das participações familiares, dos acordos de cooperação com a Segurança social e de subsídios da autarquia local. O governo da Instituição depende de três

órgãos sociais (a Direcção, a Mesa da Assembleia-geral e o Conselho Fiscal), eleitos pelos sócios por sufrágio universal a cada três anos.

3.2 – Cultura organizacional

Ao longo dos tempos as organizações pertencentes ao terceiro sector têm sido consideradas como os parentes pobres da economia (Nunes *et al*, 2001). Para estas organizações, percebe-se o baixo grau de profissionalismo ao nível da gestão, a ineficiência dos processos e a falta de rigor na definição da estrutura organizacional. A isto, acresce a fraca autonomia financeira resultante da orientação da organização para a sua missão, descurando a condição mínima e necessária do equilíbrio económico visando a respectiva sustentabilidade.

No estudo realizado por Nunes, Reto e Carneiro (2001), verificou-se a existência de diversos eixos caracterizadores da dinâmica das organizações portuguesas do terceiro sector. Neste contexto, aquelas organizações são caracterizadas pelo dinamismo/improvisação face ao rigor e formalização. Os objectivos encontram-se orientados para os fins sociais (missão) em contraponto com os fins económicos. Verifica-se a aposta na gestão democrática versus a ênfase na centralização do poder e por último a implicação das pessoas pela via afectiva.

Os mesmos autores constataram a preocupação com a prática de gestão pela cultura, caracterizada pela adesão aos valores organizacionais, pela partilha de valores individuais, investimento pessoal no trabalho, criatividade e aprendizagem organizacional. Verificou-se igualmente a existência da auto-crítica por parte dos responsáveis destas instituições potenciando o combate contra o conformismo organizacional. Porém, daquele estudo, autores advertem que os casos analisados não são de modo algum representativos do terceiro sector e que talvez até façam um grupo minoritário de organizações mais eficazes do sector, apresentando modelos organizacionais próximos das mais modernas teorias de gestão de recursos humanos.

Contudo, num mundo globalizado onde se exige a todas as organizações basear a sua competitividade organizacional através da inovação, cabe às entidades do terceiro sector constituir exemplos de soluções criativas potencialmente inspiradoras de organizações da restante economia, (Nunes *et al*, 2001).

3.3 – Modelo de gestão – O Balanced Scorecard

3.3.1 – Breve enquadramento histórico e definição do modelo de gestão

O modelo de gestão Balanced Scorecard (BSC) teve origem no início da década de 90 do século passado, a partir de pesquisas, lideradas por Robert Kaplan e David Norton, a um conjunto de grandes empresas norte-americanas. Essas pesquisas demonstraram que, no âmbito do controlo de gestão, os tradicionais indicadores financeiros eram ineficientes na avaliação do desempenho organizacional. Acrescia que aqueles indicadores começavam a apresentar limitações face à necessidade premente das organizações terem de criar valor para os clientes com base na inovação, na eficiência dos processos internos, competências e conhecimento dos trabalhadores, etc. Estava em causa a capacidade de avaliar as novas actividades criadoras de valor nas organizações modernas. Constatando as limitações do tradicional *Financial Reporting* fundamentado em indicadores financeiros e numa perspectiva histórica do desempenho, os autores desenvolveram um novo modelo de gestão, o BSC, baseado na avaliação do desempenho das organizações que assegurasse a inovação necessária à sua mudança e ao sucesso do seu futuro, perante o processo já existente da globalização económica.

No início dos anos 90, algumas organizações começaram a utilizar o BSC, com resultados positivos que demonstravam as capacidades deste novo modelo de gestão. Constatou-se que para além da sua utilização no complemento dos indicadores de índole financeira, constituía igualmente um meio de comunicação e avaliação da estratégia de toda a organização com base num conjunto de objectivos e indicadores construídos de forma integrada a partir de um modelo lógico. O BSC é hoje uma ferramenta de gestão estratégica, testada ao longo de 20 anos nas mais diversas organizações, que integra três capacidades fundamentais: sistema de avaliação do desempenho organizacional, sistema de gestão estratégica e ferramenta de comunicação estratégica.

A filosofia do BSC assenta assim na estratégia das organizações, colocada no centro do modelo, apoiada em quatro perspectivas, com fixação dos respectivos objectivos, funcionando de forma integrada e balanceada. Neste sentido, estabelece-se relações de causa e efeito entre todas as perspectivas. Verificando-se falhas no processo (ex: objectivos não atingidos numa das perspectivas) desencadeiam-se quebras de eficiências nas restantes perspectivas, provocando desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da organização.

Por último, a abordagem integrada, a interacção dos objectivos e das medidas de avaliação do desempenho, que constituem pilares do modelo, contribuem para que todos os trabalhadores da organização, sem excepção, identifiquem o contributo das suas tarefas quotidianas para atingir a missão e o caminho seguido para aquele fim.

3.3.2 – O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica

O BSC foi um modelo de gestão desenvolvido para a avaliação do desempenho organizacional tendo evoluído para um instrumento de gestão estratégica das organizações. O modelo é caracterizado por centralizar na decisão dos gestores a estratégia e visão das organizações em contraponto ao “controlo” praticado pelo topo hierárquico. É actualmente um mecanismo para implementação estratégica e que promove igualmente a competitividade e o desempenho. O BSC inicia-se quando a gestão de topo procede à tradução da estratégia da sua própria organização em objectivos estratégicos concretos, identificando desta forma os indutores críticos. Para Jordan (2008) esta tradução da estratégia, apresenta um conjunto de características próprias sendo as seguintes as mais importantes:

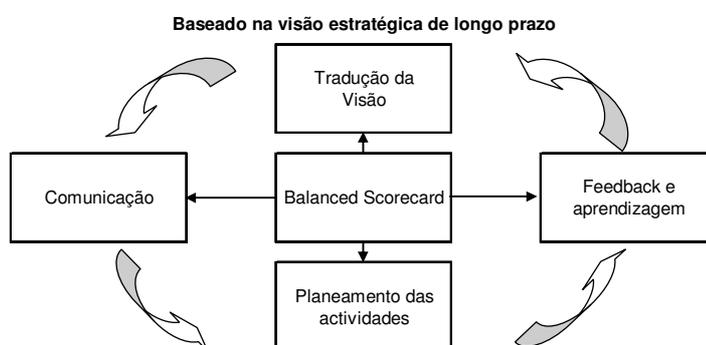
- . Ligação de indicadores de desempenho à organização;
- . Visão alargada e integrada do desempenho;
- . Ligação do controlo operacional à visão estratégica;
- . Clarificação das relações de causa e efeito;
- . Focalização dos gestores nos aspectos críticos.

A ligação entre as operações e a estratégia faz deste modelo um instrumento de melhoria contínua, uma vez que permite obter uma avaliação permanente das acções e do seu contributo para a realização dos objectivos estratégicos. Kaplan e Norton defendem, a partir do seu modelo, a existência de quatro processos de gestão estratégicos essenciais na ligação entre as iniciativas operacionais de curto prazo e os objectivos estratégicos de longo prazo previamente definidos.

Neste contexto, a clarificação e tradução da visão e estratégia é o primeiro processo proposto no modelo. Este processo visa essencialmente definir o mapa estratégico através duma sequência de relações de causa e efeito entre os resultados e as variáveis de desempenho, clarificando as acções a desenvolver para o sucesso da organização. Permite ainda a construção de consensos em torno da visão, na definição de objectivos e indicadores que descrevam os factores críticos de sucesso.

A comunicação e alinhamento estratégico permitem a ligação da estratégia a toda a organização, interligando os objectivos globais e departamentais. É um processo fundamental na convergência dos esforços de todos, no sentido do alinhamento estratégico da organização, de forma que os objectivos de cada colaborador estejam de acordo com a estratégia global a longo prazo. O planeamento das actividades e a afectação de recursos estabelece o ajustamento dos recursos físicos e financeiros com a estratégia da organização, permitindo desta forma quantificar os resultados esperados nas quatro perspectivas do modelo, estabelecer os meios por forma a alcançar aqueles resultados e estabelecer metas de curto prazo aos indicadores que vão monitorizando a estratégia. O processo de Feedback e aprendizagem estratégica consiste na construção de um mapa estratégico que possibilita reflectir em permanência a própria estratégia a prosseguir pela organização. Permite desta forma instituir e definir o processo de aprendizagem estratégica sobre as relações de causa e efeito entre o desempenho e o resultado identificadas pela organização.

A figura 9 sintetiza, o modo de funcionamento do modelo do BSC como sistema de gestão estratégica:



Fonte: Adaptado de "Organização orientada para a estratégia", 2001

Figura 9 - BSC - Sistema de gestão estratégica

No modelo original do BSC, os autores sugeriram a avaliação do desempenho através de quatro perspectivas de análise, podendo serem ajustadas de acordo com a missão e estratégia da organização. Neste sentido, a primeira perspectiva proposto por Kaplan e Norton (1992), foi a perspectiva financeira, fortemente relacionada com os interesses dos accionistas, onde as preocupações destes são essencialmente de natureza financeira, na expectativa do retorno dos capitais investidos. A perspectiva dos clientes, determina os factores (ex: fidelização, satisfação, etc.) que contribuem para a consolidação da relação com o cliente, permitindo à organização realizar os objectivos financeiros de forma sustentada. A perspectiva dos

processos internos conduz ao reconhecimento dos processos organizacionais críticos (ex: produtividade, qualidade, etc.) para a concretização dos objectivos integrados dos accionistas e dos clientes. Por último, a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, consiste em determinar as infra-estruturas que as organizações devem architectar para poderem crescer e desenvolver-se a longo-prazo (ex: formação e qualificação, prémios, etc.).

Capítulo IV – Método e técnicas de recolha e análise de dados

4.1 – Método

A metodologia aplicada como unidade de análise no presente trabalho é o estudo de caso. De acordo com Yin (1984), citado por Reto e Nunes (1999), o estudo de caso é um trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, onde os limites entre os fenómenos e o seu contexto não são evidentes e recorre a múltiplas fontes de evidência.

4.2 – Caracterização do Instituto de Apoio à Comunidade

4.2.1 – Identificação do Instituto de Apoio à Instituição

A instituição em análise é o Instituto de Apoio à Comunidade (IAC) do Forte da Casa. Representada por uma Direcção, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, fundada em 1 de Abril de 1987, sediada no Forte da Casa, concelho de Vila Franca de Xira, reconhecida como pessoa colectiva de utilidade pública, desenvolve a sua actividade social nas áreas da infância, juventude e 3ª idade, num universo médio de 847 utentes. A origem da Instituição é o resultado da vontade e iniciativa de um cidadão local, que num espírito humanitário, verificou a necessidade de se colmatar desequilíbrios sociais, nomeadamente a exclusão, a fragilidade e a carência humana que se verificavam na região e que o Estado não conseguia resolver ou atenuar. Portugal era naquele tempo o país mais pobre da comunidade europeia.

Pelo actual processo em curso para a certificação da qualidade pelos normativos da ISS e ISO9001:2000, a *missão* do IAC define-se por promover e apoiar a qualidade de vida da população da freguesia do Forte da Casa e restantes freguesias do concelho de Vila Franca de Xira, nas áreas da educação, saúde e bem-estar, acção social e prevenção, tendo como prioridade os que mais necessitam. A sua *visão* consiste em ser reconhecida como uma Instituição de Solidariedade Social de referência, valorizando o potencial intelectual e físico de todas as gerações que nela se cruzam, através de um conjunto de serviços prestados em excelência. Por fim, os *valores da organização*, ou seja, os valores que suportam a identidade da instituição definem-se pela:

- . Solidariedade social para com todos, sobretudo os que mais necessitam;
- . Respeito pelo Ser Humano na sua condição de vida, seja racial, religiosa, sexual, social, física ou intelectual;
- . Defesa dos valores éticos, morais e de cidadania;
- . Valorização de um espírito institucional inovador, crítico, assertivo e justo;

- . Responsabilidade no reconhecer colaboradores, clientes e familiares como o centro da nossa actividade;
- . Qualidade em cada serviço prestado, apostando na inovação e modernização, com vista a melhorar práticas;
- . Valorização da participação das famílias na vida institucional;
- . Responsabilidade no cumprimento e execução das directrizes das entidades oficiais.

Com 160 funcionários e 1.852 associados activos, o IAC dá respostas a 847 utentes/clientes (347 na área da Infância; 287 em ATL; 213 na área dos Idosos), constituindo como fonte de receitas as participações familiares dos utentes, os acordos de cooperação entre o IAC e o Ministério do Trabalho e Solidariedade Social, as quotizações dos sócios, os subsídios camarários, donativos e outros proveitos suplementares. A organização e o funcionamento das valências constam de regulamentos internos elaborados pela Direcção, em conformidade com as normas emitidas pelos serviços oficiais competentes e sujeitos à homologação pelos mesmos serviços.

Vinte e três anos depois, tempo que separa uma vontade e um projecto à realidade de hoje, o IAC tem vindo a desenvolver a sua actividade social nas valências de Creche Familiar, Berçário, Jardim-de-Infância, Actividades de Tempos Livres, Actividades Extracurriculares, Serviço de Apoio Domiciliário, Lar para Idosos e Centro de Dia. Complementarmente, através de um protocolo com o município, desenvolve o serviço de *catering* ao parque de Jardins-de-Infância e escolas básicas do concelho, permitindo a consolidação dos resultados através do aumento da receita e da rendibilização dos meios humanos e técnicos da instituição.

A Creche Familiar foi a 1.^a valência em funcionamento do IAC, face à constatação da necessidade urgente de prestar apoio às famílias da comunidade e de acolher crianças desfavorecidas. Nela, acolhem-se crianças dos 3 meses aos 3 anos de idade e o seu objectivo consiste na satisfação das necessidades básicas da 1.^a Infância, zelando pelo desenvolvimento e crescimento harmonioso das crianças. O Berçário (Creche) nasceu, posteriormente, da necessidade de dar outra opção à modalidade da Creche Familiar. Trata-se de uma valência que reúne todas as condições físicas e sociais e que visa a satisfação das necessidades inerentes ao crescimento e desenvolvimento harmonioso das crianças. Esta valência é constituída por crianças dos 3 meses aos 3 anos. O Jardim-de-infância (também denominado pré-escolar) é uma valência que nasce para dar resposta ao objectivo institucional de

promover a educação das crianças do Forte da Casa. Esta valência destina-se a utentes com idades compreendidas entre os 3 e os 5 anos e tem como objectivo o desenvolvimento das crianças aos níveis cognitivo, psicomotor e sócio-afectivo, sendo esta acção desenvolvida dentro de um ambiente harmonioso, estabelecendo relações positivas entre as crianças, pais e educadoras, respeitando as potencialidades de cada um. As Actividades de Tempos Livres (ATL) nascem da preocupação em preencher a lacuna existente na promoção de actividades extra-escolares das crianças em idade escolar, contribuindo, assim, para a potenciação e enriquecimento da formação da identidade pessoal de cada um. Destinam-se a crianças que frequentem o 1.º ciclo de escolaridade e tem como objectivo o desenvolvimento de actividades sócio-educativas, onde cada criança tenha a possibilidade de manifestar, criar e desenvolver as suas potencialidades. Outra vertente desta valência destina-se a dar apoio à juventude durante o horário laboral dos pais. É frequentada por jovens que frequentam os 2.º e 3.º ciclos de escolaridade e o seu objectivo pedagógico incide nas áreas do desenvolvimento da personalidade, estabelecimento de relações sociais, acompanhamento sócio-educativo e sensibilização para problemas inerentes ao processo de crescimento da adolescência, respeitando a individualidade e as potencialidades de cada jovem e promovendo a relação institucional/familiar. As Actividades Extracurriculares são destinadas a todos os utentes do IAC nas áreas de 1.ª Infância, 2.ª Infância e Juventude. Estas actividades são assumidas pela Direcção do IAC como iniciativas de extrema importância, visto contribuírem de forma saudável e positiva para a formação bio-psico-social de cada um. São actividades leccionadas por profissionais especializados nas áreas de Ginástica, Hip-Hop, Aeróbica, Futebol, Ténis, Inglês, Natação e Informática. Para além destas actividades, a instituição realiza visitas de carácter pedagógico, cultural, desportivo e recreativo sempre que estas se mostrem necessárias. O Serviço de Apoio Domiciliário surge como uma estratégia de intervenção junto dos idosos que, não reunindo as condições sócio-económicas necessárias à sua qualidade de vida, solicitam a intervenção da Instituição. Assim, o IAC promove e desenvolve um serviço que engloba a realização de diversas tarefas relacionadas com alimentação, cuidados de saúde, higiene pessoal e habitacional, bem como acompanhamento sócio-afectivo. Estas tarefas são executadas na habitação do idoso na zona geográfica das freguesias de Forte da Casa, Póvoa de Santa Iria e Vialonga. Os Lares para Idosos têm no seio do IAC um papel importante, que visa minimizar as carências sócio-afectivas junto da Terceira Idade, contribuindo para uma mudança positiva na qualidade de vida desta população. Os lares de idosos do IAC, são caracterizadas por conforto, comodidade e bem-estar e visam responder às necessidades de ordem afectiva, social, cultural e recreativa, respeitando a dignidade pessoal

de cada um e envolvendo, em toda a sua acção, a vertente familiar. O Centro de Dia do IAC decorre da necessidade de dinamizar o dia-a-dia do idoso, de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar sócio-afectivo. A valência é frequentada por idosos auto-gestores do seu tempo e tem como objectivo a dinamização de actividades de convívio, recreativas e culturais. Esta valência presta ainda apoio médico, efectua refeições diárias e organiza passeios recreativos e culturais. Além das valências mencionadas, o IAC tem uma estrutura de serviços internos de retaguarda necessários ao normal e bom funcionamento de toda a organização. É assim composta pela gestão, pelo serviço administrativo, financeiro e legal, pelo serviço da cozinha central e pelo serviço de transporte de refeições e utentes.

4.2.2 - Localização e cobertura geográfica

A Vila do Forte da Casa está situada no concelho de Vila Franca de Xira, distrito de Lisboa, e ocupa uma área de cerca de 3,96 Km² que se estende entre a Auto-estrada do Norte e a bacia do rio Tejo e apresentava em 2004 uma população de 13.600 habitantes (CMVFX, 2006). Esta vila integra-se para uns no extremo norte da província da Estremadura, para outros no extremo sul do Ribatejo.

4.2.3 - Caracterização do meio envolvente à Instituição

Situado no concelho de Vila Franca de Xira, o Instituto de Apoio à Comunidade do Forte da Casa dá resposta às populações das freguesias do Forte da Casa, Póvoa de Santa Iria e de Vialonga. Trata-se de uma zona que se caracteriza, fundamentalmente, pela sua paisagem urbana, constituída pelo parque habitacional, industrial e de prestação de serviços. A população é oriunda de praticamente todos os pontos do país e do estrangeiro, sendo, na sua maioria, activa nos sectores secundário e terciário. Verifica-se entre os operários qualificados bastante desemprego ou inactividade em idades anteriores à reforma, o que parece dever-se às consecutivas alterações e encerramento de muitas das indústrias transformadoras existentes na região, pelo que a grande percentagem da população activa desenvolve a sua actividade nas localidades adjacentes e, essencialmente, em Lisboa. Para responder às necessidades de educação e guarda de crianças e apoio à população idosa têm-se vindo a desenvolver novos equipamentos sociais de carácter privado e de solidariedade social. Do ponto de vista das habilitações literárias, a grande maioria da população é alfabetizada, apresentando níveis de formação académica diferenciados. Neste contexto, o nível sócio-económico e cultural das famílias, embora heterogéneo, pode considerar-se tendencialmente médio-baixo. As infra-

-estruturas da zona abrangente das três freguesias anteriormente mencionadas são numerosas e diversas.

4.2.4 - Estrutura organizacional

Partindo da definição de estruturas das organizações, Hall (1984), a caracterização da estrutura organizacional e o modo de funcionamento do Instituto de Apoio à Comunidade do Forte da Casa, que teve por base a observação e o conhecimento profissional, é composto por valências, equipamentos e serviços, distribuído em função das respectivas tarefas e responsabilidades hierárquicas. Por valência entende-se uma resposta social organizada com vista à satisfação de necessidades do utente/cliente. Relativamente aos equipamentos e serviços, os primeiros entendem-se como estruturas físicas da instituição, localizadas em lugares diferentes com uma ou mais valências associadas, enquanto que as segundas são actividades desenvolvidas com as necessidades específicas de apoio logístico ao funcionamento das respectivas valências. Quanto à organização interna, sob o ponto de vista da representação (nível institucional), a Instituição, dispõe de três órgãos estatutários independentes entre si, nomeadamente a Assembleia-geral, o Conselho Fiscal e a Direcção como órgão executivo. Sob o ponto de vista da operacionalidade, dispõe de um Director Técnico por valência (nível tático) e restantes trabalhadores afectos a cada valência ou serviço (nível operacional). A figura 10 representa os três níveis organizacionais do IAC:

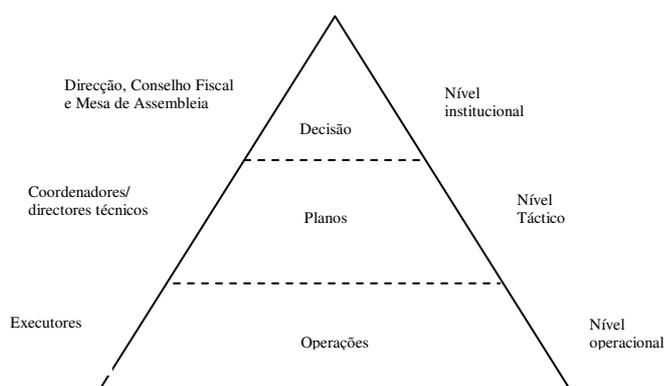


Figura 10 – Os três níveis organizacionais

Regra geral, a Direcção é um órgão ausente, composta por cinco elementos (quatro em regime de voluntariado), onde dois dos seus membros são trabalhadores da instituição a tempo inteiro, não exercendo em qualquer circunstância poder institucional enquanto membros da Direcção. O Presidente da Direcção – fundador e impulsionador da instituição – desempenha

a função há 23 anos, partilhando actualmente o seu tempo com o cargo de Presidente da Junta de Freguesia da Vila do Forte da Casa. Até há dois anos atrás, era o gestor de toda a organização, onde todas as decisões passavam, no imediato, por ele. Actualmente, a instituição congrega um gestor profissional a tempo inteiro, academicamente qualificado, repartindo com o Presidente da Direcção todas as operações da Instituição. Apesar de se verificarem algumas mudanças estruturais, os colaboradores ainda têm uma autonomia e poder de decisão relativamente limitados.

A estrutura organizacional, esquematizada na figura seguinte cruza o actual desenho estrutural da Instituição com o modelo de configuração organizacional proposto por Mintzberg. Conforme demonstra o organograma, trata-se de uma *estrutura mecanicista*, com “*relações hierárquicas rígidas, elevados graus de formalização e centralização de decisões e ênfase em regras e procedimentos*” (Mintzberg, 1995).

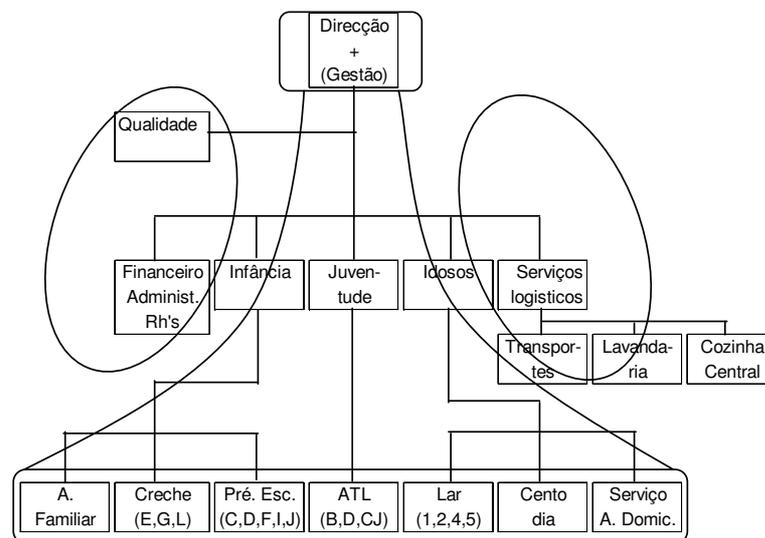


FIGURA 11 - Cruzamento entre a estrutura orgnizacional do IAC e a configuração organizacional de Mintzberg

Na estrutura do IAC verifica-se uma clara definição de responsabilidades, o aproveitamento das capacidades técnicas dos coordenadores de cada valência (gestores especializados em cada área funcional) e o contacto por parte do Director e do gestor em todas as operações, actuando numa perspectiva global (tomada de decisões centralizada). Estas são algumas das vantagens deste tipo de estrutura funcional, a que acrescem uma estrutura hierárquica simples, com linhas de comunicação bem definidas (sentido vertical) e fluxos de informação curtos. Como desvantagens, este tipo de estrutura tem reservado muito trabalho para as técnicas responsáveis de cada valência e serviços, sobrecarregados com tarefas operacionais, com escassez de tempo para reflectirem sobre decisões estratégicas (longo prazo). Concentram-se nas perspectivas de curto prazo, nas dificuldades de coordenação e controlo. O fluxo de

informação entre valências (comunicação horizontal) é escasso, informal e verbal. O fluxo de informação escrita com exterior é centralizado no Presidente da Direcção, sendo que a representação da Instituição com outras entidades podem ser delegadas nos responsáveis de cada valência.

4.3 – População em estudo

A população alva foi confinada a todas as chefias de todos os sectores da Instituição, sendo a sua dimensão composta por quinze indivíduos. Neste sentido, participaram cinco chefias superiores, correspondente às chefias das áreas da infância, juventude, terceira idade, departamento administrativo e serviços logísticos. Os restantes indivíduos correspondem a dez chefias intermédias e são responsáveis pelos equipamentos geograficamente dispersos pela Vila do Forte da Casa, Alverca e Vila Franca de Xira.

Por decisão da Direcção, não foi autorizada a realização do estudo a todo o universo da Instituição.

4.4 – Técnicas de recolhas de dados

Para o presente estudo foram realizados dois questionários, uma entrevista ao Presidente da Direcção da Instituição e análises documentais. Neste contexto, a estrutura do instrumento de recolha de dados aplicado foi constituída por três partes:

(1) Um questionário no âmbito do envolvimento organizacional, (2) um questionário no âmbito da avaliação da cultura organizacional, e (3) uma entrevista realizada ao Presidente e fundador da Instituição.

A avaliação do envolvimento organizacional foi materializada pela aplicação do modelo proposto por Allen e Meyer (1997), “*Organizational Commitment Questionnaire*” (OCQ). O questionário permite aferir três dimensões do envolvimento organizacional, o *Envolvimento Afectivo*, *Envolvimento Normativo* e *Envolvimento Calculativo*. A escala de medição foi do tipo Likert de 7 pontos, em que (1) significa a resposta “Muito em desacordo”, (2) “Moderadamente em desacordo”, (3) “Um pouco em desacordo”, (4) “Nem em acordo nem em desacordo”, (5) “Um pouco em acordo”, (6) “Moderadamente em acordo” e (7) “Muito em acordo”.

Na versão proposta por Meyer e Allen (1997) a escala foi de 18 itens, sendo 4 invertidos, onde cada dimensão é composta por 6 itens. A dimensão do envolvimento afectivo é composta pelos itens [1, 6, 7(R), 12(R), 13 e 18(R)]. A dimensão do envolvimento normativo

é composta pelos itens [3(R), 4, 9, 10, 15 e16] e a dimensão do envolvimento calculativo pelos itens remanescentes.

Para avaliação da cultura organizacional foi aplicado o modelo desenvolvido por Robert E. Quinn (1998), que através do respectivo questionário mede as dimensões da cultura, tendo por base a teoria dos valores contrastantes. O modelo proposto contém um questionário com seis itens – Características Dominantes, Líder Organizacional, Princípio Organizacional, Clima Organizacional, Critérios de Sucesso e Estilo de Gestão – representando cada item um tipo de cultura definido pelo autor. Cada um dos itens apresenta quatro descrições de organizações. A pessoa entrevistada deve distribuir 100 pontos pelas quatro alternativas conforme as descrições se assemelham com sua própria organização, onde nenhuma é melhor que a outra, são apenas diferentes.

Complementarmente, foi realizada uma entrevista ao fundador e Presidente da Instituição, considerada naturalmente como a pessoa mais importante e influente da organização. Foi uma entrevista do tipo semi-estruturada, tendo sido previamente explicada a sua finalidade, o objectivo, a utilidade da pesquisa e a importância da sua colaboração. A entrevista teve por objectivo recolher informações qualitativas acerca do que sabe, crê, espera ou deseja para a Instituição ao nível das variáveis determinantes no contexto da organização.

4.5 – Técnicas de análise de dados

Para análise dos resultados aos questionários aplicados procedeu-se ao tratamento de dados recorrendo-se a técnicas estatísticas simples e análise de conteúdo segundo a metodologia de Bardin.

CAPÍTULO V – Análise da informação e conclusões

5.1 Cultura organizacional do IAC

Da revisão da literatura verificou-se que a eficiência e eficácia organizacional das organizações modernas dependem de outros factores do que exclusivamente dos níveis de competitividade e da relação entre a escassez e abundância de recursos existentes no mercado. Hofstede (1987), considera não existir uma única forma de gestão para as organizações e que as respectivas estratégias dependem acima de tudo das características culturais nas quais as organizações operam. Peters e Waterman (1995) nas suas investigações evidenciaram existir uma relação de causa efeito entre a cultura e o sucesso de uma empresa.

Para diagnóstico e identificação do sentido da cultura organizacional, aplicou-se às chefias da Instituição, o questionário instituído no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn, por demonstrar uma elevada coerência com esquemas claros conhecidos e aceites, organizando a forma de pensar das pessoas. O modelo sugere, que os indivíduos numa organização partilham um mapa cognitivo que pode ser organizado em torno de três dimensões bipolares, apoiados por um conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia organizacional.

O presente inquérito foi aplicado às quinze chefias da instituição, verificando-se a anulação de um dos testes e uma não resposta.

De acordo com os resultados apurados, a cultura percebida pelas chefias encontra-se distribuída pelos quatro quadrantes com maior incidência para a cultura burocrática (hierárquica), caracterizada pela ênfase na orientação para o ambiente interno e para o controlo visando a estabilidade, segurança e a previsibilidade. A gestão é influenciada no sentido da formalização das estruturas e locais de trabalho e ao líder da organização espera-se que desempenhe funções de monitorização e coordenação de equipas.

A figura 12 representa os valores médios da cultura organizacional percebida pelas chefias da Instituição:

	Média	x	y
a	Relações Humanas	22,44	-22,44
c	Processos Internos	27,95	-27,95
d	Objectivos Racionais	23,01	-23,01
b	Sistemas Abertos	26,60	26,60
		22,44	-22,44

a	b	c	d	Total
22,44	26,60	27,95	23,01	100,00

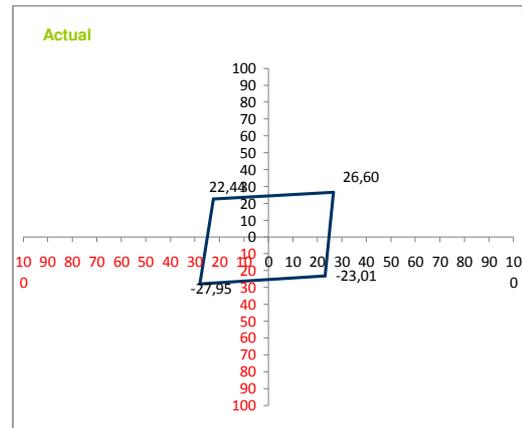


Figura 12 – Cultura organizacional da Instituição

Como referido, a organização apresenta um conjunto de características representativas das culturas organizacionais instituídas pelo modelo aplicado. Pela figura 13, no conjunto de todas as chefias, é possível verificar a disparidade entre as diferentes culturas percebidas para a organização, não se identificando uma cultura mais predominante sobre as outras.

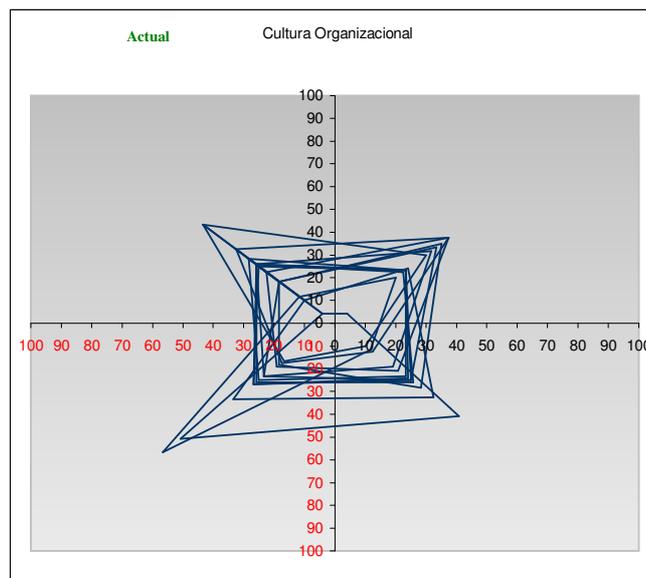


Figura 13 – Cultura organizacional da Instituição

5.1.1 – Caracterização da cultura organizacional através das dimensões culturais

As figuras seguintes apresentam os resultados individuais de cada dimensão cultural do modelo que serviu de base ao diagnóstico e avaliação global da cultura organizacional da Instituição. Neste sentido, procedeu-se à comparação e ao cruzamento dos resultados obtidos com informação qualitativa extraída da entrevista realizada ao Presidente da Direcção. Tentou-se desta forma verificar, se as componentes culturais percebidas pelas chefias seriam coincidentes com as do Presidente do IAC.

5.1.1.1 – Características dominantes

As especificidades culturais relacionadas com esta dimensão, ou seja, os aspectos de âmbito geral que afectam o quotidiano das organizações e respectiva continuidade, tendem em média, ainda que ligeira, para uma cultura hierárquica, onde predominam os elementos associados à burocracia com a aceitação da autoridade e dos pressupostos da estabilidade. Nesta dimensão, verifica-se a concordância entre as percepções das chefias e do Presidente da Instituição, quando este considera que a cultura da Instituição baseia numa cultura de procedimentos. A figura seguinte apresenta os valores médios da dimensão:

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	25,77	-25,77	25,77
c	Processos Internos	27,31	-27,31	-27,31
d	Objectivos Racionais	21,92	21,92	-21,92
b	Sistemas Abertos	25,00	25,00	25,00

a	b	c	d	Total
25,77	25,00	27,31	21,92	100,00

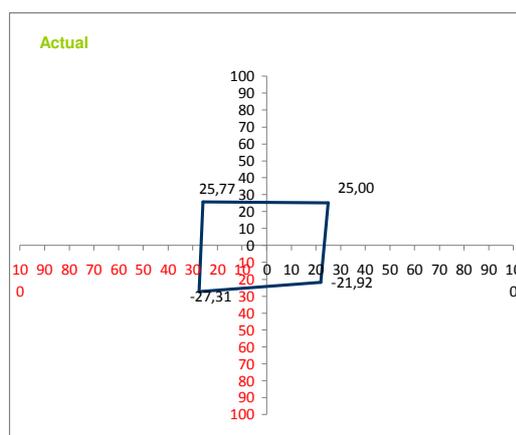


Figura 14 – Características dominantes

A figura 15 representa as culturas identificadas individualmente pelas chefias da Instituição. Verifica-se que não é possível identificar um padrão ou uma tendência predominante para as características dominantes, onde as diferentes chefias compreendem as formas distintas para o quotidiano da organização. Assim percepçiona-se a existência de uma grande família, determinadas pela iniciativa, mas limitadas pelas regras existentes e orientadas para a produtividade.

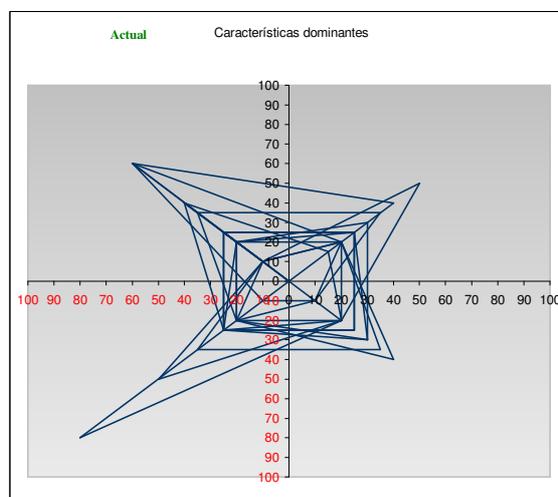


Figura 15 – Características dominantes

5.1.1.2 - Liderança

Nesta dimensão, as chefias consideram, por um lado, existir uma liderança conservadora no sentido de garantir o controlo e de assegurar a estabilidade, inserida numa cultura burocrática. Por outro lado, numa cultura de inovação, constata-se uma liderança predisposta a correr riscos visando o crescimento da organização. Pela entrevista, o presidente do IAC define-se como um líder inovador e que respeita o trabalho autónomo das chefias desde que desenvolvido dentro das regras definidas. Neste sentido, o pensamento do líder vai de encontro ao pensamento das respectivas chefias. A figura seguinte apresenta os valores médios para a dimensão de liderança organizacional:

	Média	x	y
a	Relações Humanas	19,62	19,62
c	Processos Internos	30,00	-30,00
d	Objectivos Racionais	20,77	-20,77
b	Sistemas Abertos	29,62	29,62
		19,62	-19,62

a	b	c	d	Total
19,62	29,62	30,00	20,77	100,00

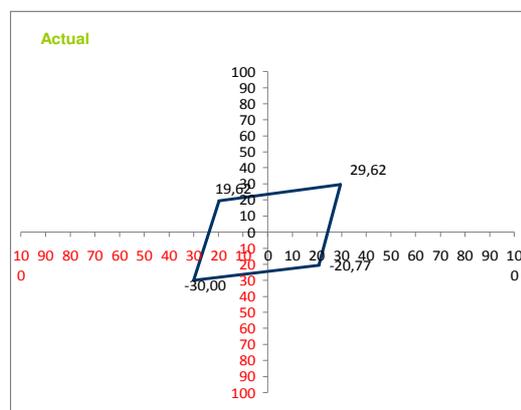


Figura 16 – Liderança

Em termos individuais, verifica-se não existir uma orientação predominante para um tipo específico de liderança. É possível constatar que as diferentes chefias revêm na organização a existência de quatro tipos de liderança, onde os valores máximos são registados nos quadrantes de inovação e regras. A figura 17 mostra os resultados individuais de cada chefia para a dimensão liderança:

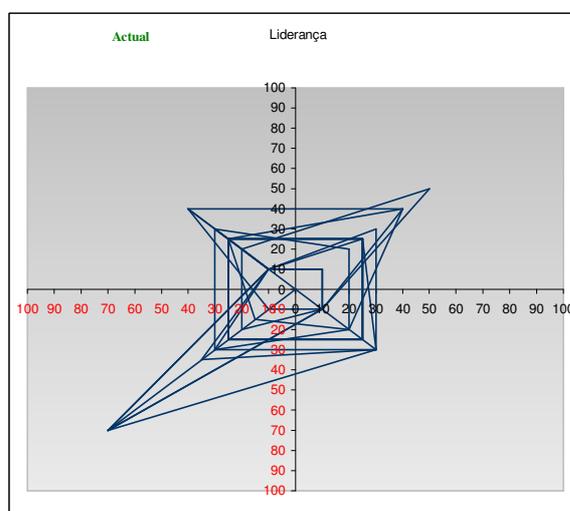


Figura 17 – Liderança

5.1.1.3 - Princípio organizacional

A figura 18 apresenta os valores médios para os princípios organizacionais, que se caracteriza pelos valores fundamentais em que se rege a organização. Verificou-se a existência de uma cultura predominantemente hierárquica, demonstrando que os princípios de funcionamento da Instituição se apoiam nas regras e nos procedimentos existentes, visando o controle. É um princípio igualmente defendido pelo Presidente.

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	22,31	-22,31	22,31
c	Processos Internos	34,23	-34,23	-34,23
d	Objectivos Racionais	21,15	21,15	-21,15
b	Sistemas Abertos	22,31	22,31	22,31
		22,31	-22,31	22,31

a	b	c	d	Total
22,31	22,31	34,23	21,15	100,00

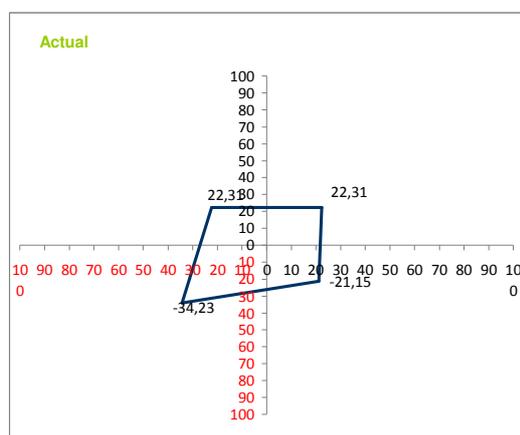


Figura 18 – Princípio organizacional

A figura 19 apresenta os resultados individuais das chefias relativo aos princípios organizacionais do IAC. Verifica-se que as chefias consideram existir um conjunto de diferentes características que justificam os princípios organizacionais. Contudo, de forma mais acentuada, as chefias constataam que os princípios que regem o IAC são princípios de regras visando o regular funcionamento da Instituição.

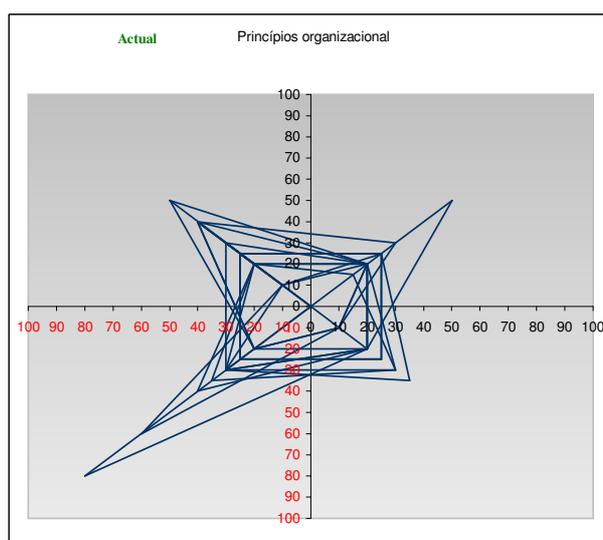


Figura 19 – Princípio organizacional

5.1.1.4 - Clima organizacional

O clima organizacional, que se caracteriza pelos comportamentos dos trabalhadores influenciados pelos usos e costumes existentes e praticados pela organização, baseia-se na cultura racional e na cultura de inovação. Os resultados vão parcialmente ao encontro da visão do Presidente do IAC, nomeadamente no desenvolvimento de uma política orientada para os resultados visando a sustentabilidade. No que se refere à inovação, verifica-se existir uma dicotomia entre a percepção das chefias e o sentimento do Presidente. O próprio considera ser o rosto da inovação, não sendo acompanhado por mais ninguém dentro da organização. A figura 20 apresenta os valores médios para esta dimensão:

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	22,69	-22,69	22,69
c	Processos Internos	21,54	-21,54	-21,54
d	Objectivos Racionais	28,08	28,08	-28,08
b	Sistemas Abertos	27,69	27,69	27,69
		22,69	-22,69	22,69

a	b	c	d	Total
22,69	27,69	21,54	28,08	100,00

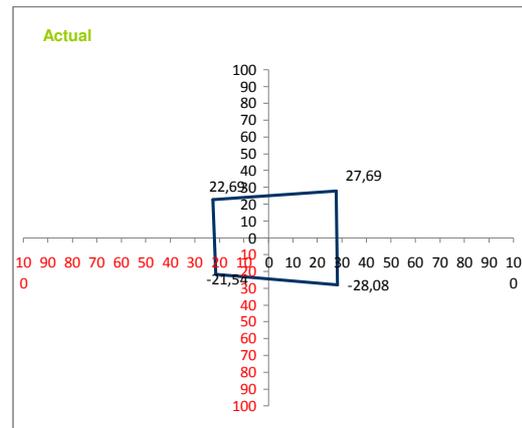


Figura 20 – Clima organizacional

Pela figura 21 as chefias consideram que o clima organizacional é condicionado pelas características decorrentes nos quatro tipos de cultura, com menor ênfase para a cultura de regras, não sendo possível identificar uma predominante sobre as outras.

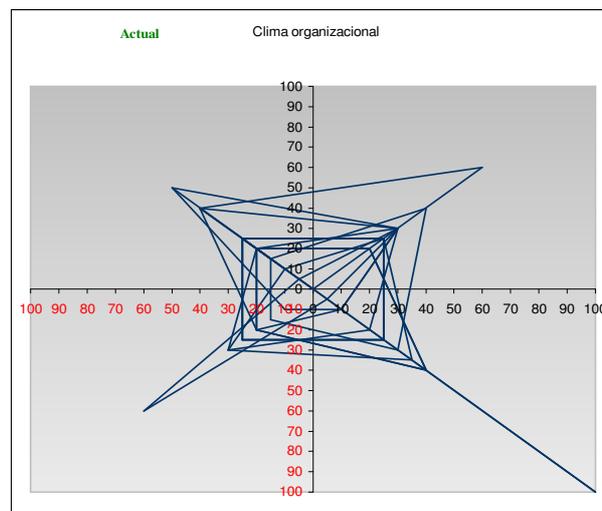


Figura 21 – Clima organizacional

5.1.1.5 - Critérios de sucesso

Para as chefias, os critérios de sucesso da Instituição baseiam-se nas características subjacentes às quatro dimensões culturais propostas pelo modelo (desenvolvimento humano, inovação nos serviços, produtividade e competição), onde os valores médios se distribuem equitativamente pelos quadrantes, não sendo possível identificar um critério de sucesso predominante. A figura seguinte apresenta os valores médios para esta dimensão:

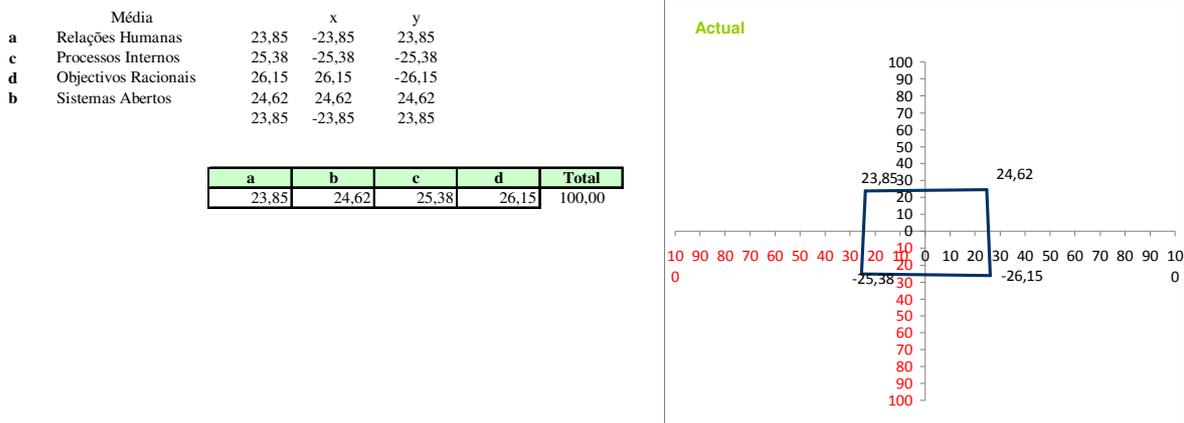


Figura 22 – Critérios de sucesso

A figura 23 apresenta os valores identificados pelas chefias quanto aos critérios de sucesso da organização. Verifica-se que as chefias percebem de forma diferente quanto aos critérios de sucesso existentes na organização.

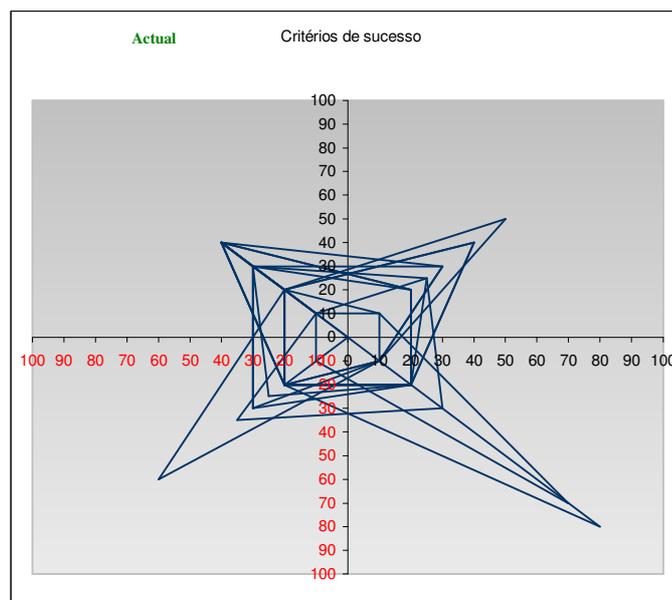


Figura 23 – Critérios de sucesso

5.1.1.6 - Estilos de gestão

A dimensão relacionada com os estilos de gestão, é caracterizada pela capacidade de gestão da organização em função da estratégia adoptada, baseando-se predominante numa cultura de inovação e numa cultura de regras. Na verdade, nos limites dos procedimentos existentes dentro da organização que visam estabilidade, as chefias têm autonomia para desenvolver os seus projectos pedagógicos e sociais potenciando desta forma a iniciativa e a inovação individual de cada chefia. A figura seguinte apresenta os valores médios desta dimensão:

	Média	x	y	
a	Relações Humanas	20,38	-20,38	20,38
c	Processos Internos	29,23	-29,23	-29,23
d	Objectivos Racionais	20,00	20,00	-20,00
b	Sistemas Abertos	30,38	30,38	30,38
		20,38	-20,38	20,38

a	b	c	d	Total
20,38	30,38	29,23	20,00	100,00

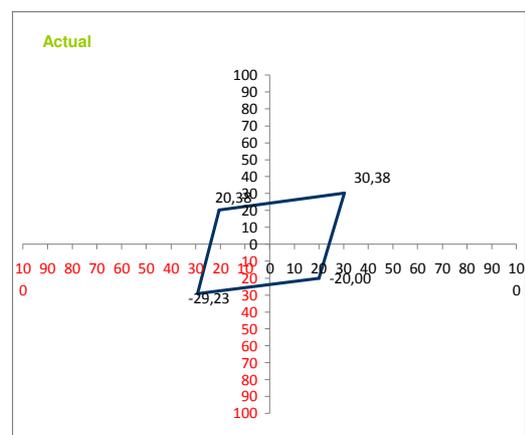


Figura 24 – Estilos de gestão

Pela figura 25, que apresenta os resultados individuais das chefias quanto ao estilo de gestão, não é possível identificar característica dominante do estilo de gestão existente na organização.

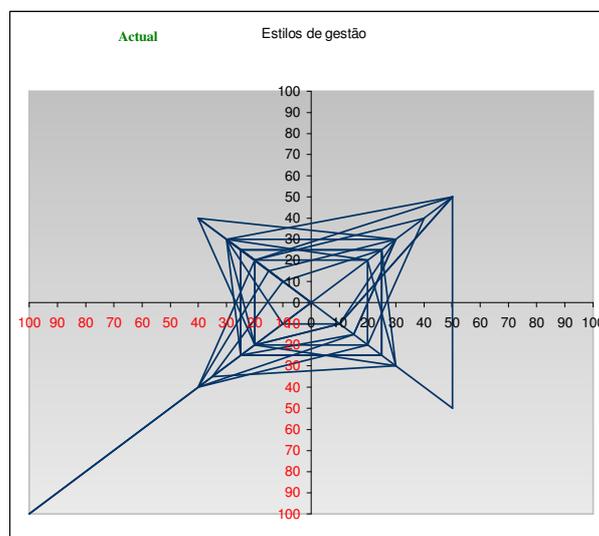


Figura 25 – Estilos de gestão

5.3 – Envolvimento

Nos dias de hoje, o ambiente externo das organizações é de turbulência, verificando-se que as mudanças económicas, políticas e sociais são apontadas como factores que interferem no seu ambiente interno, principalmente nas relações entre o indivíduo e a organização. A obtenção de vantagens competitivas em prol da missão das organizações depende cada vez mais de pessoas comprometidas e identificadas com estas. Numa relação interactiva entre o indivíduo e a organização, que se desenvolve através da influência e trocas mútuas, Schein (1980), as organizações procuram também criar as condições necessárias para que os seus colaboradores atinjam os objectivos pessoais. Neste contexto, este estudo tem por objectivo identificar o grau de envolvimento organizacional, as dimensões e padrões do compromisso existente entre os colaboradores da Instituição que desempenham funções de liderança (chefias e chefias intermédias). A importância desta análise está baseada na evidência que do envolvimento organizacional derivam atitudes e comportamentos que influenciam o desempenho do colaborador. Pretende-se igualmente compreender o envolvimento organizacional daqueles colaboradores para a mudança e adesão a um novo projecto organizacional.

Dentro dos diversos modelos de avaliação do envolvimento organizacional, o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1997) é o instrumento que tem gerado maior aceitação por parte dos investigadores. Os autores conceptualizaram-no em três planos distintos, identificando o envolvimento afectivo, normativo e instrumental como as componentes do envolvimento organizacional. Tais componentes reflectem estados psicológicos não mutuamente exclusivos, que espelham a orientação eficaz do indivíduo na organização e para a organização (envolvimento afectivo), no dever moral em permanecer na organização (envolvimento normativo) e, por último, no reconhecimento por parte dos colaboradores dos custos associados com o abandono da organização (envolvimento instrumental).

Na realização deste inquérito estiveram presentes as quinze chefias, tendo-se validado catorze questionários e anulado um. A tabela 8 apresenta os resultados apurados:

Tabela 8 - Resultados apurados

Chefia	COMMITMENT		
	Normative	Continuance	Afective
2	34	25	39
3	15	29	23
4	26	23	34
5	33	22	31
6	31	22	37
7	36	18	42
8	42	31	36
9	37	32	38
10	35	11	31
11	42	27	42
12	31	29	36
13	36	42	24
14	27	28	35
15	23	23	33

Pela tabela, podemos observar que a dimensão do envolvimento organizacional mais forte na população estudada é o afectivo, seguido do envolvimento normativo e em menor escala o envolvimento instrumental. Relativamente às afirmações da componente afectiva, aquela em que o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização, um conjunto significativo dos trabalhadores, 58% das chefias (8 em 14), apresentou um envolvimento de base afectiva. No que se refere às afirmações da componente normativa, que se caracteriza pela obrigação do indivíduo permanecer na organização, três chefias (21%) estruturam o seu envolvimento nesta dimensão. Verificou-se que duas chefias (14%) estruturavam o seu envolvimento de base instrumental, associada aos colaboradores que permanecem na organização por necessidade. Por último, verificou-se que uma chefia (7%) estruturava o seu envolvimento de base afectiva e normativa. A figura 26 apresenta os valores relativos apurados em cada dimensão:

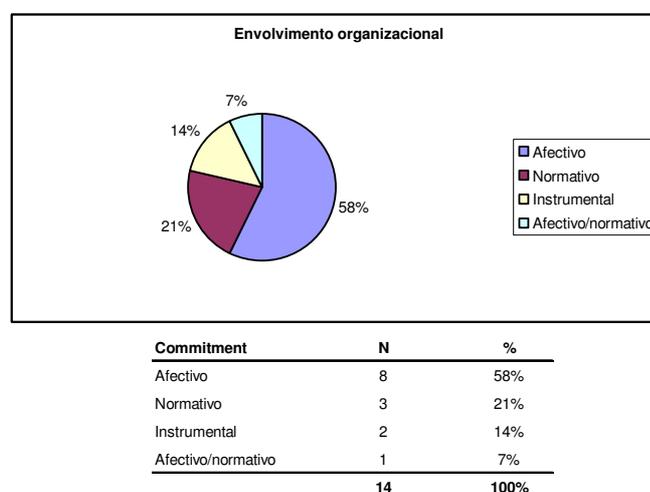


Figura 26 - Envolvimento organizacional

Face aos resultados apurados, na procura por um esclarecimento sobre o envolvimento organizacional, pode-se concluir que as pessoas com funções de liderança dentro da organização estruturam maioritariamente o seu envolvimento numa base afectiva. Não podendo extrapolar estes resultados para o restante universo dos trabalhadores, no mínimo, verifica-se que o envolvimento organizacional das chefias está em linha com a percepção que o Presidente tem para toda a organização, onde afirma que “*elas vestem a camisola da Instituição*”. Neste contexto, os resultados indicam que ao nível destes trabalhadores, que preenchem lugares de confiança e estratégicos para a Instituição, os seus actuais comportamentos e atitudes permite-lhes que sejam integrados num processo de mudança, em liderança com as respectivas equipas, podendo produzir efeitos positivos no alcance dos objectivos organizacionais e mitigar naturais resistências e oposições por parte dos trabalhadores.

5.3 – Entrevista com o Presidente da Direcção

Para compreensão do presente e do futuro da Instituição, procedeu-se à realização de uma entrevista ao Presidente da Direcção. A entrevista foi conduzida de forma a se obter respostas do ponto de vista das variáveis organizacionais da Instituição, nomeadamente na identificação da Visão, Missão e Valores organizacionais, do caminho a seguir, dos meios a afectar, etc.

A tabela seguinte apresenta as respostas mais significativas dadas pelo entrevistado, relacionando-as com as teorias de gestão desenvolvidas no presente trabalho:

TABELA 10 - Excertos da entrevista ao Presidente do IAC

Respostas	Enquadramento teórico
<i>A baixíssima rotação do pessoal e o facto dos trabalhadores dispensarem na sua maioria o pagamento de horas extraordinárias são exemplos que permitem concluir que “elas vestem a camisola da Instituição...”</i>	Envolvimento afectivo; Meyer e Allen
<i>Confio nas técnicas coordenadoras de cada valência. Dentro dos procedimentos existentes, elas sabem o que têm a fazer e como fazer, tendo autonomia para desenvolver os projectos pedagógicos e sociais. (...)</i>	Liderança e maturidade; Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard Cultura de regras: Modelo Valores Contrastantes
<i>Neste momento, a organização está oleada e opera em velocidade cruzeiro, assente nas regras de funcionamento existentes.</i>	Cultura de regras: Modelo Valores Contrastantes
<i>(...) a inovação é sempre desejável. Há vinte e três anos que a inovação, a criatividade e adaptação do IAC tem caído sobre os meus ombros (...). Procuo constantemente novos desafios com o objectivo de melhorar a qualidade de vida da população. Vamos entrar na área da saúde, através da construção de um hospital de cuidados continuados, área que não dominamos!</i>	Cultura de inovação: Modelo Valores Contrastantes
<i>(...) obrigatoriedade da sustentabilidade económica e financeira da Instituição a médio e longo prazo.</i>	Cultura de resultados: Modelo Valores Contrastantes

5.4 – Descrição da estrutura organizativa do modelo de gestão existente

Durante duas décadas, com a Instituição orientada para as respostas sociais “a qualquer preço”, sem a garantia dos fundos financeiros que suportassem os respectivos custos, o resultado para o IAC foi a acumulação de prejuízos avultados. Neste cenário, procedeu-se à reestruturação interna das operações passando a Instituição a ser orientada para os resultados e para a estabilidade, onde o respeito pela *Visão* e *Missão* passaram a depender dos recursos financeiros disponíveis.

O actual processo de criação de valor tem origem na elaboração do plano anual de operações e do orçamento, da responsabilidade da Direcção e da Gestão, “negociada” com os directores técnicos para determinadas rubricas (ex: custo das actividades pedagógicas) e imposta para outras (ex: aumento salarial). Os novos investimentos são alvo de estudos de viabilidade económica, respeitando-se as principais variáveis de decisão para o investimento como a TIR, *Pay-back*, VAL, através da aplicação do modelo *EVA* ou do método de actualização dos fluxos de caixa.

A gestão é apoiada pela utilização do modelo Custeio Baseado nas Actividades, onde predomina um rigoroso controlo orçamental e mensal de todas as operações da Instituição, em permanente verificação com o plano anual de actividades (orçamento) visando a tomada de decisões correctivas.

Na organização encontram-se definidas as actividades primárias ou de negócio (as valências) e as actividades de apoio (serviços). A origem dos recursos e a sua afectação às actividades estão estabilizados. A estrutura encontra-se desenhada de forma a identificar e a definir respectivamente as margens de contribuição por valência e os centros de responsabilidade.

Apesar de existir na estrutura uma clara definição de funções, que permite a autonomia das acções pedagógicas das valências, a decisão e a autoridade estão muito centralizadas no Presidente e na Gestão, cabendo a estes a convergência de interesses entre cada sector do IAC.

A figura 27 apresenta o actual modelo de gestão baseado no referencial financeiro de curto prazo:

ACTUAL SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO
Baseado no referencial financeiro de curto prazo
orientado para o controlo

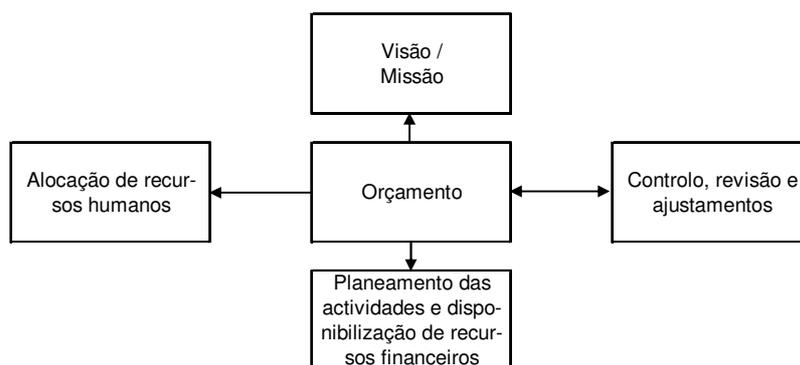


Figura 27 - Sistema de controlo de gestão
(Baseado no referencial financeiro de curto prazo orientado para o controlo)

5.5 – Análise crítica

Os estudos realizados tiveram como objectivo global identificar a cultura organizacional predominante no IAC e o envolvimento organizacional das pessoas estratégicas para a Instituição. Procurou-se igualmente confrontar os resultados obtidos nos estudos com a percepção que o líder da Instituição tem sobre aquelas variáveis.

Ao nível da cultura organizacional, a cultura de regras é aquela que apresenta em termos médios a maior predominância, preconizando o controlo, estabilidade e previsibilidade. A inovação é percebida como a segunda dimensão. A cultura de clã e racional apresentam valores médios mais baixos mas ainda significativos. Neste contexto, a Instituição aparenta ter uma “não Cultura” tendo em consideração a múltipla percepção que as chefias têm sobre a cultura da organização.

O envolvimento afectivo, aquela onde o indivíduo se identifica com a organização e com os seus objectivos, associado à ideia de lealdade e de sentimento de orgulho em permanecer na organização é a dimensão que apresenta, de forma significativa, a maior expressão.

Pela entrevista realizada ao Presidente do IAC foi possível compreender que os valores da organização assentam numa cultura de regras e cultura racional. Contudo, é por ele desejado que a instituição operasse num ambiente de inovação. Do ponto de vista do envolvimento organizacional, o Presidente percebe que o pessoal tem um envolvimento afectivo com a Instituição.

Tendo em conta os resultados obtidos através dos questionários realizados, pela entrevista realizada, pela minha experiência e acesso à informação verifico que nas condições actuais

não será fácil à Instituição ir ao encontro dos objectivos consagrados na sua Visão e Missão. Se por um lado, é visível o não-alinhamento do pessoal face à estratégia da Instituição, onde as chefias percebem diferentes dimensões culturais, por outro lado, o Presidente do IAC tem orientado a organização para uma cultura de regras e resultados. Verifico, igualmente, que a Instituição, nos últimos anos, tem procurado a estabilidade e a segurança não se adaptando às novas exigências que se verificam no mundo globalizado.

Neste contexto, torna-se imperiosa a mudança. É fundamental desenvolver esforços que conduzam à transformação do IAC para uma cultura de inovação. Para tal, a Instituição poderá confiar nas suas chefias, fortemente comprometidas, para a adesão a um novo paradigma cultural, inserindo-as e comprometendo-as num processo de mudança, mitigando-se riscos e receios que naturalmente advêm de qualquer processo de mudança. É um movimento de mudança, que tem como objectivo tornar a Instituição mais eficiente e eficaz, através da melhoria do desempenho organizacional no seu conjunto, evoluindo-a para os objectivos estratégicos declarados na *missão* e na *visão*. A tabela 11 apresenta os traços fundamentais do processo de mudança necessário no IAC:

Tabela 11 - Traços fundamentais do processo de mudança necessário no IAC

De:	Para:
Processo de gestão imposto do topo para a base induzidos por objectivos financeiros e orientados para os aspectos táticos.	Processo de gestão participativo entre todos os elementos da organização orientada para os aspectos estratégicos da organização.
Liderança conservadora com o objectivo de garantir o controlo, a estabilidade e a segurança.	Liderança inovadora e empreendedora, com visão estratégica, disposta a correr riscos em prol do crescimento da instituição.
Modelo de gestão orientado para a administração de activos tangíveis, com métricas de base económica e financeira.	Desenvolvimento de um modelo de gestão baseado em novas métricas orientada para a gestão de activos tangíveis e intangíveis
Promoção da rotina, do controlo e da previsibilidade.	Desenvolvimento da inovação, da criatividade e da adaptabilidade. Desenvolver a iniciativa individual de cada trabalhador ao nível da criatividade e inovação.
Intervenção e poder vertical sobre a estrutura e pessoas, centralizada e formalizada.	Aceitar experiências inovadoras com ênfase nas boas práticas e excelência.
Estabilidade interna.	Crescimento da organização.
Intervenção do topo para a base e controlo da informação.	Processo de participação e partilha da informação.
Internalidade.	Externalidade.

Com efeito todas estas alterações remetem para um novo modelo de gestão para a Instituição, devendo proceder-se à desburocratização, à agilização e ao melhor uso de recursos sem perder de vista os princípios da organização e respeitando os valores que a orientam.

Capítulo VI – Projecto de intervenção no Instituto de Apoio à Comunidade

6.1 – Introdução

Os vinte e três anos de vida desta organização são essencialmente caracterizados pelo crescimento continuado do número de respostas sociais que a Instituição foi introduzindo na comunidade. Contudo, neste longo processo, nunca se deu relevo aos recursos económicos e financeiros necessários à sustentabilidade do IAC a médio e longo prazo. Entre o *trade off* do risco económico-financeiro e a necessidade da resposta social, o Presidente da Direcção sempre decidiu pela segunda opção. Corolário desta postura perante a Instituição (sócios) e a Comunidade (população/utentes) foi a acumulação de dívidas significativas que hoje dificultam o desenvolvimento da própria Instituição. Já no presente século dá-se, por parte do líder, a consciencialização da necessidade imperativa do reequilíbrio económico, em prol da sobrevivência da Instituição. Os últimos três anos caracterizaram-se por resultados líquidos e *cash-flows* positivos, consequência da remodelação e reorganização interna ocorrida em 2006, produto do estudo profundo, exaustivo e analítico realizado a todas as operações de cada valência, serviço e equipamento da Instituição. Nos últimos três anos, os *excedentes económicos*⁶ foram aplicados na reposição dos equipamentos e na redução do passivo da Instituição. Ainda na esfera da reorganização interna, procedeu-se à reestruturação do passivo corrente em longo prazo, que através do IAPMEI, no âmbito do Procedimento Extrajudicial de Conciliação, realizou acordos de pagamento com os principais credores. Ultrapassados ou consolidados os problemas de índole económico-financeira, que quase levava à extinção do IAC, urge rapidamente redefinir o rumo da Instituição respondendo às perguntas clássicas “Onde estamos?”, “Para onde vamos?”, “Como lá chegar?” e que modelo utilizar na gestão da própria estratégia.

6.2 - O futuro do IAC em ambiente de globalização

Do ponto de vista do ambiente externo da organização, o IAC, ao longo de vinte e três anos, foi a entidade que mais contribuiu para o desenvolvimento social e económico da Vila do Forte da Casa. Contudo no plano interno, o crescimento da Instituição baseado no critério exclusivo da resposta social, sem as garantias das fontes de financiamento que sustentassem a viabilidade daqueles projectos, colocaram em risco a viabilidade económica da Instituição. Resolvidas ou consolidadas as questões económicas e financeiras (tema tratado no ponto anterior), questiona-se então pelo futuro da Instituição.

⁶ Do ponto de vista empresarial a expressão “excedente económico” equivale a “lucro”.

Os tempos são de mudança. Vivemos actualmente num processo de globalização onde predominam a livre circulação de pessoas, bens e serviços, capitais, informação, etc. Consequentemente, verificam-se profundas mudanças no campo económico, político, sociocultural e tecnológico, que agem sobre todos os aspectos da vida do indivíduo, das sociedades e das organizações. As mudanças globais passaram a determinar novos comportamentos humanos, gerando novos problemas e novas soluções, novas dependências e novos desenvolvimentos, novos limites e novos horizontes, que se repercutiram na nossa maneira de ser, pensar e agir. A globalização estimulou o aumento da produtividade, a qualidade da produção de bens e dos serviços, a aceleração dos processos, a exigência dos clientes, a redução de custos, etc. O futuro já não passa exclusivamente pela valorização dos activos tangíveis focalizada nas operações, mas também pela valorização de activos intangíveis com a organização orientada para a estratégia. Hoje as organizações passaram a procurar estruturas mais simples, mais ágeis e autónomas, eliminando burocracias, incentivando a inovação e o espírito empreendedor.

Neste contexto, o IAC não pode ser excepção a esta nova e complexa realidade. O seu futuro passa necessariamente pela mudança do paradigma da gestão do activo “tangível” para “intangível” ou, de outra forma, pela mudança de uma organização focalizada nas operações por uma organização orientada para a estratégia. A criação de valor deixou de ser exclusivamente a partir da gestão de tais activos tangíveis onde se produziam bens e serviços através da incorporação de matérias e utilização de meios técnicos e humanos. As oportunidades para a criação de valor estão neste momento a migrar para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram tais activos intangíveis como sejam o relacionamento com os clientes, inovação de produtos e serviços, tecnologia da informação, competência dos recursos humanos, etc. A Instituição opera por meio de valências geograficamente dispersas em equipas descentralizadas⁷ estando o seu pessoal mais próximo dos clientes, do que estes em relação à própria Instituição. Poderá assim, ser mais determinante para o sucesso da Instituição, a gestão do relacionamento trabalhador/cliente do que o investimento num determinado equipamento. Numa economia baseada na gestão de activos tangíveis, as métricas financeiras e económicas – o balanço, a demonstração dos resultados e fluxos de caixa – são suficientes para aferir dos resultados do uso daqueles activos. Contudo, nos dias de hoje, onde os activos intangíveis determinam as vantagens

⁷ - As valências operam com 17 equipamentos em 10 locais distintos e as equipas descentralizadas prestam serviço a 90 utentes de Serviço de Apoio domiciliário e 25 utentes de assistência familiar.

competitivas, exige-se novas ferramentas que descrevam estes novos activos com base no conhecimento e estratégias criadoras de valor.

Ao IAC, no respeito pela sua visão, missão e valores organizacionais e na procura do desenvolvimento sustentado da Instituição proclamado pelo seu Presidente e fundador, roga-se a mudança para um novo modelo de gestão, alinhando desta forma as determinantes do contexto organizacional com a sua estratégia. Urge, assim, a implementação do modelo *Balanced Scorecard* como uma nova ferramenta condutora à mudança exigida pela realidade actual, potenciando o incremento do desempenho organizacional, actuando como instrumento de comunicação estratégica e como um sistema de avaliação.

6.3 – Proposta do modelo de gestão baseado no BSC

A estratégia nunca foi tão importante como no actual ambiente de negócios. (...) pesquisas demonstram que a maioria das organizações não executa a estratégia com êxito. (...) boa parte das empresas continua a utilizar processos de gestão impostos de cima para baixo, induzidos por objectivos financeiros e orientados para os aspectos táticos. (Kaplan & Norton, 2000).

A reflexão deixada pelos autores do BSC ajusta-se à realidade actual do IAC. Se por um lado, a Instituição sabe o que quer, que, pela sua *visão*, procura que seja reconhecida como uma IPSS de referência através da prestação de um conjunto de serviços de excelência, por outro lado, ela própria desenvolve uma cultura que visa a estabilidade, o controlo e a previsibilidade das actividades operacionais não compatível com os seus objectivos estratégicos.

6.3.1 – Caracterização do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade

O BSC teve a sua génese no contexto das organizações empresariais privadas, cujo objectivo máximo era a criação de valor para o accionista. Em 1996 verificou-se, de forma ainda embrionária, a migração do modelo para os organismos públicos e para as organizações sem fins lucrativos. Quatro anos mais tarde, o conceito tornou-se amplamente aceite e adoptado para este tipo de organizações, com o objectivo de melhorar os seus processos internos visando a excelência operacional. Como referido no ponto anterior, para o IAC, procura-se aumentar a eficiência e a eficácia, melhorar o seu desempenho organizacional e evoluir a Instituição para os objectivos estratégicos compreendidos na sua *visão*.

Como se verifica pela *visão* e *missão*, os clientes são a razão de ser da própria Instituição. Esta está focalizada em prestar um conjunto de serviços de excelência visando ser

reconhecida como uma Instituição de referência. Contudo, o IAC, como referido, desenvolve a sua actividade baseado numa cultura de procedimentos e de regras que visam a estabilidade, o controlo e a previsibilidade da organização, longe de poder alcançar com sucesso tais objectivos estratégicos. Neste sentido, torna-se fundamental definir a perspectiva dos clientes como a prioritária para a gestão da Instituição.

Pelas características do IAC, enquanto organização sem fins lucrativos, o lucro não é a variável de gestão mais importante para a Instituição. No entanto, a sua história recente e a vontade do Presidente da Direcção determinam obrigatoriamente o equilíbrio económico, de forma a garantir a longo prazo o crescimento sustentável da organização. Só num contexto de sustentabilidade se assegura, no futuro, os meios necessários à concretização da *visão* da Instituição. Neste sentido, a perspectiva financeira afigura-se no plano abaixo da perspectiva dos clientes. Reconhece-se assim, que os objectivos dos clientes prevalecem sobre os financeiros, mas ao mesmo tempo, objectivos dos clientes dependem necessariamente da garantia das fontes financeiras.

Relativamente à perspectiva dos processos internos, a definição dos objectivos dos clientes relacionado com os objectivos financeiros, conduziu ao reconhecimento dos processos organizacionais críticos para a sua realização. Neste sentido, são definidas medidas para avaliação do desempenho, transpondo toda a cadeia de valor da Instituição. Os objectivos intermédios nos vários departamentos são função dos objectivos globais da instituição, onde os critérios de avaliação foram concebidos de forma a garantir a criação de valor para a Instituição e para os seus clientes.

A perspectiva da aprendizagem e crescimento, a que se situa na base de todo BSC, encontra-se focalizada nas competências necessárias à realização dos objectivos estratégicos, tendo definido os objectivos e medidas de desempenho quanto às infra-estruturas e competências. Pretendeu-se reforçar a visão de investimento futuro nas áreas dos colaboradores, tecnologia e procedimentos, de forma a garantir os objectivos estratégicos definidos nas outras perspectivas e o sucesso da organização.

6.3.2 – Interpretação das perspectivas do BSC do Instituto de Apoio à Comunidade

A tabela 12 sintetiza os temas estratégicos preconizados nas quatro perspectivas do modelo do BSC da Instituição:

Tabela 12 - Temas estratégicos do IAC

Perspectiva	Temas estratégicos
Perspectiva do Cliente	<i>Satisfação máxima dos utentes / clientes através da prestação de serviços de excelência</i>
Perspectiva da responsabilidade financeira	<i>Crescimento sustentado</i>
Perspectiva dos processos	<i>Desenvolvimento de processos internos com base no sistema de qualidade a implementar</i> <i>Fornecedor / Parceiro</i> <i>Novos produtos e serviços</i>
Perspectiva da aprendizagem e crescimento	<i>Pessoal motivado e qualificado</i> <i>Tecnologias de informação</i>

6.3.2.1 - Perspectiva do cliente

Ao analisar a *visão* da Instituição verifica-se que esta trata os seus clientes na óptica restrita do utente. Num sentido mais abrangente, o tema estratégico na perspectiva do cliente visa a satisfação máxima de todos os seus clientes através da prestação de serviços de excelência.

No desenvolvimento das suas operações, a Instituição presta um conjunto de serviços segmentado por quatro tipos de clientes ou parceiros:

- . Cliente / utente;
- . Instituto da Segurança Social;
- . Município de Vila Franca;
- . Outros clientes.

Para o IAC, o cliente / utente é a pessoa singular que utiliza os bens e os serviços sociais da Instituição mediante a contrapartida de uma prestação pecuniária⁸ definida por regulamento legal. O Instituto da Segurança Social é a entidade que através de protocolo de cooperação definido por Lei, comparticipa financeiramente pelo apoio social que a Instituição presta aos seus utentes a um custo inferior ao praticado pelo mercado. Do ponto de vista formal, trata-se do modelo de cooperação existente entre as IPSS e ISS. Sob o ponto de vista interno ou de gestão, trata-se de uma parceria entre as entidades, cabendo ao IAC a dupla função de

⁸ Prestação pecuniária calculada de acordo com as regras do protocolo de cooperação entre o IAC e o Instituto da Segurança Social. Os valores são calculados em função dos rendimentos *per capita* do agregado familiar e tendencialmente mais baixos do que os valores de mercado.

concretizar a sua manifestação de solidariedade em prol do homem e conduzir à concretização dos objectivos sociais da responsabilidade do Estado. Num segundo plano, fora da esfera da acção social, o IAC desenvolve um conjunto de actividades que permitem acrescentar valor económico à Instituição. Neste sentido, o IAC e o Município de Vila Franca de Xira (MVFX), estabelecem anualmente uma parceria que visa, por parte do IAC, a confecção e distribuição de refeições ao parque de Jardins-de-infância e Escolas básicas do MVFX, mediante contrapartida financeira. Desta forma, o IAC adquire outras receitas sem acréscimo de custos fixos através da utilização da sua capacidade instalada e o MVFX, sob sua competência, concretiza a política do Ministério da Educação para a generalização de refeições escolares em todo o parque pré-escolar do país. Por último, visando ainda a obtenção de receitas que possam contribuir para o financiamento ao desenvolvimento da acção social da Instituição, o IAC cede temporariamente aos seus sócios, utentes e entidades locais, definindo-os como outros clientes, o seu autocarro, as suas viaturas, salas etc.

Actualmente, o equilíbrio económico da Instituição encontra-se fortemente dependente da manutenção das receitas provenientes destes clientes e parceiros. A sustentabilidade do IAC, passa assim pela manutenção dos actuais clientes/parceiros e pelo reforço de intervenção nas respectivas áreas de acção, através de serviços prestados de excelência visando a satisfação dos clientes, construindo-se para cada segmento um ou mais objectivos estratégicos que possam contribuir para os objectivos globais da Instituição. A tabela seguinte representa os objectivos estratégicos para cada segmento, os indicadores/resultados e respectivos factores críticos de sucesso:

Tabela 13 - Síntese da perspectiva dos clientes do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
C1 Utentes: Retenção do cliente Crescimento do mercado Satisfação do cliente / utente e respectivas famílias	. Taxa de rotação dos utentes . Aumento da capacidade . Índice de clientes Satisfeitos %	Satisfação dos utentes Imagem e reputação na comunidade Satisfação dos utentes
C2 Segurança Social: Retenção do cliente Crescimento do mercado	. Inidicadores específicos dos acordos de cooperação . Mais acordos de cooperação	Reputação junto das entidades oficiais
C3 Município de Vila Franca de Xira: Retenção do cliente Satisfação do cliente Crescimento do mercado	. Renovação do protocolo . Servqual . Novas escolas	Imagem, reputação e satisfação junto do MVFX
C4 Outros clientes Novos clientes Retenção do cliente	. Mais clientes (crescimento %) . Fidelização (taxa) (n.º clientes saíram / n.º clientes entram)	Imagem e reputação na comunidade Satisfação dos clientes

6.3.2.2 - Perspectiva da responsabilidade financeira

De acordo com a vontade expressa do Presidente da Direcção, para a Instituição procura-se o crescimento económico sustentado, de forma a garantir a respectiva viabilidade a longo prazo. Contudo, para o IAC, como para as maiorias das IPSS, o desempenho financeiro não é um objectivo em si mesmo, mas sim um meio para se alcançar as metas estratégicas definidas na *visão* e *missão*. Procura-se o equilíbrio entre a utilização eficaz e eficiente dos meios financeiros disponíveis e o melhor resultado para os seus utentes. Assim no sentido da responsabilidade financeira, a Instituição carece de aumentar a sua margem de contribuição global e os fluxos de caixa, visando desta forma a cobertura dos custos estruturais da Instituição e a orientação dos meios libertos de exploração para novos projectos. O retorno dos investimentos realizados e a realizar, ou seja, a rendibilização dos activos, são objectivos indispensáveis para a sustentabilidade da Instituição que se deseja. Neste contexto, a política da Instituição na perspectiva da responsabilidade financeira deve apoiar-se em duas estratégias fundamentais:

- . Estratégia do crescimento da receita;
- . Estratégia da produtividade.

Para o crescimento da receita, a Instituição deve procurar o reforço do seu raio de acção, desenvolvendo para tal, novas áreas de intervenção, tendo como exemplo a saúde ou a formação profissional. Complementarmente, a Instituição deverá também desenvolver novos produtos e serviços fora do âmbito social. A título de exemplo, criar um serviço de pré e pós parto, permitindo uma ligação antecipada entre o IAC e potenciais novos clientes. Para a estratégia da produtividade, a Instituição deverá concentrar-se em três questões fundamentais: (i) aumentar o actual volume de serviços utilizando os meios existentes, (ii) introduzir novos serviços sem investimento em novos activos e, por último, (iii) melhorar o rácio da produtividade obtendo o mesmo *output* ao menor custo possível. A tabela 14 representa os objectivos estratégicos, os indicadores/resultados e respectivos factores críticos de sucesso para a perspectiva da responsabilidade financeira:

Tabela 14 - Síntese da perspectiva da responsabilidade financeira do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
F1 Estratégia do crescimento da receita . Aumento das respostas sociais . Novos produtos/serviços (não sociais)	. ROI . Margem de contribuição . Fluxo de caixa	Crescimento sustentado Economia de escala
F2 Estratégia da produtividade . Maximização dos activos existentes . Aumento das respostas sociais . Novos produtos/serviços (não sociais)	. Fluxo de caixa . Margem de contribuição . Rácio produtividade	Boa utilização dos activos Gestão e controlo dos custos fixos Dimensão

6.3.2.3 - Perspectiva dos processos internos

Os temas estratégicos a desenvolver nesta perspectiva têm como finalidade identificar os processos operacionais críticos em que as mesmas têm de alcançar a excelência, de modo a que a satisfação dos utentes seja maximizada. Visa, igualmente, corrigir quaisquer disfunções que sejam detectadas no interior da organização, bem como melhorar o tipo de serviços à comunidade. Por último, visa também identificar novos processos internos, que permitam não só melhorar os actuais, e serviços, oferecendo mais valor aos clientes, mas também, através da eficiência operacional, aumentar o rácio da produtividade revertendo estes ganhos económicos para o crescimento sustentável da Instituição, preconizado na perspectiva da responsabilidade financeira. Neste contexto, a perspectiva dos processos internos apoia-se essencialmente em três temas estratégicos:

- . Processos internos / sistema da qualidade;
- . Relação fornecedor / parceiro;
- . Desenvolvimento de novos produtos.

A actual dimensão da Instituição e o seu modo de funcionamento não são mais compatíveis com os princípios consagrados na sua *visão*, nem com os novos desafios e exigências que se apresentam do exterior à organização, consequência do mundo globalizado em que vivemos. Desta forma, para a Instituição, é determinante o alinhamento estratégico dos processos, que através do desenvolvimento e implementação de um sistema de qualidade permita ao IAC trabalhar de forma coordenada para estabelecer e alcançar o cumprimento da política e dos objectivos da qualidade, dando consistência aos processos internos (eficiência da operações e produtividade) e aos produtos e serviços para que satisfaçam as necessidades e expectativas dos respectivos utentes. O sistema da qualidade a implementar deve respeitar o normativo ISO9001:2008 e o normativo legal imposto pela ISS para cada tipo de valência.

A cozinha central é um dos serviços internos mais complexos, que na prossecução dos seus objectivos utiliza de forma intensiva recursos humanos, técnicos, equipamentos, consumíveis, sendo o serviço da Instituição que mais recursos financeiros emprega. Neste contexto, para além da implementação do sistema de qualidade que abrange igualmente a cozinha central, a Instituição deve desenvolver um conjunto de acções com os seus fornecedores numa parceria de “ganhar / ganhar”, ou seja, construir a montante, em conjunto com os seus fornecedores, formas de trabalho que visem a encomenda, a fixação do preço, os níveis de qualidade do produto, redução de stock / *just in time*, etc.

Por último, numa estratégia de desenvolvimento de novos produtos e serviços, de âmbito social ou não, haverá sempre a necessidade de se analisar e encontrar o melhor processo interno, contribuindo para a eficiência e para a qualidade do respectivo serviço. A título de exemplo, desenvolver o método de pagamento das mensalidades por débito directo ou nas caixas automáticas de multibanco. Desta forma, além de possibilitar um conjunto maior de soluções para pagamento das mensalidades por parte dos utentes, potenciando a melhoria do nível de satisfação do cliente, permite igualmente reduzir o horário dos serviços administrativos em período de cobrança de mensalidades (do dia 1 a 10 de cada mês) reduzindo todos os custos associados ao prolongamento daquele horário. A tabela seguinte sintetiza os principais factores para a perspectiva dos processos internos:

Tabela 15 - Síntese da perspectiva dos processos internos do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
P11 Definição de procedimentos internos Sistema de Qualidade Melhoria contínua	. Eficiência operações / produtividade Acidentes de trabalho Acidentes com utentes Desperdício	Utilização dos recursos disponíveis Alinhamento estratégico dos processos
P12 Relação Ganhar / Ganhar	. Níveis de stock . Redução de preço . Qualidade do serviço / produto	Capacidade negocial Qualidade, prazos e preço
P13 Introdução de novos produtos ou serviços:	. Satisfação do cliente . Margem bruta / contribuição	Utilização dos recursos disponíveis Satisfação dos clientes
P14 Introdução de novos serviços (fora do âmbito social)	. Margem bruta / contribuição	Dimensão

6.3.2.4 - Perspectiva da aprendizagem e crescimento

Os objectivos propostos nesta perspectiva estão baseados na necessidade da organização melhorar continuamente e de criar valor de forma sustentada. Neste sentido, perspectiva-se o desenvolvimento de duas estratégias, apostando no seu capital humano e no investimento de novas tecnologias, criando uma infra-estrutura organizativa apropriada que contribua para

aqueles objectivos. Para Jordan (2008), que define os indivíduos como o principal activo intangível da organização, considera que o sucesso dos objectivos, nesta perspectiva, depende obrigatoriamente da gestão sobre aqueles activos. As competências, a motivação, o envolvimento, etc., condicionam o desempenho das organizações. O êxito na melhoria dos processos internos depende da capacidade dos recursos humanos e dos meios que utilizam. O desenvolvimento de um clima organizacional sustentável, através de colaboradores motivados e competentes, e a utilização de ferramentas adequadas são pontos-chave para a melhoria dos processos que visam o sucesso da *visão* da organização. Neste sentido, são duas as estratégias preconizadas nesta perspectiva:

- . Estratégia da qualificação e motivação do pessoal;
- . Investimento em novas tecnologias de informação.

Ao nível da qualificação e motivação do pessoal, partindo da definição de “organizações positivas” Cunha (2007, 61), onde as pessoas despoletam processos de apoio social ou de vulnerabilidade psicológica, há que criar na Instituição as condições necessárias que potenciem as capacidades individuais de cada trabalhador. A superação das limitações individuais, induzem o trabalhador a novas experiências que o levam a aumentar o respectivo desempenho individual. Neste contexto, o desenvolvimento de um clima para a acção e realização dos objectivos, o recrutamento e a formação profissional deverão ser as políticas fundamentais a concretizar nesta estratégia. Assim, procura-se o alinhamento do pessoal aos objectivos máximos da Instituição, ouvindo e valorizando os seus *inputs* e dando *feedback* da evolução da Instituição. Procura-se igualmente o desenvolvimento de uma política de recrutamento, que pode incluir a prospecção interna dando outras oportunidades aos actuais trabalhadores, visando encontrar a pessoa com perfil adequado à função a desempenhar. Por último, torna-se imprescindível desenvolver um programa de formação contínua a toda estrutura humana, de forma a valorizar e actualizar os trabalhadores visando o aumento da competitividade do IAC.

Actualmente, a Instituição desenvolve a sua actividade através de um sistema de informação integrado (programa de contabilidade, utentes, sócios, património, salários) orientado para a gestão administrativa e financeira da Instituição. O processo de comunicação é no sentido vertical, de cima para baixo, desajustado face às exigências actuais. Não existe um programa integrado para toda a Instituição, onde cada valência ou serviço desenvolve os seus próprios modelos de gestão em bases de dados individuais. Com recurso às novas tecnologias torna-se necessário desenvolver e investir num modelo de gestão integrado e único, visando a melhoria dos processos de trabalho, o desenvolvimento de novos canais de comunicação (interno e

externo) e viabilização do acesso à informação estratégica por parte do pessoal do IAC. O quadro seguinte sintetiza as linhas principais desta perspectiva:

Tabela 16 - Síntese da perspectiva da aprendizagem e crescimento do BSC

Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores	Factores críticos de sucesso
AC1 Clima para a acção e realização dos objectivos	. Envolvimento dos trabalhadores	Processo de liderança
AC2 Recrutamento		Política de recrutamento
AC3 Formação - Conhecimento e competência	. Produtividade e satisfação dos trabalhadores	Plano de formação contínua
AC4 Acesso à informação estratégica	. Taxa de execução do plano de comunicação interna	Desenvolvimento de SW integrado de gestão
AC5 Novas formas de comunicação e de trabalho	. Produtividade	

6.3.3 – Comunicação

Como já referido no ponto 3.3.2, a comunicação é um dos processos propostos pelo modelo sendo indispensável para o alinhamento estratégico da organização, onde os indivíduos e departamentos convergem para a estratégia global. Neste sentido, para tornar possível o alinhamento estratégico entre o IAC e os colaboradores torna-se necessário desenvolver um processo de comunicação interna por forma a facilitar a compreensão do mapa estratégico, dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia, e que contribua igualmente para a criação de um *feedback* contínuo sobre a evolução da estratégia. Enquanto ferramenta estratégica, a comunicação interna deve ser eficiente, que através de um ambiente participativo de todos os trabalhadores favoreça os processos de mudança. Nesta condição, caberá a este novo sistema o desafio de ser uma função organizacional capaz de impulsionar o desempenho e o sucesso do IAC. Deixará de ser apenas um instrumento de divulgação de informações, para passar a partilhar a missão, a visão, a estratégia e os valores organizacionais, contribuindo, desta forma, para alcançar os objectivos iniciais.

As figuras 20, 21, 22 representam respectivamente as propostas do referencial do BSC, de um mapa estratégico e do relatório dos principais índices a comunicar a todos os trabalhadores:

INSTITUTO DE APOIO À COMUNIDADE

Visão: Ser reconhecida como uma Instituição de Solidariedade Social de referência, valorizando o potencial intelectual e físico de todas as gerações que nela se cruzam, através de um conjunto de serviços prestados em excelência.

Missão: Promover e apoiar a qualidade de vida da população da freguesia do Forte da Casa e restantes freguesias do concelho de Vila Franca de Xira, nas áreas da educação, saúde e bem-estar, acção social e prevenção, tendo como prioridade os que mais necessitam.

Perspectiva	Temas estratégicos	Objectivos estratégicos	Resultados / indicadores
Perspectiva do Cliente	<i>Satisfação máxima dos utentes / clientes através da prestação de um serviço de excelência</i>	C1 <u>Utentes:</u> Retenção do cliente Crescimento do mercado Satisfação do cliente / utente e respectivas famílias	. Taxa de rotação dos utentes . Aumento da capacidade . Índice de clientes Satisfeitos %
		C2 <u>Segurança Social:</u> Retenção do cliente Crescimento do mercado	. Indicadores específicos dos acordos de cooperação . Mais acordos de cooperação
		C3 <u>Município de Vila Franca de Xira:</u> Retenção do cliente Satisfação do cliente Crescimento do mercado	. Renovação do protocolo . Servqual . Novas escolas
		C4 <u>Outros clientes</u> Novos clientes	. Mais clientes (crescimento %) . Fidelização (taxa) (n.º clientes saíram / n.º clientes entra)
Perspectiva da responsabilidade financeira	<i>Crescimento sustentado</i>	F1 Estratégia do crescimento da receita . Aumento das respostas sociais . Novos produtos/serviços (não sociais)	. ROI . Margem de contribuição
		F2 Estratégia da produtividade . Maximização dos activos existentes	. Fluxo de caixa
Perspectiva dos processos internos	<i>Desenvolvimento de processos internos com base no sistema de qualidade a implementar</i>	PI1 Definição de procedimentos internos Sistema de Qualidade Melhoria contínua	. Eficiência operações / produtividade Acidentes de trabalho Acidentes com utentes Desperdício
		<i>Fornecedor / Parceiro</i>	PI2 Relação Ganhar / Ganhar
	<i>Novos produtos e serviços</i>	PI3 Introdução de novos produtos ou serviços	. Satisfação do cliente . Margem bruta / contribuição
		PI4 Introdução de novos serviços (fora do âmbito social)	. Margem bruta / contribuição
Perspectiva da aprendizagem e crescimento	<i>Pessoal motivado e qualificado</i>	AC1 Clima para a acção e realização dos objectivos	. Envolvimento dos trabalhadores
		AC2 Recrutamento	. Produtividade e satisfação dos trabalhadores
		AC3 Formação - Conhecimento e competência	. Taxa de execução do plano de comunicação interna
	<i>Tecnologias de informação</i>	AC4 Acesso à informação estratégica	. Taxa de execução do plano de comunicação interna
		AC5 Novas formas de comunicação e de trabalho	. Produtividade

Figura 20 - Balanced Scorecard do Instituto de Apoio à Comunidade

INSTITUTO DE APOIO À COMUNIDADE

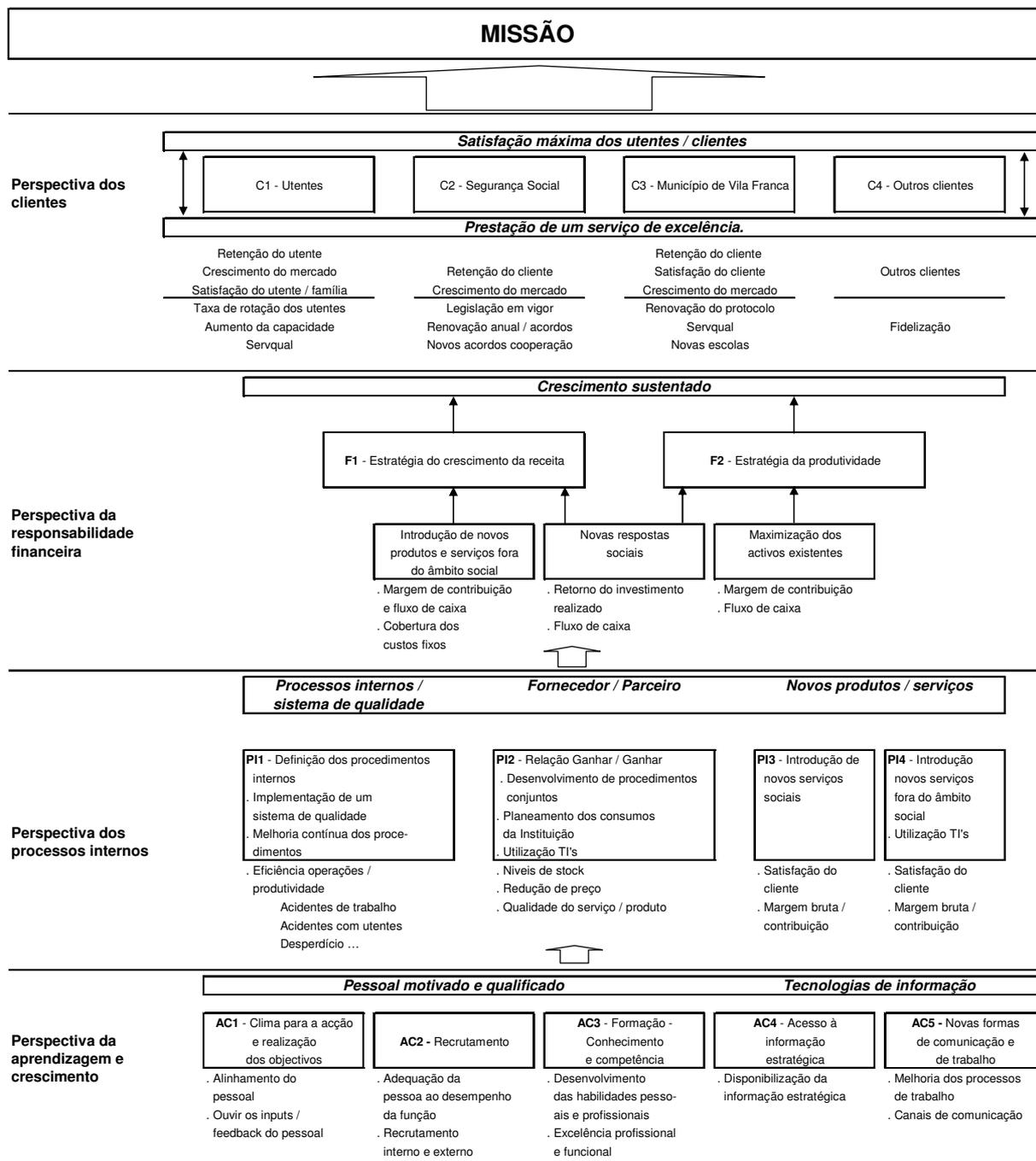


Figura 21 - Mapa Estratégico do Instituto de Apoio à Comunidade

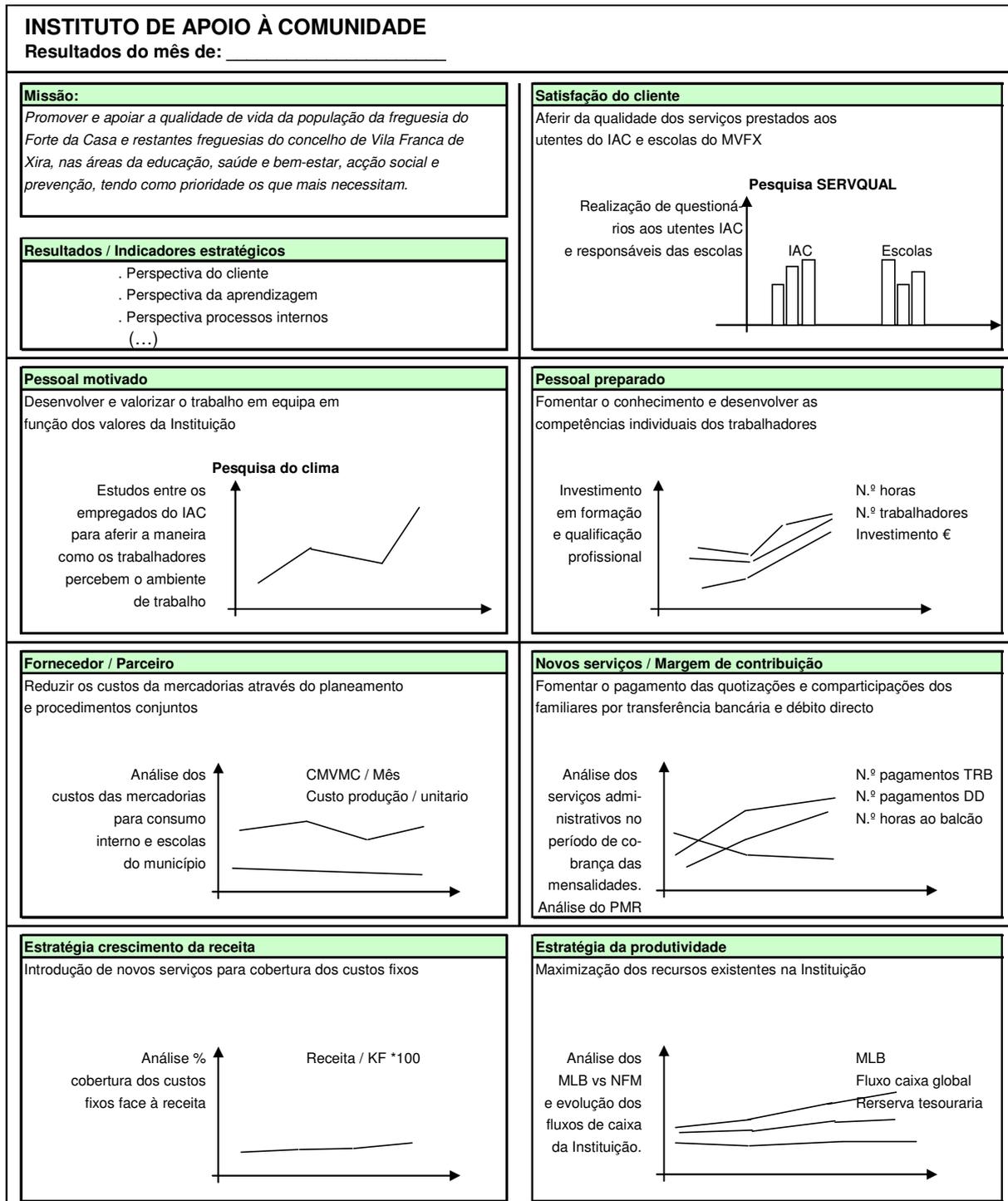


Figura 22 - Modelo de comunicação da eficácia estratégica aos trabalhadores da Instituição

CAPÍTULO VII – Conclusões

O tema escolhido para o presente estudo de caso teve origem na minha reflexão, por constatar uma dicotomia entre o forte contributo que o sector incorpora na sociedade e na economia nacional e a percepção negativa sobre as capacidades de gestão dos respectivos dirigentes. Corolário daquela reflexão, a função profissional que exerço, a visão crítica sobre a organização e a responsabilidade perante a Direcção do IAC, tornou-se pertinente enquadrar o projecto de mestrado nesta realidade, nomeadamente ao nível do desempenho organizacional. Pretendeu-se, como objectivo geral, caracterizar as determinantes deste contexto organizacional (liderança, cultura e estrutura) e, como objectivo específico, desenvolver um modelo de gestão, a implementar na Instituição, transportando-a para a eficácia organizacional num ambiente de mudança.

Sabe-se que o desempenho organizacional se encontra intrinsecamente ligado com a cultura organizacional, com o desenho da estrutura e com o desenvolvimento da liderança de topo e intermédia. As variáveis determinantes do contexto organizacional são variáveis que a Instituição terá de lidar para se desenvolver na perspectiva dos serviços de excelência que preconiza na sua *visão e missão*.

Da revisão de literatura constata-se que a aposta do terceiro sector começa a ser no sentido da profissionalização. Verifica-se que muitas instituições do sector desenvolvem as suas estruturas, próximas dos modelos correntes na economia formal, onde o modelo de acção se concentra na prática de gestão pela cultura, caracterizada pela adesão aos valores organizacionais e pelo envolvimento das pessoas pela componente afectiva.

O desenvolvimento e a implementação, para a Instituição, do modelo de gestão estratégica baseado no BSC, é um exemplo de aplicação para o sector de um novo paradigma de componente empresarial, que visa as “boas práticas” de todos os membros da organização alinhando-os com os respectivos objectivos organizacionais.

Da análise efectuada, os resultados demonstraram que a Instituição desenvolve uma cultura organizacional baseada nos procedimentos e nos resultados visando a estabilidade, a segurança e a sustentabilidade. Os processos de gestão são impostos do topo para a base, induzidos por critérios económico-financeiros e orientados para aspectos de curto prazo. Neste contexto, não é possível ao IAC, ir ao encontro dos seus objectivos estratégicos onde, ela própria, deseja ser reconhecida como uma Instituição de referência através da prestação de

serviços de excelência. Complementarmente, foi evidente que os actuais processos de gestão baseados em indicadores de índole financeira não respondem aos novos desafios e exigências introduzidas pela globalização.

O BSC proposto é um instrumento de gestão estratégica, que integra um sistema de avaliação do desempenho organizacional, um sistema de gestão estratégica e uma ferramenta de comunicação estratégica. Procura-se com este modelo, através do envolvimento do pessoal com forte ligação afectiva ao IAC, num processo de mudança, conduzir a Instituição para uma cultura de inovação conciliável com a visão e com os desafios emergentes pelo ambiente externo.

O alinhamento estratégico, como processo fundamental na convergência de esforços e a mudança cultural harmonizável com os objectivos estratégicos, são factores críticos de sucesso para o desempenho futuro da própria organização. Assim, espera-se que num período entre um ano e um ano e meio se proceda à reavaliação desta mudança através do diagnóstico da cultura e do envolvimento organizacional da Instituição, aplicando-se para o efeito o modelo dos valores contrastantes de Robert Quinn e o modelo tridimensional de Meyer e Allen.

Os resultados do diagnóstico da cultura organizacional e do envolvimento do pessoal estão condicionados pela população alvo, restringida aos que desempenham funções de chefia. Os resultados não são passíveis de serem generalizados ou extrapolados para o restante universo da Instituição. Para avaliação futura daquelas variáveis, solicita-se que sejam aplicados os questionários a toda a população da Instituição, tornando mais rica a informação obtida.

Referências bibliográficas:

ANTÓNIO, Nelson Santos; *Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao movimento*, Lisboa: 2003, Edições Sílabo, Lda

BILHIM, João Abreu de Faria; *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*, Lisboa: 2008, ISCSP, ISBN 972-8726-75-9

CAROCHINHO, José António; *Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: um estudo empírico na banca com base nos valores contrastantes*, 1998, Tese de Mestrado, ISCTE

CHIAVENATO, Idalberto; *Administração: Uma abordagem Contingencial*, São Paulo: 1982, Mcgraw-Hill

CHIAVENATO, Idalberto; *Teoria geral da administração*, 3.^a edição, São Paulo: 1987, Mcgraw-Hill, 2 vol.

CHIAVENATO, Idalberto; *Comportamento organizacional*, 2.^a edição, Rio de Janeiro: 2005, Campus

CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio e CUNHA, Rita Campos; *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*, 3.^a edição, RH Editora, 2004, IBSN 972-98823- 8-X

CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio e CUNHA, Rita Campos; *Organizações positivas*, 1.^a edição, Dom Quixote, 2007, IBSN 978-972-20-3216-2

DRUCKER, Peter F.; *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural, 1993

FERREIRA, Aristides e MARTINEZ, Luís Frutuoso; *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*, 1.^a Edição, 2008, RH Editora, 2008, ISBN 978-972-8871-22-2

FRANCO, Raquel Campos, SOKOLOWSKI, S., HAIREL Eileen e SALAMON, Leste; *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*, UCP e JHU, 2004

GRAÇA, Laura Larcher; *Propriedade e agricultura: evolução do modelo dominante de sindicalismo agrário em Portugal*, Lisboa: 1999 – Tese de Doutoramento

HALL, Richard H.; *Organizações: estruturas, processos e resultados*, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

McDonough III, Edward, ZACH, Michael, LIN, Hsing-Er e BERDRAW, Iris, *Integrando a inovação e o conhecimento na estratégia*, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, n.º 3, Vol 7 Jul/Set, EBAPE-ISCTE, 2008

HOFSTEDDE, Geer; *Culturas e Organizações*, Lisboa, Edições Sílabo, 1997

JORDAN Hugues, NEVES, João Carvalho e RODRIGUES, José Azevedo; *Controlo de gestão o serviço da estratégia e dos gestores*, Lisboa, 8.^a edição, Áreas Editora, 2008, ISBN 978-989-8058-37-9

KAPLAN, Robert e NORTON, David; *Organização orientada para a estratégia*, 12.^a edição: Rio de Janeiro: Editora Campus, ISBN 85-352-0709-0

MINTZBERG, H; *Estrutura e dinâmica das organizações*, Lisboa, Dom Quixote, 1995, Coleção gestão e Inovação.

SCOTT, Richard; *Institutional Environments on Organizations*. London: SAGE Publications, 1994

SILVA, Paulo e FÁTIMA, Jorge; *Instrumento para o desenvolvimento organizacional de PME's*, Universidade de Évora, 2004

NUNES, Francisco; *As organizações de serviço de saúde*. Revista Portuguesa de Gestão III/IV, 1994

NUNES, Francisco; *Organizações do terceiro sector: em busca de uma identidade*, Lisboa: 2004, Tese de Doutoramento, ISCTE

PETERS, Tom e WATERMAN, Bob; *Na senda da Excelência*, Lisboa, 1995, Publicações Dom Quixote

SHRIVASTAVA, Paul; *Strategic Management: concepts and practices*. 1. ed. South-Western Publishing, 1994.

RUSSO, João; *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*, Lisboa, Lidel, 2009, ISBN 978-972-757626-5

STONER, James; *A. Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985

Bibliografia consultada:

TUCKMAN, Bruce – *Manual de investigação em Educação* – Lisboa – Fundação Calouste Gulbenkian, 2000.

MENDES, Victor; *Como criar uma fundação*. 1.^a Edição. Porto: Legis, 2007, Guias jurídicos práticos. ISBN 9789728082857

MARTINS, Humberto; *Uma metodologia de modelagem da estrutura organizacional*, Brasília: Publicações ENAP

MORGAN, Gareth; *Imagens da Organização*, 1^a Edição, Ed. Brasileira, 1996, Atlas, ISBN 85-224-1341-x.

SENGE, Peter - *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem*, São Paulo: Editora Best Seller Círculo do Livro, 1998

Legislação consultada:

Constituição da República Portuguesa

Despacho Normativo n.º 75/92 de 20 de Maio

Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro

Decreto-Lei 171/98