

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**ANÁLISE SWOT:
CASA DA CRIANÇA DO ROGIL – IPSS**

VASCO DINIS VENTURA MARREIROS

**Relatório de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão Empresarial**

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professor Doutor Carlos Joaquim Farias Cândido

2015

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**ANÁLISE SWOT:
CASA DA CRIANÇA DO ROGIL – IPSS**

VASCO DINIS VENTURA MARREIROS

**Relatório de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão Empresarial**

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professor Doutor Carlos Joaquim Farias Cândido

2015

**ANÁLISE SWOT:
CASA DA CRIANÇA DO ROGIL – IPSS**

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.



(Vasco Dinis Ventura Marreiros)

“Copyright” em nome de Vasco Dinis Ventura Marreiros.

“A Universidade do Algarve reserva-se ao direito perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor”.

AGRADECIMENTOS

Para que fosse possível a elaboração deste trabalho, com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial, foi indispensável a colaboração, contributo e apoio de um conjunto de pessoas, a quem agradeço reconhecidamente.

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Cândido, pelo seu empenho, disponibilidade, ensinamento e acompanhamento durante toda a realização do presente trabalho.

Um agradecimento muito especial à Direção da Casa da Criança do Rogil, na pessoa do seu Presidente Sr. Astregildo Regino, assim como, a todos os colaboradores da instituição que participaram nos inquéritos que serviram de base ao estudo.

Ao Município de Aljezur, à Administração Regional de Saúde do Algarve, ao Instituto da Segurança Social de Faro e à Direção Regional de Economia do Algarve, enquanto entidades externas inquiridas, endereço também a minha profunda gratidão pelas respostas enviadas.

Por fim, agradecer todo o apoio e incentivo da minha família e amigos, em especial à minha esposa, que esteve sempre presente em todos os momentos e pela sua compreensão relativamente à minha ausência para me dedicar à elaboração deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo realizar uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) à Casa da Criança do Rogil – Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), identificando pontos fortes e pontos fracos, bem como, oportunidades e ameaças. Pretende-se desta forma, contribuir para o conhecimento das potencialidades e vulnerabilidades da instituição, a fim de serem adotadas medidas estratégicas para o seu futuro.

Para levar a efeito a referida análise, foram definidas as seguintes perguntas de partida que serviram de base ao trabalho de investigação: quais os pontos fortes e fracos? Quais as oportunidades e ameaças? Que estratégias a implementar?

Para tal, foi realizado um enquadramento teórico no âmbito da gestão, estratégia, análise SWOT, entidades do setor não lucrativo e da instituição alvo do estudo. Posteriormente foi apresentada a metodologia adotada através da aplicação da matriz de análise SWOT e apresentados os resultados de inquéritos por questionário realizados junto dos funcionários da instituição. Os resultados dos questionários serviram de base à análise ao ambiente interno e externo da instituição, complementada pela análise de documentos internos, dados estatísticos e estudos externos. Posteriormente foram criadas e inventadas estratégias com vista à melhoria da instituição. Os aspetos relacionados com pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças, e as propostas de estratégias a implementar foram enviadas para validação e melhoria junto de entidades externas com quem a instituição mantém um relacionamento próximo, instituições congéneres e, outras instituições de âmbito de administração regional, que de forma direta ou indireta se relacionam com a área da economia social ou do setor não lucrativo.

Por fim, foram apresentadas as conclusões do estudo, recomendações e perspetivas futuras de investigação.

Palavras-chave: Gestão, Estratégia, Análise SWOT, Setor não Lucrativo, Apoio Social, Casa da Criança do Rogil.

ABSTRACT

This study aims to conduct a SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis on the Private Social Solidarity Institution named “Casa da Criança do Rogil”, based on the identification of strengths and weaknesses as well as opportunities and threats. By doing so we intend to build knowledge on the strengths and vulnerabilities of the institution in order to adopt future strategic measures.

To carry out this analysis, the following questions were defined in order to create a basis for the research: what are the strengths and weaknesses? What are the opportunities and threats? What strategies are there to be implemented?

To answer these questions, we performed a literature review on management, strategies, SWOT analysis, nonprofit sector entities and on the Casa da Criança do Rogil.

Later on, the methodology adopted by applying the SWOT analysis matrix was presented, together with the results of a survey based on questionnaires among staff of the institution.

The questionnaire results were used as a base for the analysis of the internal and external environment of the institution, complemented by the analysis of internal documents, statistics and external studies. Later were created and came up with strategies to improve the institution. Aspects related to the strengths and weaknesses, opportunities and threats, and proposed strategies to implement, were sent for validation and improvement to external entities with which Casa da Criança do Rogil maintains a close relationship, such as: similar institutions and other regional administrations that directly or indirectly relate to the social economy and the non-profit sector.

Finally, the research conclusions, recommendations and future prospects of investigation were presented.

Keywords: Management, Strategy, SWOT Analysis, Non-lucrative Sector, Social Support, Casa da Criança do Rogil .

ÍNDICE GERAL

	Página
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS.....	viii
LISTA DE SIGLAS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS	x
Capítulo 1. INTRODUÇÃO	1
Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 Estratégia.....	4
2.2 Gestão da Mudança.....	6
2.3 Teoria Baseada nos Recursos.....	9
2.4 Teoria da Economia Industrial	12
2.5 Gestão de Entidades do Setor Não Lucrativo	15
2.6 Análise e Matriz SWOT	18
Capítulo 3. SETOR NÃO LUCRATIVO	25
3.1 O Setor Não Lucrativo em Portugal.....	25
3.2 O Setor Não Lucrativo de Apoio à Infância.....	29
3.3 O Setor Não Lucrativo de Apoio a Idosos e na Saúde.....	30
3.4 A Casa da Criança do Rogil.....	34
Capítulo 4. METODOLOGIA	39
4.1 Metodologia Aplicada.....	39
4.2 Desenvolvimento da Pesquisa.....	39
4.3 Análise e Apresentação de Dados	41
Capítulo 5. ANÁLISE SWOT	42
5.1 Ambiente Interno	42
5.1.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	46
5.2 Ambiente Externo	47
5.2.1 Oportunidades e Ameaças	49

5.3 Criação de Estratégias	51
5.4 Validação de Estratégias	57
Capítulo 6. CONCLUSÕES	63
6.1 Sumário	63
6.2 Recomendações.....	64
6.3 Perspetiva de Investigação Futura.....	64
BIBLIOGRAFIA	66
LEGISLAÇÃO	70
APÊNDICE 1 - Inquérito Interno	71
ANEXO 1 – Quadros de determinação Análise SWOT	80
ANEXO 2 – Equipamentos sociais de apoio a Crianças e Jovens.....	82
ANEXO 3 – Equipamentos sociais de apoio Pessoas Idosas	85
ANEXO 4 – Dados Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados.....	86
ANEXO 5 – Classificação Internacional de Organizações Não Lucrativas	88
ANEXO 6 – Análise Interna: Caracterização Geral	89
ANEXO 7 – Análise Interna: Caracterização Organizacional	92
ANEXO 8 – Análise Interna: Caracterização Financeira	97
ANEXO 9 – Análise Interna: Caracterização Operacional	101
ANEXO 10 – Classificação de Pontos Fortes e Pontos Fracos	102
ANEXO 11 – Dados de Documentos Internos	104
ANEXO 12 – Outros dados de Análise Externa.....	105
ANEXO 13 – Análise Externa: Mercado e Competitividade	107
ANEXO 14 – Classificação de Oportunidades e Ameaças	109
ANEXO 15 – Entidades Inquiridas	111
ANEXO 16 – Indicadores Económicos e Financeiros.....	112

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
2.1 Contexto de mudança organizacional	7
2.2 Quadro concetual VRIO	11
2.3 Implementação da estratégia na organização industrial.....	13
2.4 Modelo das cinco forças competitivas de Porter	14
2.5 Análise SWOT dinâmica	21
2.6 Interligações na análise SWOT.....	21
3.1 Distribuição de entidades prestadoras, segundo natureza jurídica.....	28
3.2 Distribuição das respostas sociais por população alvo	29

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
2.1 Matriz SWOT	19
2.2 Matriz SWOT – Matriz de criação/“invenção” de estratégias.....	20
5.1 Aspectos Positivos e Negativos (internos)	45
5.2 Pontos Fortes e Pontos Fracos	46
5.3 Oportunidades e Ameaças	50
5.4 Matriz SWOT – matriz de criação/“invenção” de estratégias	51

LISTA DE SIGLAS

ARS	Administração Regional de Saúde
AVD	Atividades de Vida Diárias
CATL	Centro de Atividades de Tempos Livres
CV	<i>Conjectural Variations</i>
DRE	Direção Regional de Economia
ECCI	Equipas de Cuidados Continuados Integrados
ECRCCI	Equipa de Coordenação Regional de Cuidados Continuados Integrados
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GC	<i>Granger Causality Test</i>
ICNPO	<i>International Classification Non-Profit Organizations</i>
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
ISS	Instituto da Segurança Social
LVT	Lisboa e Vale do Tejo
MSESS	Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social
NEIO	<i>New Empirical Industrial Organization</i>
NNMC	<i>Non-Nested Model Comparisons</i>
PCAAC	Programa Comunitário Ajuda Alimentar a Carenciados
PIB	Produto Interno Bruto
POPH	Programa Operacional de Potencial Humano
RNCCI	Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados
RSES	Rede de Serviços e Equipamentos Sociais
SCP	<i>Structure, Conduct, Performance</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
UC	Unidade de Convalescença
UCP	Unidade de Cuidados Paliativos
ULDM	Unidade de Longa Duração e Manutenção
UMDR	Unidade de Média Duração e Reabilitação
VRIO	Valor, Raridade, Imitação e Organização

LISTA DE ABREVIATURAS

Art.º	Artigo
<i>et al.</i> (et alia)	e outros
N.º	Número
Sr.	Senhor

Capítulo 1. INTRODUÇÃO

A performance organizacional é hoje mais do que nunca, o principal desafio dos gestores e das organizações. A correta definição dos objetivos e missão da organização é a base fundamental para a garantia de um desempenho que vá ao encontro dos desígnios da organização, dos seus *stakeholders* e da sociedade em que se encontra inserida (Porter, 1980: xxi).

Neste sentido, é fundamental que as instituições se conheçam a si mesmas, as suas características, capacidades, recursos, potencialidades, forças e fraquezas, assim como, o meio envolvente em que se encontram inseridas, quais as regras da sociedade que servem, obrigações, vantagens, concorrentes, parceiros, oportunidades e ameaças (Johnson *et al.*, 2008: 13).

O presente trabalho surge no âmbito do 2.º ano do Curso de Mestrado em Gestão Empresarial e desenvolve-se em género de relatório de análise a uma instituição do denominado “terceiro setor”, mais conhecido por “setor não lucrativo”.

A instituição em causa é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) denominada “Casa da Criança do Rogil”, que visa a promoção social, cultural e desportiva da infância na freguesia do Rogil, concelho de Aljezur. A instituição, que tem a sua génese no apoio social e educacional à infância e juventude, encontra-se atualmente com um novo projeto na área da prestação de cuidados de saúde, que abrange sobretudo a população mais idosa, através de uma Unidade de Longa Duração e Manutenção (ULDM) integrada na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI).

O objetivo deste trabalho surge da necessidade da instituição garantir e adquirir conhecimento sobre si própria e sobre o meio envolvente em que se encontra inserida. Fundamentalmente pretende-se obter informação ao seu nível interno, identificando os seus recursos, capacidades, conhecimentos e competências, isto é, reconhecer as potencialidades ou pontos fortes que terá de desenvolver, assim como, as vulnerabilidades ou pontos fracos, que deve tentar debelar ou tornar pouco importantes no seu contexto de atuação (Johnson *et al.*, 2008: 22).

Num contexto mais abrangente, é fundamental obter informação constante e atualizada sobre o seu nível externo e meio ambiente, nomeadamente sobre o seu posicionamento perante os *stakeholders* (colaboradores, clientes, utentes, mecenas, fornecedores e financiadores), a sua relação com entidades de responsabilidade governamental e o seu

enquadramento legal, para desta forma identificar potenciais e reais ameaças e oportunidades ao seu desenvolvimento (Johnson *et al.*, 2008: 55).

Neste sentido, para levar a efeito este trabalho, é realizada uma análise SWOT à Casa da Criança do Rogil.

O nome SWOT é um acrónimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*. A análise SWOT procura apresentar uma sobreposição entre o ambiente de negócio (fatores externos) e os recursos da organização (fatores internos). A sua função primordial é sistematizar a análise e assim, possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – face aos condicionalismos impostos pelo ambiente (interno e externo), mas também pelas oportunidades emergentes e forças da empresa – para que consiga atingir os objetivos a que se propõe. A análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na formulação da estratégia das organizações. Esta ferramenta de gestão foi desenvolvida nos anos 60 por Kenneth Andrews e Roland Chirstensen, professores da *Harvard Business School*, tendo-se difundido com maior incidência a partir dos anos 70 do século XX, tanto no meio académico como empresarial. Atualmente é utilizada para analisar organizações, empresas, indústrias, países e até mesmo programas específicos (Serra *et al.*, 2010: 159).

Com a utilização deste método de análise, podemos ter uma visão mais clara do que se passa dentro e fora da organização, o que nos permite ser mais objetivos nas metas a traçar para os desempenhos individuais, coletivos e organizacionais (Coman e Ronen, 2008).

O presente trabalho encontra-se subdividido em seis capítulos: Introdução; Revisão da Literatura; Setor Não Lucrativo; Metodologia; Análise SWOT; Conclusões.

No capítulo dedicado à revisão da literatura, é efetuada a análise da teoria sobre as várias correntes da Gestão que servem de base ao presente trabalho, nomeadamente: estratégia; gestão da mudança; teoria baseada nos recursos; teoria da economia industrial; gestão de entidades do setor não lucrativo; e sobre a análise e matriz SWOT.

Tendo em conta que o presente trabalho foi elaborado tendo por base o estudo e análise de uma entidade do setor não lucrativo, também conhecido como terceiro setor, considerou-se de extrema importância a existência de um capítulo dedicado a esta temática. Deste modo o terceiro capítulo apresenta uma caracterização do setor não lucrativo em Portugal, no apoio à infância, no apoio a idosos e na saúde. Por fim, é feita uma caracterização da Casa da Criança do Rogil.

No quarto capítulo é apresentada a metodologia aplicada à análise de dados e o desenvolvimento da pesquisa realizada.

A análise SWOT efetuada à Casa da Criança do Rogil é apresentada no quinto capítulo, através de uma análise ao seu ambiente interno (forças e fraquezas) e ao ambiente externo (oportunidades e ameaças). Neste capítulo são ainda apresentadas as propostas de estratégias relativas à análise e aplicação do modelo.

O derradeiro capítulo é dedicado à apresentação das conclusões relativas ao trabalho com base nos resultados e análise obtidos, sendo apresentadas recomendações e, propostas para a gestão da instituição. Surge ainda, uma análise conclusiva ao trabalho realizada em torno do seu contexto de conceção, da sua temática e teorias abordadas. Por fim, são apresentadas propostas de investigação futuras.

O fato deste trabalho incidir sobre uma organização não lucrativa é um aspeto de especial interesse, pela abordagem que será efetuada sobre a gestão deste tipo de organizações, tendo em conta as suas particularidades, o seu papel e importância na sociedade.

Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégia

Para um entendimento mais completo das diferentes teorias da gestão, torna-se necessário e fundamental a presença de conceitos inerentes a estratégia.

Ansoff e McDonnell (1993: 70) consideram que, “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

Mintzberg *et al.* (1998: 5) consideram que “estratégia é o padrão ou plano coeso que integra os principais objetivos, políticas e sequências de ação de uma organização”.

Segundo Johnson *et al.* (2008: 3), “estratégia é a direção e o alcance de uma organização a longo prazo, que atinge vantagem competitiva num ambiente em constante mudança através da sua configuração de recursos e competências, com o objetivo de responder às expectativas das partes interessadas”.

Estratégia organizacional serão então os principais métodos e recursos para alcançar a longo prazo os objetivos e propósitos da organização (Chandler, 1962: 13), demarcando o ramo de atividade e intervenção da mesma a nível económico, social e cultural (Andrews, 1987: 13).

Podemos então verificar que segundo os autores mencionados, existem vários conceitos subjacentes à definição de estratégia, nomeadamente: recursos, objetivos e sucesso.

Os objetivos serão então o propósito e resultados que a empresa ou organização pretende atingir, utilizando para tal uma determinada estratégia, isto é, um meio, uma forma ou um método (Ansoff e McDonnell, 1993: 70).

Desta forma, para que uma organização ou empresa obtenha sucesso, necessita de rentabilizar os seus recursos de forma a garantir vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (Serra, 2010: 166).

É neste sentido que Porter (2008: 38) veio adicionar ao conceito de estratégia, o conceito de competitividade. Esta nova abordagem associa estratégia à criação de vantagem competitiva, na medida em que passa a ser considerado que a vantagem competitiva é atingida quando a organização, para além de realizar melhor a sua atividade relativamente aos seus concorrentes, a realiza de forma diferente.

Assim, a estratégia é fundamental para a garantia da execução dos objetivos organizacionais, tornando-se um imperativo a obtenção de vantagem competitiva (Porter, 1980: xxvi).

Para Porter (1980: xxvi) a concepção da estratégia competitiva assenta em fatores do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e pontos fracos) da organização.

Andrews (1987: 18), por sua vez enumera fatores como o risco, recursos da organização, valores e responsabilidade social, como essenciais à concepção da estratégia.

A gestão estratégica pode assim ser considerada como a forma ou processo de construção e consolidação de uma organização, através do desenvolvimento e criação de mecanismos e ações fundamentais para atingir esse fim (Hamidi e Delbahari, 2011).

Cândido (2013: 67) mostra-nos que a estratégia de uma organização é construída através do conjunto de decisões que são adotadas e formalizadas ao longo do tempo, estando este processo profundamente enraizado com a cultura e estrutura funcional da organização.

A tomada de decisão consiste na identificação e recolha de informação sobre um determinado problema, de forma a ser encontrada resolução do mesmo, através da implementação de medidas e soluções encontradas (Cândido, 2013: 68).

O processo de tomada de decisão estratégica visa a garantia de obtenção de um determinado resultado. Este resultado é classificado e representado através do denominado plano estratégico (Cândido, 2013: 68).

O conceito de gestão estratégica pode ser considerado pelo conjunto de medidas e ações que uma organização pode utilizar, para facilitar a obtenção de vantagem e performance competitiva perante outras organizações (Kong, 2008).

Em suma, poderemos concluir que estratégia consiste na forma e método como a organização ou empresa utiliza os seus recursos, para atingir os seus objetivos na obtenção de sucesso. Por sua vez, vantagem competitiva consistirá em que a organização consiga para além de fazer melhor que os seus concorrentes, fazer algo que marque a diferença. Ambos os métodos são criados e concebidos de acordo com as características do meio envolvente (externo e interno) à organização, assim como, com os recursos que esta detém. Conclui-se desta forma que, para a sua concepção será fundamental uma análise e conhecimento profundo sobre o seu ambiente.

2.2 Gestão da Mudança

Entende-se por mudança algo que não é programável e controlável (Hailey e Balogun, 2002).

No campo organizacional ou empresarial, mudança ocorre a partir do momento em que a organização pretende alterar o seu modelo de atividade e negócio para um novo, de forma a lidar melhor com o meio ambiente em constante mutação (Hashim, 2013).

Desta forma, podemos considerar que existe um contexto onde a mudança organizacional pode ocorrer, nomeadamente: na estrutura da organização, nos recursos humanos, ao nível tecnológico, na estrutura de produção e ao nível da gestão (Hashim, 2013). Ao nível da estrutura funcional da organização, a mudança pode ocorrer do topo para a base, da base para o topo, ou de uma forma concertada entre ambos os métodos (Hailey e Balogun, 2002).

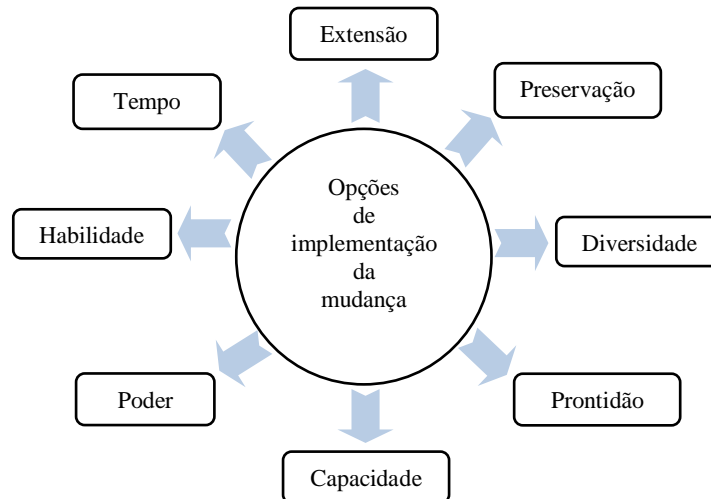
Neste contexto, a análise e conhecimento do ambiente interno e externo à organização torna-se fundamental, na medida em que este influencia o processo de mudança. A nível interno enumeram-se fatores como, a capacidade de inovação dos processos de produção, a criação de novos produtos, mudanças ao nível da chefia ou a falta de conhecimento. Por sua vez, a nível externo a alteração nas preferências dos clientes, alterações nas políticas governamentais, evolução da economia e do setor de mercado, mudanças sociais, culturais e sociais, e a inovação dos concorrentes, são alguns dos fatores que influenciam o processo de mudança (Hashim, 2013).

Tendo em conta a importância dos fatores internos e externos e todo o contexto ambiental da organização, torna-se fundamental a utilização de uma ferramenta que permita realizar a análise numa perspetiva do contexto de mudança organizacional.

Assim, para a implementação do processo de mudança, é necessário em primeiro lugar identificar os problemas existentes na organização e os recursos necessários à sua resolução, decidir quais os conceitos necessários a desenvolver, qual o objetivo a alcançar, planear o tipo de mudança e por fim, avaliar o processo implementado relativamente aos impactos e resultados obtidos. O tipo de mudança a implementar vai depender da área ou setor em que a organização pretende efetivar o processo de mudança. A mudança pode ocorrer ao nível estratégico, de produto, tecnológico, estrutural ou cultural (Hashim, 2013).

A figura 2.1 apresenta os fatores de contexto relativos à capacidade e restrições ao processo de mudança, nomeadamente: tempo, extensão, preservação, diversidade, habilidade, capacidade, prontidão e poder.

Figura 2.1 Contexto de mudança organizacional



Fonte: Adaptado de Hailey e Balogun (2002)

Relativamente às opções de implementação da mudança existem as seguintes: tipo de mudança, estilo de gestão da mudança, alvo da mudança, intervenções e papéis (Hailey e Balogun, 2002).

O tipo de mudança pode ser definido em termos de velocidade da mudança a implementar e da extensão da mudança. Quanto à velocidade, a mudança pode ocorrer de forma progressiva ou repentina. Quanto à sua extensão, a mudança pode ser radical ou apenas um reajuste. Da combinação da velocidade da mudança com a extensão resultam quatro tipos de mudança: evolução, adaptação, revolução e reconstrução. A mudança de carácter evolutivo é considerada uma mudança gradual, em que a sua aplicação é faseada e subdividida em etapas de ações. Por sua vez, a mudança de carácter adaptativo é um estilo de mudança lenta, ao contrário da revolução, que é uma mudança repentina e de transformação radical, cortando com a maioria dos processos anteriormente existentes. Reconstrução é o tipo de mudança que visa a reorientação e reorganização do trajeto tomado anteriormente pela organização, funcionando como uma atualização e consolidação de princípios e métodos adotados (Hailey e Balogun, 2002).

Tendo em conta que o conceito de organização, inclui aspetos como missão, objetivos, valores e atitudes, podemos fazer a reflexão de que a mudança incidirá sobre estes aspetos, transformando-os de forma gradual, adaptativa, revolucionária ou reconstrutiva (Hailey e Balogun, 2002).

Johnson *et al.* (2008: 530) recorrendo ao modelo apresentado por Hailey e Balogun (2002), realizam uma análise entre benefícios e problemas dos estilos da gestão da mudança que consideram fundamentais para a gestão estratégica da mudança, nomeadamente: “educação, colaboração, intervenção, direção e coerção”.

A educação tem como objetivo envolver os indivíduos no processo de mudança, através da apresentação das razões e objetivos da mudança, dos meios e forma para a implementar e, desta forma transformar os indivíduos em agentes de mudança, comprometendo-os com todo o processo. Intervenção, pressupõe a existência de um agente de mudança que supervisiona e subentende o processo de mudança. Direção, é entendida como a forma de autoridade necessária a estabelecer, para que a mudança seja realizada. Por fim, a coerção é o método de criação de mudança mas de forma imposta e forçada (Johnson *et al* 2008: 530).

Tal como Hailey e Balogun (2002), Johnson *et al.* (2008: 533) apresentam as teorias para a mudança da gestão estratégica, nomeadamente a “Teoria E e a Teoria O”. A teoria E tem como base mudanças relacionadas com “aspetos económicos e financeiros, realizada do topo para a base através de programas de *downsizing*, *layoffs* e incentivos monetários. No sentido oposto, a teoria O visa a mudança do sistema funcional e organizacional da organização, nomeadamente através da aprendizagem e alteração dos padrões culturais da organização”.

Existem assim fatores de extrema importância na gestão da mudança organizacional, umas com maior incidência sobre o indivíduo (atitude, postura, comportamento e mentalidade), e outras de carácter mais institucional (processos e estratégias).

A mudança organizacional surge na maioria dos casos, pela necessidade de reorganização de estruturas. Esta organização nem sempre é bem acolhida, sendo muitas vezes vista como fator de destabilização, visto que, vai muitas vezes contra interesses existentes na organização, alterando rotinas e tradições enraizadas (Kotter e Schlesinger, 2008).

Neste sentido, tendo em conta que num processo de mudança é evidente a existência de resistências, torna-se essencial levar a efeito uma análise à estrutura organizacional, para determinar por um lado, a sua necessidade, a estratégia de mudança, as

consequências da mesma na estrutura organizacional, assim como, formas de avaliar e gerir eventuais fatores e tipos de resistência ao processo de mudança (Kotter e Schlesinger, 2008). Esta avaliação torna-se de especial importância tendo em conta que, para que o processo de mudança tenha sucesso é necessário criar uma estratégia ideal, adequando a mesma ao contexto atual da organização, tendo em conta que a velocidade de implementação, a estratégia e os métodos de gestão da resistência estão dependentes da avaliação que for realizada (Kotter e Schlesinger, 2008). Este processo vai permitir utilizar os métodos adequados, sendo de extrema importância recorrer a formas de comunicação eficaz, para que todo o processo seja explicado, promovendo a integração e participação de todos, de modo a minimizar resistências. Recorrer à força e coerção poderá fomentar a discórdia e rejeição ao processo de mudança e desta forma, desequilibrar a estrutura organizacional (Kotter e Schlesinger, 2008).

No entanto, a resistência à mudança produz *feedback* que deverá ter especial atenção por parte dos líderes para a conceção da estratégia de mudança, na medida em que, reproduz o conhecimento, problemas e questões relacionadas com a atividade operacional e funcionamento da organização (Ford e Ford, 2009).

Neste sentido, o comportamento de grupo será um fator importante para a implementação do processo de mudança na medida em que, funcionando a organização como um grupo, é fundamental entender como agem os grupos, e o que é necessário empreender para que a mudança possa ser realizada (Burnes, 2004).

Burnes (2004) é outro dos autores que volta a realçar a importância do envolvimento e aprendizagem como fatores determinantes para a gestão da mudança na medida em que, estes dois conceitos levam à identificação e comprometimento de todos os intervenientes com o processo de mudança, funcionando como um processo partilhado, aberto e envolvente, ao invés de um processo imposto.

2.3 Teoria Baseada nos Recursos

A teoria baseada nos recursos pressupõe que o sucesso organizacional é intrínseco aos recursos existentes e disponíveis na organização. Podemos considerar como recursos organizacionais: conhecimento (Grant, 1996), características e capacidades técnicas, capacidade de fidelização dos clientes, capacidade do processo produtivo e tecnológico (Wernerfelt, 1984), processos organizacionais, atributos, informação (Barney, 1991),

feedback do processo de mudança (Ford e Ford, 2009) e os recursos naturais da empresa (Hart, 1995).

Podemos assim concluir que, os recursos da organização são todos os aspetos inerentes ao seu ambiente interno, passando pelas características individuais dos colaboradores e pelas características coletivas (funcionais e operacionais).

Desta forma, a organização ao colocar bens e serviços ao dispor dos seus clientes nada mais está a fazer do que, utilizar o conhecimento e capacidades técnicas dos seus colaboradores, individualmente e em grupo, transformando-os em *outputs*. Nesta abordagem a gestão funciona no sentido de integrar e transformar esse conhecimento em resultados (Grant, 1996).

Grant (1996) considera que “o conhecimento é intrínseco ao indivíduo e reside dentro deste, sendo que, o papel principal da organização é a criação de conhecimento” e, apresenta como elementos chave desta teoria, “o indivíduo, a organização, e o conhecimento”.

No entanto, não podemos esquecer que numa ótica de organização, em que o objetivo é a rentabilidade e a obtenção de lucro, para além do conhecimento, é fundamental que a organização possua uma estrutura operacional forte através de experiência na produção, capacidade tecnológica elevada e, capacidade de captação e fidelização de clientes (Wernerfelt, 1984).

Barney (1991) considera que “são os recursos controlados pelas empresas, que permitem adotar estratégias”.

Deste modo, todas as capacidades, recursos, ativos e atributos da organização ou empresa serão considerados recursos essenciais à prossecução dos seus objetivos e à obtenção do sucesso organizacional (Barney, 1991). Cada organização ou empresa possui características e recursos próprios, diferentes das suas concorrentes. A rentabilidade dos recursos está assim dependente da capacidade dos gestores, sendo que, este facto pode ser um fator diferenciador e preponderante ao nível da vantagem competitiva (Barney, 1991).

É este fator diferenciador que Barney e Clark (2007) nos mostram no quadro concetual VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade, Organização) representado na figura 2.2, onde é feita a relação entre a heterogeneidade e estabilidade dos recursos da empresa: valor, raridade, imitação e substituição, organização e manutenção da vantagem competitiva.

De acordo com este quadro concetual, os recursos heterogéneos e estáveis que representem resposta às oportunidades e ameaças (criando desta forma mais-valia), por

serem raros e não imitáveis ou de fácil substituição perante a concorrência, vão garantir vantagem competitiva à empresa.

Figura 2.2 Quadro concetual VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade, Organização)



Fonte: Adaptado de Barney e Clark (2007)

Na mesma linha de pensamento surge Teece (2007) que considera que “a vantagem competitiva assenta na posse de bens e recursos escassos, de difícil imitação ou substituição, nomeadamente o conhecimento”.

Neste sentido, é fundamental que exista um conhecimento profundo sobre as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, relativamente à envolvente externa e interna da organização, de forma a garantir e aproveitar oportunamente os seus recursos e assim criar vantagem competitiva (Teece, 2007).

Aspetos do domínio ambiental e ecológico podem também ser considerados como recursos geradores de vantagem competitiva (Hart, 1995).

Segundo Hart (1995) “esta teoria é composta pela relação entre três estratégias, nomeadamente: prevenção da poluição, desenvolvimento do produto e, desenvolvimento sustentável”.

Esta perspetiva de vantagem competitiva para a organização baseia-se no facto de que, através das três estratégias referidas, a organização passe a ser vista pelos seus *stakeholders* como ambientalmente e socialmente responsável, sendo esta, a sua vantagem competitiva na sua área de negócio ou indústria (Hart, 1995).

A vantagem competitiva ambiental, visa que todos os intervenientes sejam envolvidos no processo em que a empresa atua em função do ambiente, levando os seus colaboradores, fornecedores e clientes a participarem em todo o processo de desenvolvimento dos seus produtos, com a premissa central da responsabilidade ambiental, ecológica e social (Hart, 1995).

2.4 Teoria da Economia Industrial

A empresa é uma unidade orgânica que dispõe de recursos, que utiliza para a obtenção de lucro e na satisfação dos seus clientes. Por sua vez, indústria é constituída por um grupo de empresas que produzem produtos semelhantes ou que, utilizam os mesmos recursos e matérias-primas para os produzir (Kon, 1999: 13).

Esta teoria propriamente dita, surge a partir do final do século XVIII, início do século XIX, sendo fruto da revolução industrial, visto que até então o conceito e estrutura de indústria eram bastante incipientes (Kon, 1999: 14).

A revolução industrial veio trazer um novo conceito e estrutura de sociedade, a sociedade capitalista (economia de mercado), dividida por quem detém o capital (capitalistas) e por quem detém o trabalho (trabalhadores). Esta nova ordem económica trouxe desenvolvimento e riqueza mas também criou desigualdades, nomeadamente na classe trabalhadora. Perante esta situação surge a corrente marxista, que vem defender um conceito económico baseado no controlo público do estado e a igual repartição da riqueza, o socialismo (Dezordi, 2010: 34).

Apesar da sua origem se iniciar com a revolução industrial, é apenas nos anos cinquenta do século XX que a teoria da economia industrial é reconhecida na literatura (Kon, 1999: 18).

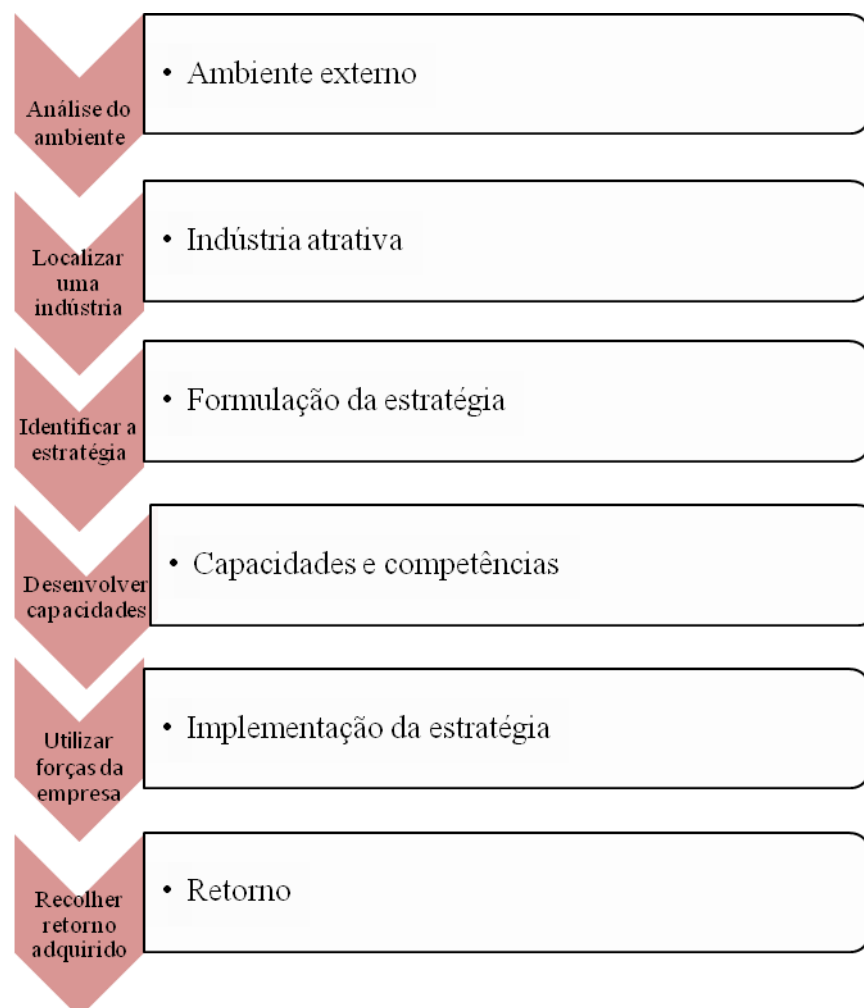
A teoria da economia industrial tem o seu fundamento na teoria microeconómica, na medida em que, aborda questões relacionadas com setores específicos de indústria, de negócio e de mercado. Neste sentido, as características estruturais do mercado, tais como, o nível de concentração de empresas e as condições de entrada no mercado, são fatores determinantes para a conduta e performance das empresas. É este novo paradigma de *Structure-Conduct-Performance* (SCP), que dominou a economia industrial no período pós-guerra (Gerrard, 1990). Considerando este princípio, o ambiente externo das empresas e organizações, é o principal fator de sucesso ou insucesso das estratégias adotadas. Deste modo, o desempenho da empresa é condicionado pelas características da indústria, mercado, produto e concorrência (Hitt *et al.*, 2005).

Perante este contexto, tendo em conta que é todo o ambiente externo e setor de atividade o principal condicionante e determinante da estratégia da empresa, teremos de concluir que os recursos disponíveis serão semelhantes entre os concorrentes, pelo que, as estratégias desenvolvidas serão também elas semelhantes, o que provoca que as

diferenças competitivas entre empresas se esgotem em curtos períodos de tempo. Neste sentido, tem de existir por parte dos decisores e responsáveis uma maior dinâmica de gestão, de forma a garantir os interesses da organização (Hitt *et al.*, 2005).

Na figura 2.3 podemos verificar e analisar o modelo de implementação da estratégia na organização industrial. Este modelo como já referimos, é influenciado pelas características do meio ambiente externo à organização. Assim, a análise ao ambiente externo é o ponto de partida para a localização de um setor de atividade ou indústria atrativos e que ofereçam oportunidade. Depois de identificada a oportunidade surge a etapa de formulação da estratégia, com base nos recursos disponíveis. A etapa seguinte será o processo de implementação da estratégia, através da utilização de todos os recursos disponíveis, maximizando-os, com vista à obtenção dos resultados pretendidos e metas estabelecidas.

Figura 2.3 Implementação da estratégia na organização industrial



Fonte: Adaptado de Hitt *et al.*, (2005)

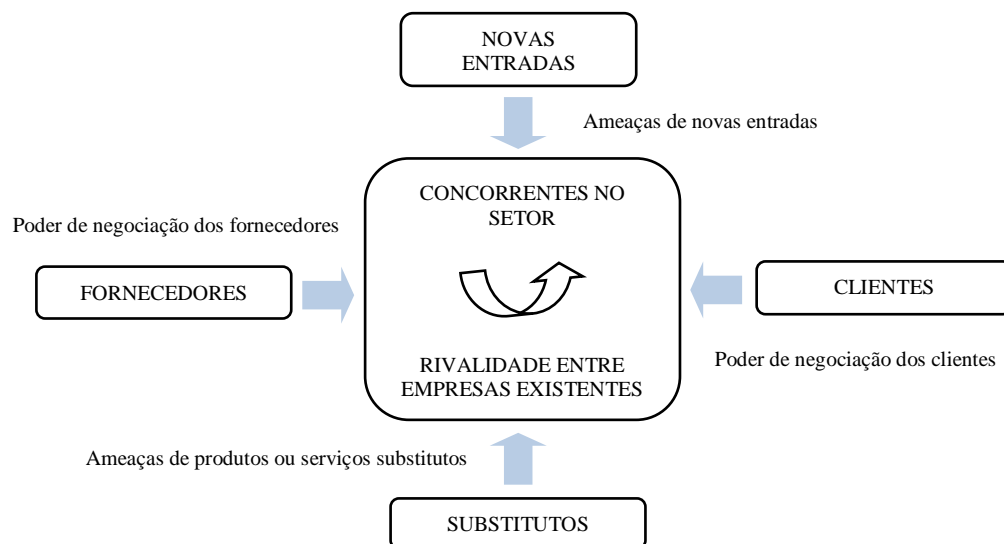
Por sua vez, Porter (1980: xvii) dá o seu contributo para a teoria da economia industrial, onde acrescenta o conceito de vantagem competitiva. Porter (1980: xxvii) realiza uma análise à competitividade das empresas, onde conclui que “a essência para a formulação da estratégia competitiva, é relacionar a empresa com o seu meio ambiente”.

No seu estudo, Porter (1980: 4) identifica que o ambiente da empresa é transversal aos setores social, cultural e económico da sociedade. No entanto, considera que a “estrutura operacional da indústria ou setor de atividade” é o aspeto essencial e determinante na análise ao ambiente da empresa.

Deste modo, verifica-se que o ambiente da indústria consiste num conjunto de fatores que influenciam diretamente a empresa, as suas ações e respostas competitivas, em que a interação entre estes fatores vai determinar o potencial de rentabilidade da indústria.

Como é ilustrativo na figura 2.4, existem cinco fatores que caracterizam a competição na indústria, nomeadamente: a ameaça de potenciais concorrentes, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre empresas concorrentes.

Figura 2.4 Modelo das cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1980: 4)

A rivalidade entre empresas concorrentes pode ser medida através da quota de mercado da empresa face aos seus concorrentes e ao tipo e gama de produtos produzidos, assim como, o peso da estrutura de custos na atividade. Como ameaça de novas entradas, podemos considerar, o acesso a canais de distribuição, barreiras legais e governamentais, ou o capital inicial por vezes elevado que é necessário investir.

Relativamente ao poder negocial dos fornecedores, o mesmo, pode ser medido pelo número de fornecedores no setor e a possibilidade dos fornecedores passarem a servir exclusivamente determinada empresa, ou até mesmo serem integrados. O poder negocial dos clientes consiste no número de clientes existentes e potenciais, na qualidade do produto e serviço comercializados, na sua capacidade de auto produção e satisfação de necessidades, no grau de diferenciação do produto e, nos preços praticados. No que diz respeito à ameaça de produtos substitutos, esta força, está relacionada com a possível competitividade a nível de preços, assim como, nas características e desempenho dos produtos face aos produtos já existentes no mercado (Porter, 1980: 5).

Deste modo, e com a aplicação do quadro conceitual de Porter (1980), todo um setor de atividade é analisado e definido relativamente às oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

Porter (1980) veio trazer um novo conceito e abordagem de análise ao meio ambiente e, na definição de estratégia competitiva. Este conceito possui um perfil e dimensão que abrange setores e segmentos de atividade numa perspetiva macro, na medida em que, relaciona a análise ao meio ambiente da empresa com fatores característicos da indústria ou setor de atividade, classificando os resultados dessa análise em conjuntos determinantes da força e vantagem competitiva da empresa.

Para melhor se compreender o comportamento competitivo da organização industrial, existem os novos métodos propostos pela nova organização industrial empírica (*New Empirical Industrial Organization* – NEIO) (Roy *et al.*, 2006). Estes novos métodos consistem na utilização da análise de *Conjectural Variations* (CV), em que, cada empresa considera que a escolha de uma determinada estratégia, afeta a estratégia selecionada pela concorrência. O *Non-Nested Model Comparisons* (NNMC) que realiza a análise entre empresas concorrentes e os diferentes modelos de concorrência a serem desenvolvidos. Por fim, o *Granger Causality* (GC) *test*, que compara os resultados obtidos pelos dois métodos já referidos e examina igualmente o valor acrescentado da NEIO perante os métodos tradicionais (Roy *et al.*, 2006).

2.5 Gestão de Entidades do Setor Não Lucrativo

O que marca a diferença entre entidades do setor lucrativo e entidades do setor não lucrativo, é que no caso das primeiras o objetivo principal é a obtenção de lucro, no

entanto, para que este objetivo seja atingido é necessário garantir a satisfação das necessidades dos clientes. Por seu turno, o objetivo principal das entidades sem fins lucrativos, é satisfazer as necessidades de um determinado público-alvo da sociedade civil, sendo que, a questão principal para a satisfação dessas necessidades poderá ser por exemplo, socorro, salvamento e assistência das populações. Neste contexto, o fator lucro é substituído por outros de maior importância, no entanto, esta situação não implica que estas organizações não possam obter rendimentos financeiros, que serão totalmente aplicados na persecução dos seus objetivos, não existindo neste caso, a distribuição de lucros pelos órgãos sociais ou estatutários (Carvalho, 2005: 23).

No entanto, e apesar desta distinção, a classificação e designação deste tipo de entidades não é unânime e não se restringe apenas à questão lucrativa. Para além do termo “não lucrativo”, este tipo de entidades são também muitas vezes conhecidas por entidades do “terceiro setor”, por demarcação com o setor público e privado. Desta forma, o denominado terceiro setor será também um setor privado, no entanto, ao serem classificadas como entidades sem fins lucrativos, estas organizações, estão a ser incluídas no setor público, uma vez que, este setor não tem como objetivo principal o lucro. Por outro lado, considerando-as do setor privado será supor que estas têm como o objetivo o lucro (Carvalho, 2005: 22).

Esta delimitação das barreiras setoriais para a classificação deste tipo de entidades varia entre países e sociedades. A conjuntura política e as características culturais e sociais têm também um forte impacto na caracterização deste tipo de entidades, quer ao nível da sua missão, quer ao nível do seu funcionamento e enquadramento (Nunes *et al.*, 2001: 20).

Drucker (2011: 3) caracteriza as organizações sem fins lucrativos como “as organizações que existem para realizar uma mudança, quer nos indivíduos, quer na sociedade”.

Segundo um estudo da *Organisation for Economic Co-Operation and Development* (2003), as entidades do setor não lucrativo situam-se entre o setor público e o privado e, utilizam os seus lucros para a prossecução dos seus fins e objetivos, com forte predominância no campo da economia social.

Desta forma, poderemos considerar que as entidades do setor não lucrativo, são entidades de iniciativa e constituição privada coletiva, cuja missão e objetivos é fornecer bens ou serviços à sociedade, contribuindo para a sua melhoria e desenvolvimento, onde existe trabalho não remunerado (voluntário) e, onde os lucros

gerados da sua atividade (caso existam) não são distribuídos, sendo unicamente destinados ao cumprimento dos seus fins estatutários (Carvalho, 2005: 23).

Num estudo de Salamon e Anheir (1999), onde são analisadas várias entidades em diferentes países, são identificadas cinco características chave neste tipo de entidades, nomeadamente: “organizadas, orientação privada, lucros utilizados exclusivamente nos fins estatutários, apresentam gestão própria e autónoma, tem por base o princípio do voluntariado” (Franco *et al.*, 2008).

Tal como nas organizações lucrativas, que visam a satisfação das necessidades dos seus clientes e produzem bens e serviços de acordo com essas necessidades, também as entidades do setor não lucrativo produzem bens e serviços fruto de necessidades não satisfeitas pelos indivíduos e pela sociedade. No fundo, as entidades do setor não lucrativo substituem-se muitas vezes ao denominado “Estado” (entidades públicas), ou entidades privadas (com ou sem fins lucrativos), na medida em que estas, não garantem a satisfação de determinadas necessidades, sendo essa lacuna ultrapassada através da criação de entidades do setor não lucrativo (Drucker, 2011: x).

Neste sentido, o que difere nas entidades sem fins lucrativos para as empresas ou entidades estatais, é o facto de o produto ou serviço ser a transformação social, funcionando como um impulsionador de mudança das matrizes sociais existentes. Por seu turno, “as organizações estatais executam a sua missão com a implementação de políticas e as empresas no ato em que o cliente compra o seu produto ou serviço” (Drucker, 2011: x).

Nos aspetos relacionados com a gestão deste tipo de entidades, é de referir que, não é pelo facto de o seu fim não ser obtenção de lucro, que os conceitos e metodologias de gestão devem ser ignorados, muito pelo contrário. Tendo em conta que neste tipo de entidades a maioria dos recursos é escassa, sejam eles recursos financeiros ou ativos fixos, e em que muitas vezes os recursos humanos são de base voluntária, os conceitos e princípios de gestão tornam-se ainda mais importantes para que sejam aplicados de forma correta e precisa com vista à obtenção dos objetivos propostos (Drucker, 2011: x).

Face ao exposto, conceitos e princípios de gestão inerentes a outro tipo de entidades, principalmente de fins lucrativos, podem funcionar como orientação e aprendizagem no que diz respeito ao planeamento de gestão e estratégia da organização sem fins lucrativos.

Assim, é importante que as entidades sem fins lucrativos utilizem uma orientação estratégica semelhante às empresas, que vise nomeadamente o planeamento, coordenação e implementação de estratégias para a obtenção de eficácia e performance no seu desempenho, indo ao encontro das necessidades do seu público-alvo (Carvalho, 2005: 136).

Acima de tudo, é fundamental que os líderes e gestores das organizações sem fins lucrativos da atualidade consigam adotar e implementar o conceito de gestão estratégica, que seja o mais adequado para organização, tendo em conta as características do seu meio envolvente e os seus recursos, utilizando sobretudo o seu capital intelectual (Kong, 2008).

2.6 Análise e Matriz SWOT

Como vimos anteriormente, é da análise do ambiente interno e externo e dos seus recursos que a estratégia é planeada, formulada e implementada, com vista à obtenção de vantagem competitiva e ao atingir dos objetivos propostos pela organização.

Desta forma, torna-se fundamental analisar com base em conceitos e princípios devidamente fundamentados, que permitam que essa mesma análise seja credível e fiável.

Para que esta análise seja realizada de forma credível, tem de ser realizada com recurso a mecanismos que evidenciem os fatores críticos de sucesso e insucesso na organização, no seu ambiente externo e por outro lado a análise das competências e recursos disponíveis no seu ambiente interno. Torna-se assim fundamental, que este processo tenha a participação dos vários níveis de recursos humanos da organização, no sentido de criação de um compromisso de missão. No entanto, esta análise não poderá ser realizada com base em ideias avulsas, caso contrário, cai no perigo de se tornar um conjunto de boas intenções infundadas (Serra *et al.*, 2010: 164).

É neste contexto, que surge a análise SWOT como ferramenta que permite reunir os vários aspetos referentes ao ambiente interno e externo às organizações, através da apresentação de pontos fortes e pontos fracos relativamente ao ambiente interno e, oportunidades e ameaças relativamente ao ambiente externo (Teixeira, 1998: 46).

Neste sentido, tendo em conta os indicadores e fatores que caracterizam quer o ambiente externo, quer o ambiente interno das organizações, poderemos dizer, que a análise SWOT recolhe e reúne informação a nível do seu contexto social, económico, político-

legal e, sobre os seus *stakeholders*, relativamente ao ambiente externo, assim como, sobre os recursos humanos, situação económico-financeira, produção, investigação e desenvolvimento, marketing e comunicação, relativamente ao seu ambiente interno (Cândido, 2013: 69). Ou seja, a análise SWOT recolhe um conjunto de informações sobre fatores internos e externos à organização, que estão relacionados com a sua área de atividade e têm impacto no mesmo (Pickton e Wright, 1998).

A análise SWOT, pode ser apresentada através da denominada Matriz SWOT, conforme se pode verificar na tabela 2.1, em que, a conceção desta matriz pressupõe que as oportunidades e pontos fortes sejam maximizados, com vista à minimização das ameaças e redução dos pontos fracos (Teixeira, 1998: 46).

Tabela 2.1 Matriz SWOT

ANÁLISE INTERNA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ANÁLISE EXTERNA		
OPORTUNIDADES	Pontos Fortes/Oportunidades + / +	Pontos Fracos/Oportunidades - / +
AMEAÇAS	Pontos Fortes/Ameaças + / -	Pontos Fracos/Ameaças - / -

Fonte: Adaptado de Teixeira (1998: 46)

Como podemos verificar na tabela 2.2, depois de recolhida toda a informação e dados relativos ao ambiente externo e interno, essa informação deve ser tratada e agrupada em oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Posteriormente devem ser indicadas e criadas estratégias que visem usar as forças para aproveitar as oportunidades superando as fraquezas, evitar ameaças tirando partido das forças e, minimizar fraquezas evitando ameaças.

As oportunidades são desta forma consideradas como aspetos positivos relativos ao ambiente externo da organização, que poderão vir a ser uma mais-valia para a mesma, sendo as ameaças aspetos opostos às oportunidades. Relativamente ao ambiente interno, consideram-se pontos fortes, os recursos, capacidades e competências, que a organização dispõe relativamente aos seus concorrentes, assim como, todas as funções que desempenha melhor do que estes, sendo os pontos fracos os aspetos opostos aos pontos fortes (Cândido, 2013: 79).

Tabela 2.2 Matriz SWOT – matriz de criação/“invenção” de estratégias

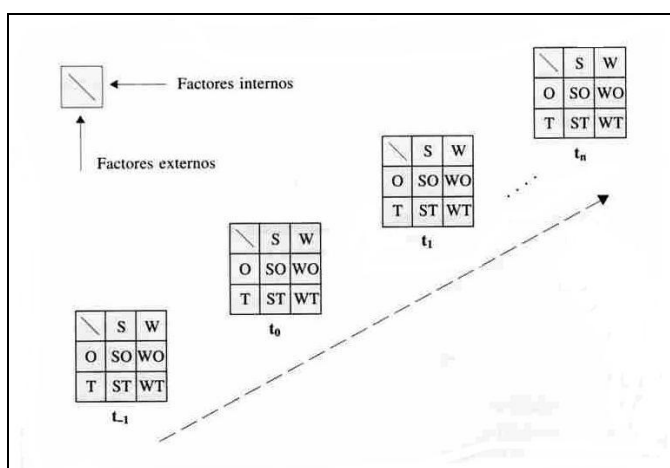
Síntese do Perfil Interno	FORÇAS: Força 1 Força 2 ...	FRAQUEZAS: Fraqueza 1 Fraqueza 2 ...
Síntese do Perfil Externo		
OPORTUNIDADES: Oportunidade 1 Oportunidade 2 ...	Desenvolver e escrever estratégias que usem forças e aproveitem as oportunidades	Desenvolver e escrever estratégias que usem forças e aproveitem as oportunidades superando as fraquezas
AMEAÇAS: Ameaça 1 Ameaça 2 ...	Desenvolver e escrever estratégias que evitem as ameaças tirando partido das forças	Desenvolver e escrever estratégias que minimizem fraquezas e evitem ameaças

Fonte: Adaptado de Cândido (2013: 79)

Desta forma, o objetivo principal desta análise será tornar os recursos e competências do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) em mais-valias para a organização (Coman e Ronen, 2007). Por outro lado, identificar fenómenos e acontecimentos do ambiente externo, tirando partido dos que possam ter efeito positivo (oportunidades) e, mitigando os de efeito negativo (ameaças) para a organização (Johnson *et al.*, 2008: 119).

No fundo, a análise SWOT é uma ferramenta ao serviço da decisão estratégica, que apresenta várias alternativas e soluções para a tomada de decisão, assim como, diagnósticos detalhados sobre os fatores relacionados com a atividade operacional, sendo utilizada com base nos recursos disponíveis na tentativa de os maximizar, potenciar e recolher a maior vantagem competitiva possível (Hamidi e Delbahari, 2011). Tendo em conta a dinâmica que o ambiente interno e externo sofrem constantemente, nomeadamente, as alterações existentes relativamente a conceitos de produto, mercado e recursos, torna-se fundamental, que esta análise seja realizada de forma constante, a fim de estar atualizada e, para que os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças sejam identificados de forma permanente e atual, garantindo a vantagem competitiva necessária ao sucesso empresarial e organizacional, através da adoção de estratégias em contexto contemporâneo. Assim, podemos considerar que esta ferramenta é de aplicação e utilização dinâmica (Teixeira, 1998: 47), conforme se pode verificar na figura 2.5.

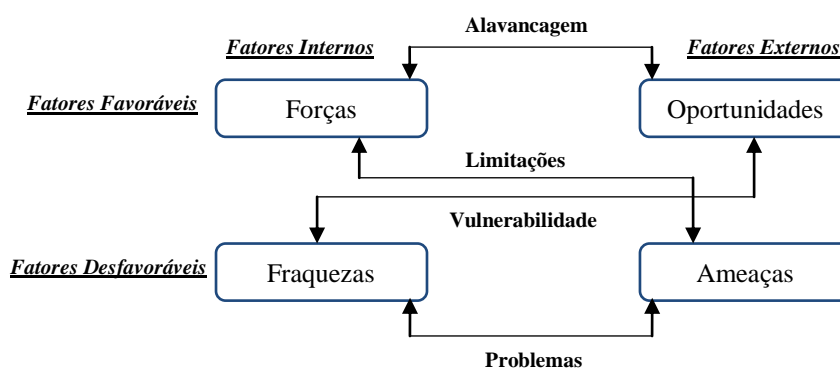
Figura 2.5 Análise SWOT dinâmica



Fonte: Teixeira (1998: 47)

A figura 2.6 mostra-nos as interligações existentes na análise SWOT nomeadamente, as relações entre os quatro grupos de fatores caracterizadores da análise (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). Como podemos ver, Serra *et al.* (2010: 164) classificam como fatores favoráveis os aspetos caracterizadores das forças e oportunidades, que mais não são, do que fatores de alavancagem e vantagem competitiva da empresa ou organização. Por outro lado, classificam como fatores desfavoráveis as fraquezas e ameaças, sendo que estes aspetos consistem nos problemas da organização, quer a nível interno como externo que, são no fundo as suas lacunas e *handicaps*. De realçar que nesta relação, as fraquezas internas funcionam como uma vulnerabilidade perante as oportunidades externas, ao passo que, as ameaças externas funcionam como uma limitação das forças internas.

Figura 2.6 Interligações na análise SWOT



Fonte: Adaptado de Serra *et al.*, (2010: 164)

Existem algumas formas e métodos de aplicação desta ferramenta de análise, sendo um deles o mecanismo de pontuação +5 a -5 (Johnson *et al.*, 2008: 119). Este método tem como objetivo efetuar a relação entre o ambiente e os pontos fortes e pontos fracos da organização.

Johnson *et al.*, (2008: 119) referem que nesta análise “os valores positivos indicam no caso de uma força, que a mesma irá ajudar a empresa a ultrapassar um problema decorrente de uma mudança ambiental atípica, ou que uma fraqueza poderá ser compensada por essa mudança. Por outro lado, os valores negativos indicam que a força é reduzida, ou que a fraqueza pode impedir a empresa de ultrapassar os problemas associados a essa mudança”.

Cândido (2013: 75) apresenta outro mecanismo da aplicação da análise SWOT, que consiste também na atribuição a cada ponto forte, fraco, oportunidade ou ameaça, de um peso entre +5 e -5. No entanto ao contrário de Johnson *et al.*, (2008: 119), a atribuição destes fatores visa identificar o peso favorável ou desfavorável do fator no futuro da organização, assim como, realizar a comparação favorável ou desfavorável entre a concorrência e a organização. Este modelo consiste também na atribuição de um grau de relevância classificado entre 0 e 10, cujo objetivo é indicar em que medida o fator terá importância no sucesso da organização. Do resultado do produto entre estes dois indicadores, obter-se-á o impacto de cada fator na organização, em que os pontos fracos e ameaças estarão próximos da classificação -50 e os pontos fortes e oportunidades próximos do valor de +50.

Após esta classificação e análise, são criadas, hierarquizadas, quantificadas e escolhidas as estratégias, para posterior implementação. A classificação, hierarquização e quantificação das estratégias é realizada com recurso às tabelas constantes no anexo 1.

É nesta fase, em que são hierarquizadas e escolhidas as melhores estratégias para a organização, que se procede à elaboração do denominado plano estratégico, onde consta a missão, objetivos, estratégias e as ações necessárias para a sua implementação (Cândido, 2013: 72).

Outros autores como Coman e Ronen (2007) apresentam outro tipo de ferramentas para a aplicação da análise SWOT. Uma delas é a criação de uma lista de forças e fraquezas, criada com base numa análise realizada aos eventos que geram ou destroem valor para a organização. Esta análise é denominada de “revisão do fator evento”. Posteriormente, essa listagem é analisada dando lugar a um conjunto de competências e valências fulcrais para a organização denominada “árvore de competências nucleares”. Por fim, é

obtida a caracterização real da organização que transforma as fraquezas numa congregação de problemas de primordial importância para a mesma. Estes autores apresentam uma ampla abordagem da análise SWOT, na medida em que, para além da análise clássica propriamente dita, utilizam esta ferramenta para alcançar e refinar os pontos fortes em competências e os pontos fracos em problemas e, a partir daqui lançar a estratégia para a organização.

Outro processo de aplicação da análise SWOT é o método baseado na entropia (Tang *et al.*, 2012). Este método é aplicado através da identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que garantem o sucesso da organização. Este método utilizado por Tang *et al.* (2012) permite a análise da incerteza das informações obtidas para a análise SWOT, através da aplicação de cinco etapas: “1) definição do âmbito ou alcance da análise; 2) recolha de dados; 3) análise de dados; 4) Derivação dos FCS; 5) Análise dos FCS”.

A aplicação deste método vem reduzir a incerteza sobre os aspetos relacionados com a tomada de decisão, visto que, são obtidos resultados mais precisos relativamente às variáveis relacionadas com a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das organizações (Tang *et al.*, 2012).

No entanto, para além de todas as vantagens e virtudes, a análise SWOT e sua aplicação apresenta também problemas, perigos, falhas e desvantagens, sendo um dos principais, a propensão para a dispersão, falta de objetividade e precisão na classificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, quando o objetivo da análise é precisamente o contrário. Por outro lado, a análise SWOT tem também a propensão para ser demasiado direta, não existindo por vezes um resultado consistente em termos de conteúdo explicativo (Johnson *et al.*, 2008: 120).

Outra limitação à análise SWOT, prende-se com a dificuldade que existe em criar e implementar as medidas concretas fruto da análise, e a inexistência de relação causa efeito entre as variáveis de análise, tornando este modelo com poucos métodos de avaliação nas alterações introduzidas a médio e longo prazo, quer nos pontos fortes, quer nos pontos fracos (Coman e Ronen, 2007), sendo bastante centrado no presente e não proporcionando uma perspetiva futura (Cândido, 2013: 72).

Torna-se então difícil, a avaliação do peso e importância dos fatores revelados pela análise na tomada de decisão estratégica da organização (Hamidi e Delbahari, 2011).

As organizações têm intrínsecas à sua cultura organizacional, rotinas, métodos e formas de agir, pensar e gerir. Estes fatores vão influenciar a análise realizada através do

modelo SWOT, podendo muitas vezes tornar-se tendenciosa e pouco imparcial. Nesta linha, surgem muitas vezes as tendências pessoais de gestores e responsáveis de topo das organizações, que optam não pelo conteúdo da análise em si, mas pelas suas preferências (Cândido, 2013: 73).

Tendo em conta que a análise SWOT não apresenta e identifica aspetos a longo prazo mensuráveis, acaba por não evidenciar os recursos, valências e capacidades da organização face à concorrência, apresentando aspetos pouco objetivos sobre o seu ambiente (Serra *et al.*, 2010: 163).

Face ao exposto, a análise SWOT é uma ferramenta e modelo de análise versátil e abrangente. No entanto, para ultrapassar as suas limitações é fundamental que a sua aplicação seja criteriosa e baseada em dados e princípios fundamentados, de forma precisa e desapaixonada.

Capítulo 3. SETOR NÃO LUCRATIVO

3.1 O Setor Não Lucrativo em Portugal

Segundo um estudo elaborado por Franco *et al.*, (2008), a história do setor não lucrativo em Portugal “foi influenciada por quatro fatores: o legado da Igreja Católica Romana, a longa tradição do mutualismo, o controlo político autoritário e a transição democrática”. Por sua vez, Monteiro (2010: 5) considera que o associativismo em Portugal “tem a sua origem nas instituições não lucrativas ligadas à religião, que já nos séculos XII a XIV, desempenhavam uma importante função caritativa e de ajuda no apoio a doentes, viúvas, órfãos, pobres e indigentes”.

No século XV, numa perspetiva mais estruturada, são fundadas as Misericórdias, as quais ainda hoje existem e continuam a prosseguir uma atividade no âmbito para que foram criadas (Monteiro, 2010: 5).

Também Rodrigues (2007: 22) considera que a “criação do estado português está fortemente relacionado com a Igreja Católica, daí que, o desenvolvimento social tenha andado sempre muito associado à mesma”.

Os primeiros movimentos associativos em Portugal estão assim, fortemente associados aos cristãos católicos, sendo o mais relevante o das denominadas “Santas Casas da Misericórdia” que remontam ao século XIV. Este tipo de instituição de cariz assistencialista aos desfavorecidos garantiu durante muito tempo acesso à saúde, educação e ação social, aos mais pobres. Por outro lado, a religião tomou um caminho pouco tolerante em determinados períodos da história, o que condicionou o desenvolvimento do associativismo, tendo em conta o altruísmo e criatividade que estão subjacentes ao mesmo (Rodrigues 2007: 23).

A Igreja Católica Romana, através dos ensinamentos espirituais de que as pessoas necessitavam da misericórdia de Deus, criou diferentes tipos de instituições que foram inspiradas por esta doutrina, nas quais foram incluídas: “Hospedarias” para abrigo aos peregrinos; “Mercearias” onde as pessoas idosas ou deficientes encontravam apoio; “Casas para pobres” que davam abrigo a pessoas pobres; “Gafarias” que ofereciam assistência a leprosos; e “Hospitais de Meninos” que davam abrigo a órfãos e crianças abandonadas (Franco *et al.*, 2008).

Por esta altura, surgem também as organizações de ajuda mútua criadas para fazer face ao impacto dos desastres na vida das pessoas, nomeadamente associados a atividades

perigosas, como é o caso da atividade marítima. Daí derivam as “Mútuas de Pescadores”, sendo que no meio rural surgem organizações semelhantes para garantir apoio no socorro e na saúde (Franco *et al.*, 2008).

Com a revolução industrial no século XIX, a sociedade portuguesa ganha nova dinâmica associativa, a maioria de base operária. Agremiações e sociedades recreativas, culturais e desportivas foram as que mais proliferaram na sociedade portuguesa de então. Durante o século XX português, com a implantação da república, novas dinâmicas associativas surgiram fruto da inspiração da revolução republicana, no entanto, curta foi a sua duração. A partir de 1926 com a instauração da ditadura militar do “Estado Novo”, as liberdades e dinâmicas democráticas foram duramente colocadas em causa e, por consequência, todo o movimento associativo (Monteiro, 2010: 6).

Todo este contexto insere-se numa conjuntura de autoritarismo, tendo em conta os regimes políticos vigentes em Portugal, primeiro com a monarquia até ao início do século XX e posteriormente com o período do “Estado Novo”. Nesse período da nossa história que se caracterizou por um forte domínio governamental, é instaurada uma nova ordem em que a sociedade deveria estar organizada em torno dos pilares de interesse, que apoiavam o regime político. As organizações existentes passam a ser controladas pelo estado, sendo inclusivamente criadas pelo próprio estado novas organizações para o efeito. A liberdade de associação fica fortemente comprometida, sendo considerada e vista como uma ameaça ao poder político de então. É um período de retrocesso e estagnação na criação e desenvolvimento do movimento associativo em Portugal (Franco *et al.*, 2008).

Com a revolução de 25 de abril de 1974, é reinstaurado o modelo democrático em Portugal. Neste período, é quando surge uma nova vaga de mobilização associativa. Os espíritos comunitários e coletivos, fruto dos ideais revolucionários, levaram à criação de cooperativas, associações, sindicatos e comissões de várias ordens. Exemplo disso são as cooperativas agrícolas, as inúmeras associações recreativas, culturais e desportivas fundadas nesse período (Rodrigues, 2007: 24).

Com a restauração da democracia em Portugal, é criada uma nova Constituição da República Portuguesa, a qual no seu artigo 46.º “Liberdade de Associação”, diz o seguinte: “1) Os cidadãos têm o direito de livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituir associações, desde que estas não se destinem a promover a violência e os respetivos fins não sejam contrários à lei penal; 2) As associações prosseguem livremente os seus fins sem interferência das autoridades públicas e não

podem ser dissolvidas pelo Estado ou suspensas as suas atividades senão nos casos previstos na lei e mediante decisão judicial; 3) Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação nem coagido por qualquer meio a permanecer nela; 4) Não são consentidas associações armadas nem de tipo militar, militarizadas ou paramilitares, nem organizações racistas ou que perfilhem a ideologia fascista” (Constituição da República Portuguesa, 2005).

A nova constituição levou a uma explosão de movimentos associativos preocupados com os aspetos da vida social, condições de habitabilidade, preservação e garantia de emprego, associações de pais, e serviços de apoio à infância (Carvalho, 2005: 24).

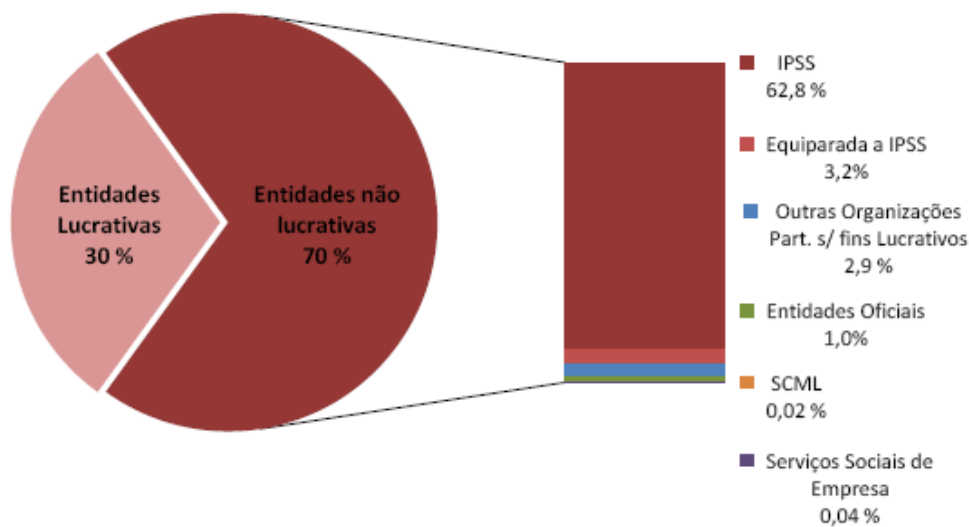
Lentamente, o Estado Português foi reconhecendo a importância de criar e manter parcerias com a sociedade civil e o movimento associativo, para a garantia de funções fundamentais, muitas vezes inerentes e da responsabilidade do próprio Estado. É desta forma, que surgem as Associações Particulares de Assistência, hoje conhecidas como Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), tendo o seu primeiro estatuto aprovado em 1979, dirigido a todas as instituições que forneciam serviços de segurança social. Em 1983 as IPSS vêm o seu estatuto revisto e, a sua atuação alargada ao incluir saúde, educação, formação profissional e habitação (Franco *et al.*, 2008). A última revisão do estatuto das IPSS teve lugar a 14 de novembro de 2014 através do Decreto-lei n.º 172-A/2014.

Com o passar do tempo, o Estado Português reconheceu o princípio da subsidiariedade, confiando às IPSS a sua prestação. Princípio pelo qual, a instituição mais próxima do indivíduo é a que deverá prestar assistência em casos de necessidade. Este tipo de relacionamento tem-se repercutido a outras áreas da atividade da sociedade civil, tais como a cultura, desporto, lazer, e fins humanitários como é o caso das Associações Humanitárias de Bombeiros Voluntários (Franco *et al.*, 2008).

Segundo Franco *et al.*, (2008), o setor não lucrativo em Portugal representa cerca de 4,2% do Produto Interno Bruto (PIB) Português, a força de trabalho deste setor representa 4% da população ativa portuguesa, sendo que 29% são trabalhadores voluntários. A maior área de intervenção destas organizações é o serviço social, que se faz representar neste setor com 48% da mão-de-obra, seguida dos serviços de saúde e educação. No que diz respeito a receitas, cerca de metade são receitas próprias (48%), o apoio do setor público representa 40%, sendo o peso da filantropia apenas de 12% (Franco *et al.*, 2008).

De acordo com o Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS) no ano de 2013, existiam em Portugal cerca de 5400 entidades prestadoras de serviços sociais, de entre as quais 70% são organizações sem fins lucrativos, sendo que destas, 62,8% são Instituições Particulares de Solidariedade Social e 3,2% equiparadas a Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Figura 3.1 Distribuição das entidades prestadoras, segundo a natureza jurídica



Fonte: MSESS (2013)

Este número de equipamentos aumentou 37% nos últimos treze anos registando-se cerca de mais 2200 novos equipamentos, tendo os equipamentos das entidades não lucrativas aumentado 29% e das entidades lucrativas 80% (MSESS, 2013)¹.

A cobertura dos equipamentos sociais abrange todo o território do continente e todos os municípios. De referir que, do total de 278 municípios, 201 detêm dez ou mais equipamentos de resposta social (MSESS, 2013)².

Ainda no seguimento da distribuição territorial, segundo o MSESS (2013), verifica-se que no caso dos distritos de Coimbra, Évora e Guarda a diferença de pesos é muito diferente dos outros distritos, tendo em conta que nestes distritos o peso dos equipamentos é maior que o da população. Nos restantes distritos, sucede o oposto, o que é desfavorável para a população. O caso do distrito do Porto é onde esta diferença mais se acentua. No caso do distrito de Faro não se verifica uma diferença tão

¹ Vide Anexo 2 – Figura 2.1

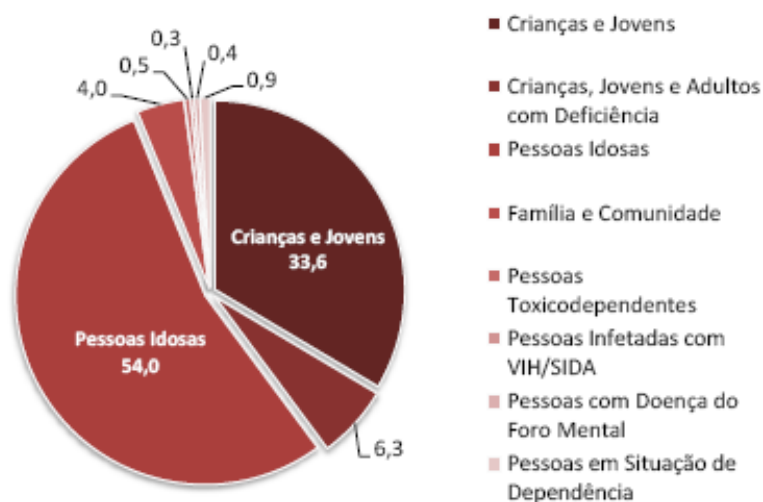
² Vide Anexo 2 – Figura 2.2

acentuada, mas existe um peso da população superior ao dos equipamentos, o que pode significar alguma falta de equipamentos nesta região. Estas variações, podem ser resultado do encerramento de equipamentos sociais.³

Os equipamentos dirigidos às pessoas idosas e às crianças e jovens são as que dispõem de maior peso no âmbito da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES), correspondendo em 2013 a cerca de 7400 e 4600 equipamentos, respetivamente (MSESS, 2013).

Dados de 2013, mostram que os equipamentos direcionadas para a população idosa correspondem a 54% do total de respostas existentes, refletindo o peso e as necessidades deste grupo alvo no seio da população portuguesa. No que diz respeito às respostas dirigidas a crianças e jovens, as mesmas representavam 33,6% em 2013, enquanto as respostas para crianças, jovens e adultos com deficiência representavam 6,3%, e o grupo família e comunidade 4%, sendo estes os principais grupos alvo de respostas sociais (MSESS, 2013).

Figura 3.2 Distribuição das respostas sociais por população alvo



Fonte: MSESS (2013)

3.2 O Setor Não Lucrativo de Apoio à Infância

A origem do setor não lucrativo de apoio à infância remonta, como vimos no subcapítulo anterior, ao século XII, associado à génese do setor não lucrativo português com origem na Igreja Católica Romana através do apoio a crianças órfãs e indigentes e,

³ Vide Anexo 2 – Figura 2.3

também na área educativa com as denominadas “escolas capitulares e conventuais” das Ordens Medicantes (Franco *et al.*, 2008).

A estrutura atual de apoio à infância e jovens, alberga para além das estruturas religiosas que se mantiveram até aos dias de hoje, acompanhando o contexto e sociedade atual, outro tipo de organizações. Como vimos, a partir dos anos 80 do século XX, nomeadamente depois da revisão do estatuto das IPSS, estas organizações passam a atuar sobretudo em áreas como a educação. Estas organizações, vieram por um lado, colmatar ausência de resposta por parte das organizações já existentes e, por outra, responderem a novos desafios e paradigmas da sociedade. Com a evolução da sociedade e do contexto laboral, sentiu-se necessidade de completar os serviços educativos existentes com outro tipo de serviços como creches, berçários, jardins-de-infância e centros de atividades de tempos livres (MSESS, 2013).

Segundo o MSESS (2013), do total de equipamentos sociais para crianças e jovens 58% referem-se a creches o que se traduz em mais de 2500 unidades, percentagem que tem aumentado nos últimos dez anos com a criação novas unidades através do programa Pares I e II, sendo que destas 74%⁴ são desenvolvidas em entidades do setor não lucrativo. Outras respostas sociais de apoio à infância de especial importância são os centros de atividades e tempos livres (CATL) com cerca de 1500 unidades, lares de infância cerca de 250 unidades e centros de acolhimento com cerca de 100 unidades (MSESS, 2013)⁵.

3.3 O Setor Não Lucrativo de Apoio a Idosos e na Saúde

Tal como o setor não lucrativo de apoio à infância, o apoio a idosos e na saúde tem também as suas origens no tradicionalismo da Igreja Católica Romana no nosso país, mais precisamente através das Misericórdias (Franco *et al.*, 2008).

As então denominadas “Mercearias” onde mulheres viúvas ou solteiras com mais de 50 anos, idosos e deficientes procuravam acolhimento e apoio, são exemplo da origem do apoio a pessoas idosas. Assim como, as denominadas “Gafarias” que davam assistência a leprosos e os hospitais que davam assistência a doentes e enfermos. Outro fenómeno de especial importância na área da assistência na saúde, foi o surgimento das denominadas “Confrarias”, que já nos tempos medievais foram criadas para prestar

⁴ Vide Anexo 2 – Figura 2.4

⁵ Vide Anexo 2 – Figura 2.5

assistência aos seus membros e também à sociedade civil, através da criação de hospitais (Franco *et al.*, 2008).

Este legado manteve-se ao longo dos tempos e evoluiu dentro dos condicionalismos históricos já descritos anteriormente. Também nestes setores, o surgimento das IPSS veio permitir criar novas dinâmicas e respostas nestas áreas de atuação. Desta forma, surgem novas instituições, em especial, na assistência a idosos através de centros de dia, lares, serviços de apoio domiciliário e centros de convívio (MSESS, 2013), assim como, na assistência na área da saúde através de hospitais (Franco *et al.*, 2008).

Segundo o MSESS (2013), do total de serviços sociais para pessoas idosas, cerca de 36% dizem respeito a serviços de apoio domiciliário, correspondendo a aproximadamente 2600 serviços. Seguem-se as estruturas residenciais para idosos (30%) com cerca de 2200 estruturas, os centros de dia (27%) com 2000 estruturas, e os centros de convívio (7%) com 500 estruturas (MSESS, 2013)⁶. Quanto à natureza jurídica das entidades proprietárias neste tipo de equipamentos, as entidades não lucrativas são as que garantem a maioria destes serviços, tendo a representatividade das entidades lucrativas aumentado nos últimos anos (MSESS, 2013).

Como foi referido anteriormente, o Estado Português percebendo da importância deste tipo de organizações e vendo a sua própria incapacidade de resposta, passou a protocolar com muitas destas instituições.

É neste sentido, que surge o “Programa Modelar” através da Portaria n.º 376/2008 de 23 de maio, que regulamenta a atribuição de apoios financeiros pelas Administrações Regionais de Saúde a Pessoas Coletivas Privadas Sem Fins Lucrativos no âmbito da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI). Esta Portaria visa a prossecução dos objetivos consagrados no Decreto-lei n.º 186/2006 de 12 de setembro com vista a “promover o desenvolvimento de ações e projetos nos domínios da promoção da saúde, da prevenção e tratamento da doença, reabilitação, redução de danos e da reinserção, incluindo ações de formação e aquisições de bens e serviços necessários à respetiva execução”.

A RNCCI foi criada pelo Decreto-lei n.º 101/2006 de 6 de junho, cujo objetivo é definido no n.º 1 do artigo 4.º pela “prestação de cuidados continuados integrados a pessoas que independentemente da idade, se encontrem em situação de dependência”. Entende-se por cuidados continuados integrados “como o processo terapêutico e de

⁶ Vide Anexo 3 – Figura 3.1

apoio social, ativo e contínuo, que visa promover a autonomia, melhorando a funcionalidade da pessoa em situação de dependência, através da sua reabilitação, readaptação e reinserção familiar e social” (artigo 3.º do Decreto-lei n.º 101/2006 de 6 de junho).

Os princípios básicos da rede consistem na prestação individualizada de cuidados, igualdade de acesso, mobilidade entre unidades, proximidade na prestação de cuidados, multidisciplinariedade e interdisciplinaridade, avaliação integral da pessoa, recuperação contínua, participação da família no processo e, na eficiência na prestação de cuidados (artigo 7.º do Decreto-lei n.º 101/2006 de 6 de junho).

De acordo com o artigo 12.º de referido Decreto-lei a rede de cuidados é assegurada por “unidades de internamento, unidades de ambulatório, equipas hospitalares e, equipas domiciliárias”. Considerando-se unidades de internamento: “unidades de convalescença, unidades de média duração e reabilitação, unidades de longa duração e manutenção e, unidades de cuidados paliativos”. No que diz respeito a entidades promotoras e gestoras das unidades, o artigo 36.º do referido diploma considera entre outras as IPSS ou entidades que prossigam os mesmos fins como possíveis entidades promotoras.

Segundo dados da RNCCI (2012) existiam em Portugal continental cerca de 261 equipas de apoio domiciliário, um total de cerca de 12877 serviços, dos quais, 5930 internamento e 6947 domiciliárias (lugares). Ainda segundo a mesma fonte existiam cerca de 129105 utentes (acumulado) referenciados pela rede, e 97251 utentes (acumulado) assistidos em unidades.

O relatório de monitorização da RNCCI referente ao 1.º semestre de 2013 menciona que, nessa data, o número total de lugares⁷ na rede é de 13184, sendo que 55% dos lugares são domiciliários. A região norte apresenta 3603 lugares, região centro 2954, Lisboa e Vale do Tejo 3426, Alentejo 1273 e Algarve 1928 lugares.

Segundo a mesma fonte existiam em Portugal Continental um total de 5988 camas⁸ distribuídas por unidades de convalescença (887), unidades de média duração e reabilitação (1838), unidades de longa duração e manutenção (3061) e unidades de cuidados paliativos (202). A nível geográfico é a região norte que representa o maior número de camas com 1883, a região centro 1666, a região de Lisboa e Vale do Tejo 1324, o Alentejo 702 e o Algarve 413.

⁷ Vide Anexo 4 – Tabela 4.1

⁸ Vide Anexo 4 – Tabela 4.2

A região do Algarve surge como aquela que apresenta uma maior cobertura no que diz respeito a camas de Unidades de Convalescença (UC), situação que já se verificava em 2012. Já em relação a camas das Unidades de Longa Duração e Manutenção (ULDM) e de Unidades de Cuidados Paliativos (UCP) o Alentejo é a região que apresenta a maior cobertura. Por sua vez a região de Lisboa e Vale do Tejo (LVT) é a que apresenta a menor cobertura populacional em todas as tipologias. Relativamente a equipas de referenciação, existem cerca de 476 equipas de referenciação em centros de saúde, sendo que na região do Algarve existem cerca de 36 (RNCCI, 2013).

O número de utentes referenciados no 1.º semestre de 2013 foi de 19348 utentes, sendo que desde o início da rede foram já referenciados 154395 utentes. Relativamente a utentes assistidos, o total acumulado no final do 1.º semestre de 2013 é de 146260. Cerca de 83% dos utentes referenciados tem idade superior a 65 anos, sendo que, cerca de 44% destes tem idade superior a 80 anos. A região do Algarve é a região que maior percentagem (1,7%), da sua população envelhecida referenciada⁹ tem idade superior a 65 anos. A região norte referenciou cerca de 40% dos utentes a nível nacional. Cerca de 67% dos utentes são referenciados pelos hospitais e os restantes 33% por centros de saúde. A região do Algarve é aquela que mais utentes referênciava através dos centros de saúde (45%). A nível nacional, 28,5% dos utentes referenciados, foram para Equipas de Cuidados Continuados Integrados (ECCI), seguindo-se das Unidades de Média Duração e Reabilitação (UMDR) com 24,6% e UC com 24,8% (RNCCI, 2013).

Segundo a mesma fonte existiam 1538¹⁰ utentes em lista de espera no final do 1.º semestre de 2013, sendo que, a grande maioria diz respeito a utentes de ULDM (859). A região de LVT é aquela que apresenta a maior percentagem de utentes em espera a nível nacional (42%). Entre os motivos, para a referenciação de utentes, a dependência de Atividades de Vida Diárias (AVD) é a nível nacional o principal motivo de referenciação (92%), sendo o segundo motivo, o Ensino Utente/Cuidador Informal (85%). Verifica-se ainda que 23% da referenciação para ULDM, inclui descanso do cuidador. No que diz respeito a distribuição por sexo, mostra que 54,4% dos utentes é do sexo feminino e 45,6% é do sexo, masculino. De referir ainda, que cerca de 21,7% dos referenciados viviam sós, o que demonstra que a rede é uma resposta à população não apenas com necessidades de saúde mas também sociais, nomeadamente em situação de isolamento (RNCCI, 2013).

⁹ Vide Anexo 4 – Tabela 4.3

¹⁰ Vide Anexo 4 – Tabela 4.4

De todas as regiões, o Algarve foi a região que mais percentagem de utentes assistiu (3,4%), em relação a utentes com idade superior a 65 anos, sendo a região que apresenta a segunda maior percentagem de altas¹¹ para o domicílio a nível nacional com 80%, só atrás da região norte com 84%, sendo que, a média nacional se situa em 77% (RNCCI, 2013).

No que diz respeito a taxas de ocupação¹² por unidade, as ULDM são as que apresentam a percentagem mais elevada 98% seguindo-se as UMDR 95%, UC 91%, UCP 88% e ECCI 66%. Esta percentagem elevada das ULDM pode ser explicada, em parte, pela sua maior capacidade e pelo maior período de permanência dos utentes. A região do Algarve acompanha a tendência nacional com taxas de ocupação: ULDM 99%, UMDR 98%, UC 96%, UCP 94% e ECCI 62% (RNCCI, 2013).

O mesmo relatório menciona que a execução global de custos da implementação da RNCCI é de 716.665.960,39€. Relativamente ao ano de 2013 a componente da saúde representa 130.679.679,94€ dos quais 4.578.162,57€ se referem a investimento (RNCCI, 2013).

Na região do Algarve a rede foi implementada em 2006 e segundo dados da ARS Algarve (2014), existem atualmente na região 32 equipas de apoio domiciliário, 1 Equipa Comunitária de Cuidados Paliativos, 3 Unidades de Convalescença, 1 Unidade de Cuidados Paliativos, 4 Unidades de Média Duração e Reabilitação e 11 Unidades de Longa Duração e Manutenção (nas quais se inclui a de Aljezur), correspondendo a um total de 497 camas disponíveis na região.

Este projeto é o mais recente exemplo da parceria existente entre entidades do setor não lucrativo e o estado, assim como uma nova área de atuação do setor não lucrativo, demonstrando a sua importância e papel fulcral na intervenção social.

3.4 A Casa da Criança do Rogil

A Casa da Criança do Rogil – Associação para a Promoção Social, Cultural e Desportiva da Infância do Rogil, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) de acordo com o n.º 1 do artigo 1.º do Estatuto das IPSS, enquadrada no denominado terceiro setor (entidades sem fins lucrativos). A instituição possui

¹¹ Vide Anexo 4 – Tabela 4.5

¹² Vide Anexo 4 – Tabela 4.6

automaticamente a natureza de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública conforme estipulado no artigo 8.º do mesmo Decreto-lei.

Segundo a *International Classification Non-Profit Organizations*¹³ (ICNPO) da *United Nations* (2003), a Casa da Criança do Rogil insere-se no Grupo 4 - Classificação 4100 Serviços Sociais: Serviços de bem-estar à infância, adoção, centros de desenvolvimento infantil, creches e jardins-de-infância. Assim como no Grupo 3 – Classificação 3100 Hospitais e Reabilitação: Cuidados de internamento e terapia de reabilitação de indivíduos que sofrem de deficiências físicas devidas a acidente, defeito genético, ou doença que exija fisioterapia de forma intensiva ou formas de tratamento similar. Podemos ainda considerar a classificação 3300 Saúde Mental e intervenção em crise, tendo em conta a área e serviço de psicologia existente, assim como o programa “Especial Mente”.

A instituição foi fundada a 23 de Junho de 1996, com o objetivo de criar o primeiro CATL no concelho de Aljezur. A criação da instituição, surgiu, de por nessa altura, o concelho de Aljezur se encontrar desprovido de equipamentos e estruturas necessárias à educação e ocupação infantil, que dessem resposta à procura e necessidades existentes. A criação e fundação desta instituição partiram assim, de um grupo de cidadãos preocupados com a situação educacional das crianças na vertente do pré-escolar no concelho de Aljezur. Decorria o ano de 2001 quando a instituição passou a ser classificada como IPSS. Através de protocolos com o Instituto da Segurança Social (ISS) de Faro e o Município de Aljezur, a Casa da Criança garantiu o financiamento necessário para a construção da sua sede social, onde funciona atualmente o CATL, ludoteca com prolongamento do jardim-de-infância do Rogil, o gabinete de psicologia clínica e a cantina escolar do Rogil, que serve todas as valências educativas da instituição e os alunos da escola do ensino básico do Rogil.

Em 2005, a instituição abre ao público uma nova valência de CATL, ludoteca, e prolongamento de jardim-de-infância, desta feita em Aljezur. Este novo projeto instalado no edifício da antiga escola do ensino básico de Aljezur, foi financiado pelo Programa Leader + Sudoeste da Associação Vicentina, Município de Aljezur e Ministério da Solidariedade Social. Este espaço foi ampliado em 2008 com mais duas salas de creche e berçário, com capacidade para trinta e três crianças. De referir que atualmente o CATL de Aljezur se encontra fora de funcionamento.

¹³ Vide Anexo 5 – Tabela 5.1

Em 2010, a instituição alargou as suas respostas sociais, com a criação da segunda valência de creche e berçário, desta vez, na freguesia de Odeceixe. Este projeto foi conseguido através de candidatura ao programa Pares, num edifício totalmente construído de raiz, com capacidade para trinta e três crianças.

Atualmente a instituição abraçou um novo projeto, com a criação de uma Unidade de Longa Duração e Manutenção (ULDM), sediada em Aljezur, e que entrou em funcionamento em Novembro de 2013. Este projeto foi financiado através do Programa Modelar II – Administração Regional de Saúde (ARS) Algarve, Município de Aljezur e pela própria instituição. Segundo o n.º 1 do artigo 17.º do Decreto-lei n.º 101/2006 de 6 de junho a “ULDM é uma unidade de internamento, de carácter temporário ou permanente, com espaço físico próprio, para prestar apoio social e cuidados de saúde de manutenção a pessoas com doenças ou processos crónicos, com diferentes níveis de dependência e que não reúnam condições para serem cuidados no domicílio”. A ULDM de Aljezur tem capacidade para trinta utentes e é destinada a todo o tipo de utentes, no entanto a sua grande maioria são idosos. Esta unidade está integrada na RNCCI conforme o Decreto-lei n.º 101/2006 de 6 de junho, funcionando mediante acordos de cooperação com ARS Algarve e o ISS Faro, instituições que participam mensalmente pelo internamento dos utentes, através do pagamento de diárias de internamento, participação em medicamentos, fraldas e taxas de remuneração adicional de ocupação.

A psicologia clínica é outra das áreas de intervenção da Casa da Criança do Rogil. A intervenção é realizada por duas psicólogas clínicas da instituição, que realizam o acompanhamento clínico das crianças e jovens da mesma e utentes da ULDM. Este serviço estende-se também a toda a população jovem, adulta e sénior do concelho de Aljezur, que necessite de acompanhamento e terapia psicológica.

Inserido na área de intervenção da psicologia, o programa “Especial Mente” teve início em 2010 através de candidatura junto do Alto Comissariado para a Saúde. Atualmente, o programa funciona em parceria com o Município de Aljezur e tem como objetivo a prevenção e tratamento da saúde mental, no sentido de intervir com todos aqueles que padecem de perturbação mental, nomeadamente crianças e jovens, indivíduos em risco de exclusão, ou com baixos recursos socioeconómicos. Esta necessidade foi detetada pela inexistência de resposta ao nível da saúde mental no concelho de Aljezur. O programa “Especial Mente” conta com intervenção em áreas específicas tais como: avaliação multidisciplinar, acompanhamento psicológico, psicomotricidade, terapia da

fala, atividades aquáticas, hipoterapia, acompanhamento familiar, programa de competências pessoais e sociais, bem como, ações de prevenção e sensibilização.

A Casa da Criança do Rogil aderiu em 2008 por solicitação do ISS Faro ao Programa Comunitário de Apoio Alimentar a Carenciados (PCAAC). Através deste programa, a instituição é a única entidade no concelho de Aljezur simultaneamente beneficiária e mediadora para a recolha e distribuição de alimentos. Os alimentos enviados pelo ISS Faro são utilizados nas refeições dos seus utentes e colaboradores, assim como distribuídos pelas famílias carenciadas devidamente identificadas por este programa.

Em 2009, através de uma parceria com a empresa de formação “Mega Expansão” surge a primeira candidatura ao Programa Operacional de Potencial Humano (POPH). Este projeto tem potenciado a formação em diversas áreas, como línguas estrangeiras, informática, assim como na área de serviços de saúde e educação. Em Outubro de 2012 teve início uma nova fase do programa com um plano de formação que se estende até final de 2014, na área de auxiliar de ação médica.

A instituição teve ainda outros projetos de especial interesse e importância, nomeadamente o projeto “Oriente”. Este projeto teve início em 2006, e uma duração de quatro anos, com o objetivo principal de combater o insucesso e abandono escolar. Foram dadas respostas a uma série de necessidades, desde a promoção de percursos escolares mais alargados e duradouros, e também ao acompanhamento social das famílias. Este projeto foi financiado pelo Programa Progride Medida 2 do ISS.

No que diz respeito à organização interna, a Casa da Criança do Rogil de acordo com os seus Estatutos e com o Estatuto das IPSS, é constituída por Assembleia Geral, Direção e Concelho Fiscal. Os membros destes órgãos são eleitos por períodos de dois anos (art.º 14.º dos Estatutos). Destes três órgãos, compete à Direção gerir a instituição de forma a cumprir as suas finalidades e propósitos estatutários, sendo a mesma, composta por cinco elementos: Presidente, Vice-presidente, Secretário, Tesoureiro e Vogal. Tendo em conta a complexidade e volume de trabalho existentes, a instituição possui em regime de disponibilidade total dois elementos da Direção, assim como dois Diretores Técnicos, conforme estipulado no n.º 3 do artigo 13.º do Estatuto das IPSS. A instituição conta atualmente com cerca de 60 funcionários, entre efetivos e a contrato, nomeadamente: educadores de infância, auxiliares de ação educativa, auxiliares de serviços gerais, cozinheiros, auxiliares de cozinha, auxiliares de ação médica, enfermeiros, fisioterapeuta, nutricionista, psicólogo, assistente social, animadores socioculturais e administrativos, distribuídos pelas diferentes valências. Conta ainda com vários

prestadores de serviços na área da medicina, enfermagem, auxiliares de ação médica, entre outros. Em estreita parceria com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), a instituição tem vários colaboradores ao serviço, através de contratos-programa diferenciados, tais como: estágios profissionais, contratos emprego inserção e programas ocupacionais para carenciados. Esta parceria permite por um lado colmatar necessidades da instituição ao nível de recursos humanos, assim como, potenciar a inserção profissional, a formação e o emprego no concelho de Aljezur e, beneficiar a instituição com medidas de apoio à contratação.

Capítulo 4. METODOLOGIA

4.1 Metodologia Aplicada

Este capítulo destina-se à apresentação dos processos metodológicos envolvidos na elaboração do presente estudo, nomeadamente: o objeto de estudo, os objetivos, perguntas de partida, desenvolvimento da pesquisa, métodos e fontes de recolha de informação e o método de análise de dados.

O objeto de estudo é a instituição Casa da Criança do Rogil, nas suas várias áreas de atividade: infância e juventude, apoio a idosos e cuidados de saúde. O estudo consiste na elaboração de uma análise SWOT à referida organização que permita uma análise aos seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças e a formulação de recomendações e estratégias futuras.

No que diz respeito ao objetivo de estudo, o mesmo consiste em que a instituição adquira conhecimento sobre si própria e sobre o meio envolvente em que se encontra inserida, identifique os seus recursos, capacidades, conhecimentos e competências, assim como, as suas vulnerabilidades. Neste sentido, foram elaboradas as seguintes perguntas de partida que servem de base a este estudo: Quais os pontos fortes e fracos? Quais as oportunidades e ameaças? Que estratégias a implementar?

4.2 Desenvolvimento da Pesquisa

O presente trabalho não tem como objetivo a criação de conhecimento científico, no entanto, assenta e beneficia dos princípios e métodos de investigação científica, na medida em que os mesmos representam especial importância para a recolha e análise de informação rigorosa e fidedigna.

Entende-se por investigação científica “o processo sistemático de colheita de dados empíricos tendo por objetivo descrever, explicar, predizer fenómenos” (Fortin, 2009: 20).

O presente trabalho é um estudo não experimental, na medida em que, não pretende examinar relação entre diferentes variáveis e explicá-las. Assim, este trabalho assume o carácter de um estudo descritivo, em forma de estudo de caso. Os estudos de carácter descritivo servem para identificar as características de um fenómeno, de maneira a obter uma visão geral de uma situação ou de uma população (Fortin, 2009: 236). Este método de estudo torna-se assim um “exame detalhado e completo de um fenómeno ligado a

uma entidade social, indivíduo, família, grupo, comunidade, ou organização” (Fortin, 2009: 241).

Podemos então definir estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2010: 39).

“A investigação através de estudo de caso compreende um método abrangente cobrindo todo o estudo ou projeto, as técnicas de recolha de dados e, as abordagens específicas de análise dos mesmos” (Yin, 2010: 40).

Uma referência de especial importância é de que os “estudos de caso não assumem apenas a forma de método de pesquisa qualitativa, podendo assumir carácter quantitativo e até ser limitados à evidência quantitativa, não necessitando de incluir obrigatoriamente a observação direta e detalhada característica das formas de pesquisa qualitativa” (Yin, 2010: 41).

O estudo de caso tem múltiplas aplicações, desde logo, explica as ligações causais existentes na vida real que são bastante complexas relativamente a outras estratégias de investigação, nomeadamente, a avaliação e implementação de um determinado programa, permitindo ainda explorar situações nas quais a intervenção sendo avaliada, não apresenta resultados claros. Este método, mostra-se assim adequado à resposta de questões que se inserem no domínio do “como?” e “porquê?” (questões de estudo), assim como, a questões relacionadas com fenómenos contemporâneos não manipuláveis. Este tipo de estudo apresenta características gerais como: significativo, completo, considerar alternativas, explorar evidências, composto de forma atraente (Barañano, 2008: 102).

Desta forma, os estudos de caso devem ser assentes num projeto de pesquisa composta por cinco componentes essenciais nomeadamente: “questões de estudo, as proposições do estudo, unidades de análise, dados às proposições (constatações) e critérios de análise das constatações” (Yin, 2010: 57).

Os estudos de caso assentam em seis fontes de evidência para recolha de dados, nomeadamente: “documentação, registos em arquivo, entrevistas, observações diretas, observação do participante, e artefactos físicos” (Yin, 2010: 129).

Tendo em conta que a instituição em estudo é a Casa da Criança do Rogil, os seus funcionários serão a população alvo deste estudo. População alvo “é o conjunto de pessoas que satisfazem os critérios de seleção definidos previamente” (Fortin, 2009: 311).

O estudo que se pretende realizar é uma análise SWOT. Foram assim consideradas como fonte para este estudo, as entidades principais com as quais a Casa da Criança do Rogil mais se relaciona, instituições congéneres dos concelhos limítrofes e da região do Algarve e outras organizações de âmbito regional e nacional.

Um dos métodos de recolha de dados escolhido é o inquérito por questionário. O questionário “é a ferramenta utilizada para obtenção de informação em primeira mão (...)” (Barañano, 2008: 92), sendo o método de colheita de dados mais utilizado exigindo por parte do participante a resposta escrita a questões previamente colocadas (Fortin, 2009: 380).

Para além da utilização de questionários, a informação será recolhida também a nível interno através de documentação, nomeadamente: Estatutos, Relatórios e Contas, Regulamentos Internos, Planos de Atividades e Orçamentos, atas de reuniões, entre outros. Ao nível externo serão utilizados dados estatísticos e indicadores de âmbito nacional, regional e local, nomeadamente: PORDATA, MSESS, dados do ISS, Agenda 21 Local, *stakeholders* e publicações várias.

Um dos princípios éticos associados à recolha de dados é o “princípio pelo respeito do consentimento livre e esclarecido” (Fortin, 2009: 187). Segundo este princípio a pessoa tem autonomia para decidir sobre a sua participação numa investigação, devendo o participante estar informado de todos os aspetos relacionados com a investigação dando livremente o seu consentimento (Fortin, 2009: 187).

Neste sentido foi solicitada autorização prévia à Direção da Casa da Criança do Rogil para a realização da investigação, questionários e consulta de documentação.

4.3 Análise e Apresentação de Dados

A análise e apresentação de dados serão realizadas com recurso à aplicação da matriz SWOT. A matriz será construída com base na informação recolhida, e com recurso à aplicação do mecanismo de atribuição a cada ponto forte, fraco, oportunidade ou ameaça de um peso entre +5 e -5 e de um grau de relevância classificado entre 0 e 10, cujo objetivo é indicar importância de cada variável no sucesso da instituição. Desta forma, as variáveis e resultados ficam ordenados de forma hierarquizada.

Capítulo 5. ANÁLISE SWOT

5.1 Ambiente Interno

A análise ao ambiente interno foi realizada através da aplicação de inquéritos¹⁴ (56 inquéritos) individuais aos colaboradores da Casa da Criança do Rogil. Os inquéritos foram aplicados de modo presencial em forma de questionário. Para além dos questionários aplicados, foram ainda analisados documentos internos, nomeadamente os Planos de Atividades e Orçamento, Relatório e Contas dos últimos três anos, assim como, Regulamento Interno, Estatutos, regulamentos de funcionamento das valências de creche, CATL, ludoteca e ULDM, organigramas e outros aspetos relacionados com a gestão da instituição.

Os dados dos questionários à análise interna da instituição foram analisados com recurso ao sistema de tratamento de dados estatísticos *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). No que diz respeito à caracterização geral¹⁵ verifica-se que dos 56 inquiridos 89% são do sexo feminino e apenas 11% do sexo masculino, situação que demonstra a influência do tipo de atividade da instituição, principalmente a área de infância e juventude, onde apenas existem colaboradores do sexo feminino. As idades dos inquiridos variam entre os 22 e os 62 anos, sendo a média de 34 anos. A maioria dos inquiridos tem habilitações acima do 9.º ano de escolaridade, sendo que 41% tem o 12.º ano e 28,6% são licenciados, situação para a qual contribuiu bastante a abertura da ULDM com o recrutamento de mão-de-obra qualificada, nas áreas de enfermagem, fisioterapia e terapia da fala. Relativamente à antiguidade dos inquiridos na instituição, cerca de 23% encontram-se na instituição há mais de 5 anos, no entanto destes apenas 3,6% trabalham na instituição há mais de 10 anos, sendo que, a grande maioria (75%), se encontra na instituição há menos de 5 anos; destes, cerca de 34% estão na instituição há menos de 1 ano, situação fortemente influenciada pela abertura da ULDM em novembro de 2013, que provocou a entrada de muitos colaboradores na instituição. Do total de inquiridos, 43% trabalham na valência ULDM, 37,5% em infância e juventude, 5,4% na área administrativa/financeira e 3,6% na direção. Há ainda 10,7% que responderam trabalhar em outras áreas, o que se deve interpretar como correspondendo a indivíduos que trabalham em mais que uma valência em simultâneo. Sobre o nível de

¹⁴ Vide Apêndice 1

¹⁵ Vide Anexo 6 - Gráficos 6.1. a 6.5.

importância¹⁶ das diferentes áreas da instituição, a maioria dos inquiridos classifica todas as áreas (recursos humanos, financeiro e administrativo, infância e juventude, ULDM, e psicologia) como muito importantes ou fundamentais, sendo que apenas 1,8% dos inquiridos classificam como sem importância as áreas de infância e juventude e psicologia, e como pouco importantes as áreas de recursos humanos e psicologia. Relativamente à caracterização organizacional da instituição¹⁷, a maioria dos inquiridos (53,6%) concordam que a organização tem a sua missão/visão definida, cerca de 39,3% dos inquiridos concordam parcialmente, 3,6% discordam parcialmente e apenas 1,8% discordam totalmente. No que diz respeito à definição dos objetivos gerais e específicos da instituição, 48,2% concordam totalmente que a instituição tem os seus objetivos definidos, 48,2% concordam parcialmente e apenas 1,8% discordam parcialmente. Esta resposta demonstra que apesar de existir concordância relativamente à definição dos objetivos, esta não é total, o que pode demonstrar alguma falta de comunicação e de conhecimento sobre os mesmos. Verifica-se ainda, que apesar de não existir organigrama geral na instituição e nas respetivas valências (com exceção da ULDM), 73,2% dos inquiridos refere que tem conhecimento do organigrama, o que poderá indicar ser um conhecimento informal da cadeia organizacional e apenas 25% respondeu que não tinha conhecimento; 1,8% dos inquiridos não sabe ou não respondeu a esta questão. Ainda sobre o organigrama, 73,2% concordam totalmente que o mesmo é importante para a instituição, 23,2% concordam parcialmente e 1,8% discordam parcialmente. Sobre os regulamentos internos, 85,7% dos inquiridos têm conhecimento dos mesmos e apenas 12,5% não têm conhecimento, 1,8% dos inquiridos não sabe ou não respondeu. Relativamente à importância dos regulamentos, 85,7% concordam totalmente que os mesmos são importantes para instituição e 12,5% concordam parcialmente. A maioria dos inquiridos (55,4%) concorda apenas parcialmente que a estrutura de responsabilidade e autoridade se encontram definidas de forma clara; 33,9% concordam totalmente e 8,9% discordam parcialmente. 64,3% dos inquiridos concorda parcialmente que o processo de decisão é tomado ao nível adequado, 19,6% concorda totalmente, 7,1% discorda parcialmente, 3,6% discorda totalmente, 1,8% considera indiferente e 3,6% não sabe ou não respondeu. Sobre a comunicação interna 55,4% dos inquiridos concorda parcialmente que os canais de comunicação existentes na instituição são adequados, 19,6% discorda parcialmente, 16% concorda totalmente,

¹⁶ Vide Anexo 6 – Tabela 6.1

¹⁷ Vide Anexo 7 – Gráficos 7.1 a 7.10

5,4% não concorda nem discorda e 3,6% não sabe ou não respondeu. Esta situação demonstra que não existindo uma concordância total sobre os canais de comunicação, poderão existir falhas ou insuficiências. 48,2% dos inquiridos concorda parcialmente que a instituição acompanha os processos de inovação, 37,5% concorda totalmente, 5,4% discorda parcialmente, 3,6% não concorda nem discorda, 3,6% não sabe ou não respondeu e 1,8% discorda totalmente. Também neste caso os processos de inovação não serão de todo acompanhados e implementados.

Outro aspeto interno diz respeito à caracterização financeira¹⁸ sobre o qual, 66% dos inquiridos não têm conhecimento do Plano de Atividades e Orçamento anual da instituição, 30,4% tem conhecimento e 3,6% não sabe ou não respondeu. 73,2% dos inquiridos concordam totalmente que o referido documento é importante para a instituição, 19,6% concordam parcialmente, 3,6% não responderam, 1,8% discorda parcialmente e 1,8% não concorda nem discorda. Sobre a importância da gestão orçamental, cerca de 83,9% dos inquiridos concordam totalmente que é importante para a instituição, 12,5% concordam parcialmente e 3,6% não respondeu. No que diz respeito ao Relatório e Contas anual apenas 17,9% dos inquiridos tem conhecimento do mesmo, 78,6% não tem conhecimento e 3,6% não respondeu. No entanto, 76,8% concordam totalmente que o Relatório e Contas é importante para a instituição, 19,6% concorda parcialmente e 3,6% não respondeu. 78,6% dos inquiridos concorda totalmente que é importante o acompanhamento da evolução de gastos e rendimentos da instituição, 17,9% concorda parcialmente e 3,6% não respondeu. Sobre futuros projetos e investimentos da instituição, apenas 25% dizem ter conhecimento de novos projetos e 71,4% dizem não ter conhecimento, 3,6% dos inquiridos não respondeu a esta questão. O forte desconhecimento quer do Plano de Atividades e Orçamento, quer do Relatório e Contas, apesar dos inquiridos considerarem que ambos os documentos são importantes para a instituição e, o desconhecimento de futuros projetos e investimentos, poderá demonstrar por um lado falta de comunicação, assim como, ausência de gestão participativa e partilhada no que diz respeito a estas matérias.

A caracterização operacional¹⁹ é o outro dos aspetos internos analisado. Relativamente à classificação dos equipamentos é de mencionar que existem percentagens consideráveis de não resposta por área de serviço, designadamente, na infância e juventude (10,7%), na ULDM (25%), psicologia (30,4%), formação (41,1%) e programa “Especial Mente”

¹⁸ Vide Anexo 8 – Gráficos 8.1 a 8.7

¹⁹ Vide Anexo 9 – Tabelas 9.1 e 9.2

(39,3%). Estas percentagens elevadas de não resposta, resultam de grande parte dos inquiridos se ter limitado a responder sobre a área em que presta serviço, o que pode também demonstrar a falta de conhecimento sobre o funcionamento das restantes áreas da instituição, falhas na interligação entre setores e a individualização de valências. Assim 37,5% dos inquiridos consideram os equipamentos de infância e juventude muito bons, 30,4% bons, 14,3% excelentes e 7,1% razoáveis. Sobre os equipamentos da ULDM, 37,5% consideram os mesmos como excelentes, 26,8% muito bons, 8,9% bons e 1,8% razoáveis. 26,8% dos inquiridos consideram que os equipamentos de psicologia são muito bons, 17,9% bons, 16,1% excelentes, 7,1% razoáveis e 1,8% maus. Relativamente aos equipamentos de formação, 28,6% dos inquiridos consideram os mesmos muito bons, 16,1% bons, 5,4% excelentes, 5,4% razoáveis e 1,8% maus. Sobre os equipamentos do programa “Especial Mente”, 26,8% consideram ser muito bons, 19,6% bons, 8,9% excelentes e 5,4% razoáveis.

No que diz respeito à prestação de serviços, apenas a formação (POPH) é classificada como mau serviço (1,8%). A infância e juventude reparte as maiores classificações entre muito bom (44,6%) e excelente (39,3%). Os serviços da ULDM são classificados como excelentes por 41,1% e muito bom 30,4%. Esta situação verifica-se também nos serviços de psicologia, em que a classificação excelente representa 32,1% e muito bom 25%. Este serviço é ainda classificado como bom por 10,7% dos inquiridos. A formação (POPH) é classificada com muito bom por 30,4%, 10,7% excelente, 7,1% bom e, 5,4% razoável. Os serviços do programa “Especial Mente” são considerados como muito bons por 30,4% dos inquiridos, 17,9% excelente, 10,7% bom e 3,6% razoável.

Após esta análise podemos retirar os aspetos positivos e negativos relativos à mesma, que se apresentam na tabela 5.1.

Tabela 5.1 Aspetos Positivos e Negativos (internos)

Aspetos Positivos	Aspetos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nível de habilitações académicas dos funcionários; ✓ Média de idades dos funcionários; ✓ Missão e visão definidas; ✓ Objetivos definidos; ✓ Conhecimento do organigrama; ✓ Conhecimento dos regulamentos internos; ✓ Nível de classificação dos equipamentos; ✓ Nível de classificação dos serviços prestados; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrutura de autoridade e responsabilidade não definidos totalmente; ✓ Canais de comunicação não totalmente adequados; ✓ Desconhecimento relativamente aos objetivos; ✓ Processo de decisão não adequado totalmente; ✓ Acompanhamento parcial dos processos de inovação; ✓ Não conhecimento do Plano de Atividades e Orçamento; ✓ Não conhecimento do Relatório e Contas; ✓ Não conhecimento de futuros projetos e investimentos;

5.1.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Neste ponto apresentam-se os pontos fortes e pontos fracos através da conjugação entre a análise dos aspetos positivos e negativos mencionados no ponto anterior, e a classificação de pontos fortes e pontos fracos realizada pelos colaboradores da Casa da Criança do Rogil constante na tabela 10.1 do Anexo 10. Esta classificação foi realizada através do método descrito nos pontos 2.6 e 4.3. Durante a análise dos resultados dos inquéritos verificou-se que em alguns casos (9 inquéritos) as respostas não eram coerentes, existindo casos em que todas as variáveis apresentavam a mesma classificação (positiva ou negativa) quer relativa a pesos quer a relevâncias. Esta situação provocaria uma desvirtuação das médias, pelo que essas respostas não foram consideradas para o cálculo das médias.

Tendo em conta a dificuldade por parte dos inquiridos em apontar pontos fracos, foram estabelecidos dois intervalos diferentes com vista à seleção de variáveis nomeadamente, o intervalo de -30 a 30 para os pontos fortes e de -25 a 25 para os pontos fracos. Esta dificuldade em apontar pontos fracos pode ser explicada pelo excesso de otimismo em relação à instituição e ao seu funcionamento, não tendo desta forma sido valorizado o peso e relevância dos pontos fracos, optando os inquiridos, em muitos casos, pela atribuição positiva ainda que baixa. De referir, que apenas se verifica uma classificação negativa, que se prende com “reuniões entre chefias” com classificação -27, sendo o aspeto mais positivo a variável “qualidade dos serviços” com classificação de 39.

Os pontos fortes e pontos fracos constantes da tabela 5.2 foram ainda complementados com os aspetos positivos e negativos relativos aos documentos internos e outros aspetos relacionados com a gestão da instituição, que se apresentam no anexo 11 tabela 11.1.

Tabela 5.2 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">✓ Qualidade dos serviços;✓ Tipo de serviços prestados;✓ Imagem e prestígio;✓ Capacidade de obtenção de subsídios;✓ Relações interpessoais;✓ Plano de Atividades;✓ Gestão de tesouraria;✓ Trabalho em equipa;✓ Liderança e motivação;✓ Missão e visão definidas;✓ Nível de habilitações académicas dos funcionários;✓ Média de idades dos funcionários;	<ul style="list-style-type: none">✓ Reuniões regulares entre chefias;✓ Estrutura de autoridade e responsabilidade não definidos totalmente;✓ Canais de comunicação não totalmente adequados;✓ Processo de decisão não totalmente adequado;✓ Acompanhamento parcial dos processos de inovação;✓ Falta de informação aos colaboradores sobre o Plano de Atividades e Orçamento;✓ Elevada percentagem de desconhecimento ou de falta de comunicação relativamente aos

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos definidos; ✓ Conhecimento informal do organigrama; ✓ Conhecimento do Regulamento Interno por parte dos colaboradores; ✓ Nível de classificação dos equipamentos; ✓ Nível de classificação dos serviços prestados; ✓ Existência de Regulamento Interno (geral) da instituição; ✓ Existência de Regulamentos Internos dirigidos a utentes e encarregados de educação atualizados anualmente; ✓ Garantia de financiamento de juros e prestação da obrigação bancária, por parte do Município; ✓ Garantia de participações e subsídios por parte do Estado e Município; ✓ Inquéritos de avaliação do ano letivo (implementado aos funcionários de infância e juventude); ✓ Elaboração do Plano de Atividades partilhado entre direção, coordenadores técnicos e responsáveis de setor; ✓ Acompanhamento da execução orçamental; ✓ Valor de ativos fixos tangíveis; ✓ Facilidade de alteração dos Estatutos com vista à criação de novas valências e serviços; ✓ Estatutos recentemente atualizados; ✓ Existência de página de internet e presença nas redes Sociais; ✓ Representação no Conselho Local de Ação Social; ✓ Representação na Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Aljezur; ✓ Calendarização de atividades entre as diferentes valências de infância e juventude; ✓ Acompanhamento da execução do Plano de Atividades (infância juventude); ✓ Entidade pioneira na intervenção de saúde mental no conselho através do programa “Especial Mente”; ✓ Entidade certificada para a formação; ✓ Única entidade do concelho aderente ao PCAAC; ✓ Benefícios fiscais; ✓ Utilização de apoios à contratação; 	<ul style="list-style-type: none"> objetivos; ✓ Falta de informação aos colaboradores, sobre o Relatório e Contas; ✓ Falta de informação aos colaboradores sobre futuros projetos e investimentos; ✓ Regulamento Interno (geral) da instituição desatualizado; ✓ Número considerável de colaboradores que não têm conhecimento dos Regulamentos Internos; ✓ Inexistência de Organigrama Geral; ✓ Número considerável de colaboradores que não têm conhecimento do Organigrama; ✓ Inexistência de Organigramas por valência (exceto na ULDM); ✓ Elevada obrigação bancária contraída (passivo não corrente); ✓ Passivo corrente superior ao ativo corrente (2013); ✓ Resultados de exploração/operacionais negativos nos últimos três anos; ✓ Dificuldades de tesouraria (reflexo da exploração deficitária); ✓ Fluxos de caixa de atividades operacionais negativos (últimos 2 anos); ✓ Fluxos de caixa de atividades de investimento negativos (últimos 3 anos); ✓ Forte dependência das regras impostas pelas entidades participantes (ISS, ARS); ✓ Deficitária execução orçamental nas receitas; ✓ Baixo n.º de associados (54 ativos); ✓ Fraca participação dos sócios na vida ativa da instituição (presenças <10 sócios em assembleias gerais); ✓ Incipiente e indefinida estrutura departamental/setorial da instituição; ✓ Inexistência de bolsa de trabalho voluntário na instituição; ✓ Taxas de ocupação deficitárias;
--	---

5.2 Ambiente Externo

No que diz respeito ao ambiente externo foram utilizados dados provenientes dos resultados dos inquéritos internos realizados aos colaboradores da Casa da Criança do Rogil, assim como, dados da Agenda 21 local de Aljezur e dados estatísticos do PORDATA.

A Agenda 21 local do concelho de Aljezur é um estudo no qual foi efetuado um diagnóstico para a sustentabilidade do concelho, tendo sido aplicada para o efeito uma análise SWOT (TTerra, 2010). Esta análise teve incidência em aspetos de carácter social, ambiental, económico, cultural e de gestão do território, tendo sido realizada com recurso à participação de atores locais (município, freguesias, empresas, associações e outras organizações) em parceria com os cidadãos da sociedade civil²⁰.

Relativamente aos dados provenientes do PORDATA, os mesmos foram obtidos através de pesquisa nas páginas de internet respetivas, e agrupados em aspetos positivos e aspetos negativos²¹. Estes dados reportam a estatísticas referentes ao Município de Aljezur e em comparação com outros municípios do Algarve.

Posteriormente passou-se à confrontação e validação dos dados obtidos nos inquéritos internos, Agenda 21 Local e dados do PORDATA, de forma a obter oportunidades e ameaças que se apresentam no ponto seguinte.

Relativamente aos questionários aplicados aos colaboradores, nas questões relacionadas com mercado e competitividade²², 48,2% dos inquiridos concordam totalmente que a Casa da Criança do Rogil tem potencial e oportunidade para ampliar a sua área de intervenção, 32,1% concordam parcialmente, 8,9% discordam parcialmente, 3,6% discordam totalmente, 1,8% não concordam nem discordam e, 5,4% não sabe ou não respondeu a esta questão. No que diz respeito às potenciais áreas de atividade²³ que poderiam ser uma aposta para o futuro da instituição, as que apresentam maior concordância por parte dos inquiridos seriam a aposta nas consultas de saúde materno-infantil (55,4%), lar de idosos (53,6%), oficinas de atividades tradicionais (50%), consultas de especialidades médicas (50%), aulas de música e dança para crianças (50%), consultas de medicina geral (42,9%), cantina social (41,1%), consultas de medicina dentária (39,3%), atividades desportivas (37,5%), atividades culturais (35,7%) e festas de aniversário (30,4%). Todas as opções apresentam baixas percentagens de discordância, sendo que, as que apresentam maior discordância total são as consultas de medicina geral e as festas de aniversário para crianças, ambas com 7,1% de respostas. No que diz respeito à discordância parcial, a que apresenta maior percentagem de resposta são as atividades desportivas (7,1%). Relativamente à concordância parcial as opções que apresentam maior percentagem são as atividades desportivas e culturais

²⁰ Vide Anexo 12 – Tabela 12.1

²¹ Vide Anexo 12 – Tabela 12.2

²² Vide Anexo 13 – Gráfico 13.1

²³ Vide Anexo 13 – Tabela 13.1 e 13.2

(39,3%). As consultas de medicina dentária são a opção que os inquiridos mais classificam como indiferente (19,6%).

No que diz respeito à questão sobre outras atividades²⁴ apenas 25% dos inquiridos respondeu a esta questão, tendo enumerado as seguintes propostas:

- A Casa da Criança do Rogil não beneficiará se criar e dispersar as suas atuais áreas de intervenção;
- Transporte social (2 respostas);
- Posto de internet gratuita;
- Fisioterapia aberta ao exterior;
- Lar de idosos com oficinas de atividades para crianças e idosos;
- Atividades de exterior com utentes da ULDM (saídas ao campo e visitar praias);
- Centro de atividades ocupacionais;
- ATL Aljezur (5 respostas);
- Clínica dentária para crianças;
- Ampliar creche de Aljezur (2 respostas);
- Ampliar berçário Aljezur;
- Criar uma sala de transição na escola de Aljezur;
- Centro de explicações;
- Cuidados de saúde primários (período noturno e fins de semana);
- Apoio domiciliário no sul do concelho;
- Centro ocupacional na área da saúde mental;

5.2.1 Oportunidades e Ameaças

Neste ponto apresentam-se as oportunidades e ameaças através da conjugação e análise dos aspetos referidos no ponto 5.2, assim como, a classificação de oportunidades e ameaças realizada pelos colaboradores, constante na tabela 14.1 do anexo 14. Esta classificação foi realizada através do método de descrito nos pontos 2.6 e 4.3. Tal como referido no caso dos pontos fortes e pontos fracos, também na análise de oportunidades e ameaças foi necessário não considerar alguns inquiridos (6 inquiridos) com respostas incoerentes, de forma a garantir a não desvirtuação de médias na obtenção de resultados. Também na análise de oportunidades e ameaças se manteve a tendência otimista por parte dos inquiridos, já verificada anteriormente, no entanto, de forma

²⁴ Vide Anexo 13 – Tabela 13.3

menos acentuada. Verificou-se um maior equilíbrio no número de variáveis face aos pontos fortes e pontos fracos. Neste caso, tendo em conta que se constatou uma maior facilidade por parte dos inquiridos na caracterização de oportunidades e ameaças face a pontos fortes e pontos fracos, foi estabelecido o intervalo entre -15 e 15 para a seleção de oportunidades e ameaças. As variáveis que apresentam maior classificação positiva são a “localização” e o “meio ambiente e biodiversidade” com a classificação de 33. O aspeto com maior classificação negativa são os “rendimentos das famílias” com a classificação de -26.

Tabela 5.3 Oportunidades e Ameaças

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptação à mudança; ✓ Implementação territorial de estabelecimentos de apoio à infância; ✓ Taxa de natalidade; ✓ Tecnologia utilizada; ✓ Acesso a tecnologia; ✓ Localização; ✓ Meio ambiente e biodiversidade; ✓ Apoios sociais; ✓ Potencial e oportunidade para ampliar a sua área de intervenção; ✓ Taxa de crescimento migratório positiva; ✓ Redução da taxa de abandono escolar; ✓ Criação de espaços de apoio criação de nichos de empresas; ✓ Promoção de eventos; ✓ Processo de certificação de produtos locais; ✓ Construção de infra estruturas de apoio à prática de desporto e de atividades ao ar livre; ✓ Índice de dependência de Jovens - 4.º mais baixo do Algarve (2011); ✓ Reduzido número de pessoas a habitar em alojamento precário (2011); ✓ Valor médio dos prédios - 6.º mais baixo do Algarve (2012); ✓ N.º de crimes registados pela polícia – 4.º mais baixo do Algarve (2012); ✓ Índice de dependência de idosos – 3.º maior do Algarve e acima da média nacional (2011); ✓ Número de enfermeiros por habitante (1/834) - 5.º mais alto do Algarve (2011); 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rendimentos das famílias; ✓ Inflação; ✓ Desemprego; ✓ Ofertas de emprego; ✓ Envelhecimento da população; ✓ Desemprego jovem; ✓ Poder de compra das famílias; ✓ Alterações políticas e governamentais na área social; ✓ Baixa densidade populacional; ✓ Elevada taxa de analfabetismo; ✓ Distância espacial e temporal dos equipamentos coletivos de saúde e educação; ✓ Fraca dinamização do tecido empresarial; ✓ Fraca adesão da população ao associativismo cultural; ✓ Baixa participação pública da população em atos eleitorais; ✓ Acessos e mobilidade; ✓ Fraca empregabilidade no tecido empresarial; ✓ Pouca qualificação da oferta e da mão-de-obra na área da hotelaria e restauração; ✓ Insuficiente capacidade hoteleira; ✓ Fraco empreendedorismo; ✓ Forte dependência da empregabilidade no setor do turismo (2012); ✓ Elevado número de trabalhadores por conta de outrem / reduzida autocriação de emprego (2012); ✓ Habitação para arrendamento – 3.º mais baixo do Algarve (2011); ✓ Baixo número de alojamentos familiares vagos ou desocupados – 4.º mais baixo do Algarve (2011); ✓ Número de médicos por habitante (1/2920) mais reduzido do Algarve (2011); ✓ Inexistência de serviço de urgência hospitalar no concelho - mais próximo dista a 30 km (2012); ✓ Inexistência de recintos culturais (2012);

5.3 Criação de Estratégias

Após a análise de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, passamos à elaboração da Matriz SWOT de criação/“invenção” de estratégias, conforme modelo já apresentado no ponto 2.6 tabela 2.2.

Nesse sentido, a tabela 5.3 apresenta a informação das análises interna e externa realizada à Casa da Criança do Rogil. As estratégias serão definidas com base no cruzamento e combinação das variáveis de forma a tirar partido das forças e oportunidades para superar fraquezas e minimizar ameaças.

Tabela 5.4 Matriz SWOT – matriz de criação/“invenção” de estratégias

<p style="text-align: center;">Síntese do Perfil Interno</p>	<p style="text-align: center;"><u>PONTOS FORTES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade dos serviços; ✓ Tipo de serviços prestados; ✓ Imagem e prestígio; ✓ Capacidade de obtenção de subsídios; ✓ Relações interpessoais; ✓ Plano de Atividades; ✓ Gestão de tesouraria; ✓ Trabalho em equipa; ✓ Liderança e motivação; ✓ Nível de habilitações académicas dos funcionários; ✓ Média de idades dos funcionários; ✓ Missão e visão definidas; ✓ Objetivos definidos; ✓ Conhecimento informal do Organigrama; ✓ Conhecimento do Regulamento Interno por parte dos colaboradores; ✓ Nível de classificação dos equipamentos; ✓ Nível de classificação dos serviços prestados; ✓ Existência de Regulamento Interno (geral) da instituição; ✓ Existência de Regulamentos Internos dirigidos a utentes e encarregados de educação atualizados anualmente; ✓ Garantia de financiamento de juros e prestação da obrigação bancária, por parte do Município; ✓ Garantia de participações e subsídios por parte do Estado e Município; ✓ Inquéritos de avaliação do ano letivo (implementado aos funcionários de infância e juventude); ✓ Elaboração do Plano de Atividades partilhado entre direção, coordenadores técnicos e responsáveis de setor; ✓ Acompanhamento da execução orçamental; ✓ Valor de ativos fixos tangíveis; ✓ Facilidade de alteração dos Estatutos com 	<p style="text-align: center;"><u>PONTOS FRACOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniões regulares entre chefias; ✓ Estrutura de autoridade e responsabilidade não definidos totalmente; ✓ Canais de comunicação não totalmente adequados; ✓ Processo de decisão não totalmente adequado; ✓ Acompanhamento parcial dos processos de inovação; ✓ Falta de informação aos colaboradores sobre o Plano de Atividades e Orçamento; ✓ Elevada percentagem de desconhecimento ou de falta de comunicação relativamente aos objetivos; ✓ Falta de informação aos colaboradores sobre o Relatório e Contas; ✓ Falta de informação aos colaboradores sobre futuros projetos e investimentos; ✓ Regulamento Interno (geral) da instituição desatualizado; ✓ N.º considerável de colaboradores que não têm conhecimento dos Regulamentos Internos; ✓ Inexistência de Organigrama Geral; ✓ N.º considerável de colaboradores que não têm conhecimento do Organigrama; ✓ Inexistência de Organigramas por valência (exceto na ULDM); ✓ Elevada obrigação bancária contraída (passivo não corrente); ✓ Passivo corrente superior ao ativo corrente (2013); ✓ Resultados de
---	---	--

<p>Síntese do Perfil Externo</p>	<p>vista à criação de novas valências e serviços;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estatutos recentemente atualizados; ✓ Existência de página de internet e presença nas redes sociais; ✓ Representação no Conselho Local de Ação Social; ✓ Representação na Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Aljezur; ✓ Calendarização de atividades entre as diferentes valências de infância e juventude; ✓ Acompanhamento da execução do Plano de Atividades (infância juventude); ✓ Entidade pioneira na intervenção de saúde mental no conselho através do programa “Especial Mente”; ✓ Entidade certificada para a formação; ✓ Única entidade do concelho aderente ao PCAAC; ✓ Benefícios fiscais; ✓ Utilização de apoios à contratação; 	<p>exploração/operacionais negativos nos últimos três anos;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldades de tesouraria (reflexo da exploração deficitária); ✓ Fluxos de caixa de atividades operacionais negativos (últimos 2 anos); ✓ Fluxos de caixa de atividades de investimento negativos (últimos 3 anos); ✓ Forte dependência das regras impostas pelas entidades participantes (ISS, ARS); ✓ Deficitária execução orçamental nas receitas; ✓ Baixo n.º de associados (54 ativos); ✓ Fraca participação dos sócios na vida ativa da instituição (presenças <10 sócios em assembleias gerais); ✓ Incipiente e indefinida estrutura departamental/setorial da instituição; ✓ Inexistência de bolsa de trabalho voluntário na instituição; ✓ Taxas de ocupação deficitárias;
<p><u>OPORTUNIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptação à mudança; ✓ Implementação territorial de estabelecimentos de apoio à infância; ✓ Taxa de natalidade; ✓ Tecnologia utilizada; ✓ Acesso a tecnologia; ✓ Localização; ✓ Meio ambiente e biodiversidade; ✓ Apoios sociais; ✓ Potencial e oportunidade para ampliar a sua área de intervenção; ✓ Taxa de crescimento migratório positiva; ✓ Redução da taxa de abandono escolar; ✓ Criação de espaços de apoio criação de nichos de empresas; ✓ Promoção de eventos; ✓ Processo de certificação de produtos locais; ✓ Construção de infra estruturas de apoio à prática de desporto e de atividades ao ar livre; ✓ Índice de dependência de Jovens - 4.º mais baixo do 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação do processo de certificação de qualidade, de forma a potenciar e organizar serviços e recursos e criar imagem de prestígio e qualidade; • Criação e implementação de um plano de formação interna contínuo; • Atualização do Regulamento Interno geral/setorial e apresentação a todos os colaboradores; • Tirar maior partido do ambiente e biodiversidade, através de uma estratégia de educação ambiental em parceria com as escolas; • Alargar a oferta formativa certificada a outras organizações (públicas e privadas); • Promover debates e seminários sobre a intervenção social na área da infância e apoio a idosos; • Estabelecer protocolos de cooperação com outras associações e instituições do concelho nomeadamente: Santa Casa da Misericórdia, Bombeiros Voluntários, Centro de Saúde e Agrupamento de escolas; • Abertura do CATL em Aljezur com a Associação de pais ou escola; • Criação de um centro ocupacional de saúde mental; • Parceria com a Santa Casa da Misericórdia para apoio domiciliário partilhado em áreas desprotegidas do concelho; 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar um programa de planeamento que abranja: Plano Estratégico; Plano de Atividades e Orçamento anual; Relatório e Contas anual; • Promover maior autonomia de decisão por parte dos responsáveis; • Promover a comunicação interna; • Departamentalização da instituição; • Elaboração de Organigrama geral e setorial por valências; • Atribuição de competências a responsáveis; • Implementação de reuniões de planeamento e avaliação de metas periódicas entre Direção e responsáveis de setor; • Implementação de sistema de avaliação de desempenho e sistema de incentivos aos colaboradores; • Promover a gestão participada, nos diferentes setores de atividade; • Criação e apresentação de objetivos gerais e específicos, calendarização e avaliação; • Promover o empreendedorismo interno, através da participação de colaboradores;

<p>Algarve (2011);</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reduzido número de pessoas a habitar em alojamento precário (2011); ✓ Valor médio dos prédios - 6.º mais baixo do Algarve (2012); ✓ Número de crimes registados pela polícia - 4.º mais baixo do Algarve (2012); ✓ Índice de dependência de idosos – 3.º maior do Algarve e acima da média nacional (2011); ✓ Número de enfermeiros por habitante (1/834) - 5.º mais alto do Algarve (2011); 	<ul style="list-style-type: none"> • Alargamento do berçário e creche de Aljezur; • Criação de um centro de explicações (ensino básico e 1.º ciclo); • Abertura das atividades de fisioterapia, terapia da fala, psicomotricidade ao mercado exterior, e em protocolo com entidades como escolas e lar da 3.ª idade; • Alargar a oferta dos serviços de psicologia em parceria com entidades oficiais, em áreas como a intervenção em situação de catástrofe (Proteção Civil), <i>stress</i> pós traumático (Bombeiros e Guarda Nacional Republicana), combate ao isolamento (idoso) e preparação para o luto; • Criação de biblioteca infantil; • Criação de um projeto de acompanhamento de saúde materno-infantil, parturientes e de preparação pré e pós-parto; • Implementação de práticas internas de instituição ambientalmente responsável; • Potenciar os técnicos existentes alargando a sua intervenção nas diferentes valências da instituição (fisioterapeuta, nutricionista, médico, enfermeiros, terapeutas, psicólogos, animadores), no sentido preventivo/educativo para boas práticas de alimentação, saúde e bem-estar; • Gabinete de apoio ao idoso e jovens em risco; 	
<p style="text-align: center;"><u>AMEACAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rendimentos das famílias; ✓ Inflação; ✓ Desemprego; ✓ Ofertas de emprego; ✓ Envelhecimento da população; ✓ Desemprego jovem; ✓ Poder de compra das famílias; ✓ Alterações políticas e governamentais na área social; ✓ Baixa densidade populacional; ✓ Elevada taxa de analfabetismo; ✓ Distância espacial e temporal dos equipamentos coletivos de saúde e educação; ✓ Fraca dinamização do tecido empresarial; ✓ Fraca adesão da população ao associativismo cultural; 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação dos projetos e área de intervenção da instituição junto do tecido empresarial local, de forma a estimular a criação de parcerias em projetos conjuntos, e beneficiar da lei do mecenato; • Prover a organização do encontro anual de <i>stakeholders</i> da instituição, de forma a fomentar o empreendedorismo e cooperação; • Criação de um programa de boas vindas a novas famílias com (crianças ou idosos a cargo) que se fixem no concelho, em parceria com a Juntas de Freguesia; • Criação em parceria com o município de um pacote de incentivos sociais (apoio à natalidade, à família, à habitação, combate ao desemprego, inclusão social, cantina social, etc.); • Programa de orientação de pais com dificuldades económicas e em situação de desemprego para os serviços competentes e acompanhamento dos casos; • Criação de escola para seniores, onde seja fomentada a interação entre jovens e idosos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um pacote de incentivos ao funcionário, através da parceria com entidades e empresas locais; • Fomentar a participação cívica e voluntariado na instituição, tirando partido dessa mais-valia; • Criação de um banco de voluntariado; • Criação de programas ocupacionais e de voluntariado para desempregados e carenciados, através do incentivo de doação de bens de 1.ª necessidade; • Ajustamento entre rendimentos e gastos, de forma a garantir a sustentabilidade da instituição; • Implementar um plano de redução de gastos e controlo de <i>stocks</i> e consumos; • Criação de pacote de incentivos para os sócios, de forma a captar mais sócios (através de protocolos com empresas locais); • Criação de um sistema de informação mensal aos sócios

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixa participação pública da população em atos eleitorais; ✓ Acessos e mobilidade; ✓ Fraca empregabilidade no tecido empresarial; ✓ Pouca qualificação da oferta e da mão-de-obra na área da hotelaria e restauração; ✓ Insuficiente capacidade hoteleira; ✓ Fraco empreendedorismo; ✓ Forte dependência da empregabilidade no setor do turismo (2012); ✓ Elevado número de trabalhadores por conta de outrem /reduzida autocriação de emprego (2012); ✓ Habitação para arrendamento – 3.º mais baixo do Algarve (2011); ✓ Baixo número de alojamentos familiares vagos ou desocupados – 4.º mais baixo do Algarve (2011); ✓ Número de médicos por habitante (1/2920) mais reduzido do Algarve (2011); ✓ Inexistência de serviço de urgência hospitalar no concelho - mais próximo dista a 30 km (2012); ✓ Inexistência de recintos culturais (2012); 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração de pais desempregados na oferta formativa da instituição; • Levantamento de necessidades de formação junto de entidades empregadoras; • Parceria com IIEFP no âmbito da formação profissional, e para desempregados, de acordo com necessidades formativas das entidades empregadoras; • Protocolar com Banco Alimentar para ser entidade beneficiária de alimentos e em simultânea entidade mediadora com famílias carenciadas; • Criar centro de recolha de bens de primeira necessidade; • Cooperação com outras entidades do setor social para a atribuição e distribuição de alimentos e roupas a famílias carenciadas (Santa Casa da Misericórdia, Comunidades religiosas locais Católicas e Protestantes); 	<p>(<i>newsletter</i>, reuniões e apresentação de novos e futuros projetos);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar o convívio entre associados dando continuidade à Festa de Natal e Jantar de Reis; • Criação de Grupo de Teatro amador (adulto, sénior e infantil); • Fomentar a criação de atividades culturais e desportivas em cooperação com outras associações e clubes; • Promover e organizar com empresários locais e outras associações, <i>workshops</i> de empreendedorismo social, empresarial e de gestão associativa; • Estreitar relações com a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade; • Organização de campanhas de angariação de donativos monetários ou em géneros (material didático, alimentos, material escolar e material clínico); • Criação de oficinas de atividades tradicionais para crianças e idosos; • Campanha de captação de utentes com vista à garantia de taxas de ocupação máximas;
--	---	---

Fonte: Adaptado de Cândido (2013: 79)

Com o objetivo de aumentar a eficiência, a melhoria de funcionamento e de gestão da Casa da Criança do Rogil, para que a instituição possa adquirir novas competências e vantagem competitiva na sua atuação e intervenção enquanto entidade do setor não lucrativo, poderão ser implementadas as medidas apresentadas que decorrem da matriz de criação/“invenção” de estratégias constantes na tabela 5.3.

Como já verificámos no ponto 2.1 do presente trabalho, a estratégia de uma organização pode ser entendida como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização” (Ansoff e McDonnel, 1993: 70). A Casa da Criança do Rogil é uma instituição do setor não lucrativo, fator esse que como já vimos,

não deverá ter diferenças substanciais na abordagem relacionada com a gestão, planeamento, coordenação e implementação de estratégias face às entidades com fins lucrativos (Carvalho, 2005: 136). Neste sentido, as possíveis estratégias a definir para a instituição, baseiam-se num conjunto de medidas que em seguida se apresentam:

- **Recursos Humanos:** as pessoas são consideradas uma das bases fundamentais de qualquer organização. Neste sentido, para que a instituição garanta um bom e correto desempenho, deverá apostar na qualificação, valorização e incentivo dos seus colaboradores, para que o retorno do conhecimento adquirido e a motivação dos mesmos permita aumentar a capacidade de resposta, as competências, a qualidade e capacidade crítica. Tendo em conta que o sucesso da organização será também o sucesso dos seus colaboradores, é fundamental a criação de mecanismos para que estes possam ter uma participação ativa no processo de decisão e na transmissão de ideias, fomentando a capacidade de inovação e o empreendedorismo. Estas medidas permitirão uma maior coesão institucional, fomentar o espírito de grupo e de equipa, em detrimento da performance individual. A criação e promoção do voluntariado é também um aspeto com potencial na instituição, através da criação de uma bolsa de voluntariado nas suas diferentes áreas (infância, apoio a idosos, distribuição de bens de primeira necessidade). Esta iniciativa iria permitir por um lado, a participação e integração de cidadãos em missão cívica, assim como, permitir uma maior abertura da instituição à comunidade, beneficiando da mais-valia do trabalho voluntário;
- **Financeiro:** a área financeira é o reflexo da atividade da organização em números e resultados. Face à situação de desfasamento entre rendimentos e gastos, a instituição deverá analisar de forma séria os seus resultados, compreender a sua realidade e realizar o ajustamento necessário à garantia da sustentabilidade futura da instituição. Deverão ser traçadas metas e objetivos concretos e temporais, realistas e exequíveis, de redução de gastos e aumento de rendimentos. Deve ainda, ser garantido junto das entidades parceiras, suporte financeiro para fazer face a eventuais dificuldades de tesouraria. Este suporte deve ser devidamente programado e planeado a médio/longo prazo, de forma a facilitar a sua execução. A instituição deve ainda, dar continuidade e melhorar os processos de gestão de tesouraria, consolidação e execução orçamental, tendo em conta que são aspetos de enorme importância no campo financeiro;

- **Gestão:** a descentralização de decisões a par da gestão participada são duas medidas a implementar, dada a sua importância e impacto no bom funcionamento, na criatividade e no empreendedorismo das organizações. Neste sentido, torna-se fundamental a criação ou atualização de documentos de funcionamento e planeamento, tais como: organigramas funcionais, regulamentos internos, planos de ação gerais e setoriais, estabelecimento de objetivos gerais e específicos, calendarização de metas, atribuição e definição de responsabilidades. A comunicação interna é também um mecanismo a implementar e a dinamizar de forma a colmatar, eliminar e reduzir o desconhecimento de objetivos, métodos, procedimentos internos, e tomadas de decisão, quer por parte dos colaboradores e gestores de topo, mas também entre setores e valências;
- **Qualidade:** a garantia da qualidade dos serviços prestados pela instituição será uma mais-valia para o funcionamento da mesma, para a sua imagem institucional, assim como para os seus *stakeholders*. Uma das possibilidades seria a implementação de um sistema de gestão da qualidade, de forma a aferir e implementar procedimentos e métodos de trabalho que visem a excelência, e por fim garantir a qualidade dos serviços prestados pela instituição junto dos seus utentes;
- **Cooperação e Parceria:** a cooperação e parceria institucional poderão ser uma mais-valia para a instituição, na medida em que, sendo uma entidade do setor não lucrativo, não dispõe de todos os recursos por vezes necessários à sua atividade. Nesse sentido, seria de fomentar a cooperação e parceria com outras organizações, nomeadamente: empresas, instituições públicas, e instituições congêneres do setor não lucrativo. Estas parcerias poderão por um lado, dinamizar projetos e atividades de âmbito social, colmatar necessidades existentes, partilhar recursos e beneficiar do estatuto do mecenato. Estas parcerias resultariam em dividendos para a instituição, mas também para as entidades parceiras e para a comunidade local, criando sinergias e dinamização institucional;
- **Marketing:** elaborar um plano de marketing a médio/longo prazo, tendo por base os objetivos gerais previamente definidos. Este plano, visa a melhoria da comunicação interna e externa, a promoção dos serviços da instituição, a definição de campanhas promocionais e de ação social, com vista a facilitar a compreensão dos objetivos e da atividade da instituição por parte dos seus utentes e *stakeholders*;

- **Plano Estratégico:** a elaboração de um plano estratégico que englobe a estratégia, ou estratégias a implementar. Esse plano deverá ainda abranger a missão, visão e os objetivos a atingir no médio/longo prazo. Atualmente, a instituição elabora no final de cada ano, o Plano de Atividades para o ano seguinte, suportado pelo Orçamento e, no início de cada ano o Relatório e Contas. Ambos os documentos são um cumprimento das obrigações estatutárias. O plano estratégico, seria um documento mais abrangente, principalmente no estabelecimento de mecanismos para atingir os objetivos e metas propostas nos respetivos *timings* definidos;
- **Apoios e Incentivos:** a instituição deverá continuar a acompanhar e a promover, os benefícios fiscais inerentes às entidades do setor não lucrativo, assim como, os incentivos ao emprego, à inovação, ao investimento e, apoios a linhas de crédito social garantidas e fornecidas pelo estado.

5.4 Validação de Estratégias

Os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, assim como, as estratégias apresentadas, foram enviadas para validação junto de entidades externas²⁵, através de inquérito por questionário. Do total de entidades inquiridas (23), apenas três responderam.

A Direção Regional de Economia do Algarve (DRE Algarve) foi uma das entidades inquiridas que respondeu. A DRE Algarve mencionou como oportunidades, “o futuro da economia social” e “os incentivos financeiros comunitários”. Relativamente às ameaças foi mencionada “a localização periférica, a baixa densidade populacional, e a disponibilidade local de recursos humanos na área social”. No que diz respeito a análise crítica das propostas de estratégias apresentadas a DRE Algarve considerou que as mesmas “são adequadas à realidade local e sub-regional, com as devidas adaptações aos fatores endógenos – meios financeiros e recursos humanos habilitados disponíveis – bem como a capacidade e possibilidade de funcionamento em rede com instituições congéneres, local e sub-regional”.

²⁵ Vide Anexo 15 – Tabela 15.1

Como sugestões às estratégias apresentadas a DRE Algarve referiu o “estabelecimento de rede de parcerias com instituições congêneres e com eventuais patrocinadores locais e sub-regionais”.

Outra das respostas obtidas foi da ARS Algarve através da Equipa de Coordenação Regional dos Cuidados Continuados Integrados (ECRCCI). Relativamente a pontos fortes a ECRCCI mencionou “as parcerias a nível local e regional, a diversidade dos serviços prestados, o reconhecimento a nível local e regional, a aposta em novas respostas sociais” e o facto de ser uma “instituição consolidada”. Relativamente a pontos fracos referiu “a informação descentralizada e a falta de conhecimento de alguns procedimentos que devem ser desenvolvidos para colmatar lacunas na instituição”. No que diz respeito a oportunidades foi mencionado “a inovação dos serviços prestados e a existência de múltiplas valências”. Quanto às ameaças a ECRCCI considerou “as ofertas de serviços idênticos aos prestados pela instituição, por parte de outros organismos públicos ou privados, a desvinculação de valências e a situação económica do país”. No que diz respeito às estratégias apresentadas, a ECRCCI considerou que “as mesmas se enquadram no trabalho em causa e na própria orgânica da instituição, pois cumprem os requisitos necessários para contribuir para a melhoria, evolução e consolidação da mesma”, não tendo sido apresentadas sugestões de melhoria às propostas de estratégia apresentadas.

O Município de Aljezur foi outra das instituições que respondeu, tendo referido como pontos fortes “a pró atividade na resposta às necessidades de respostas sociais, a disponibilidade para desenvolver respostas sociais típicas e atípicas, e a disponibilidade para articular com outras entidades no desenvolvimento de respostas sociais atípicas”. Poderemos entender aqui neste caso, como atividades atípicas as relacionadas com o apoio a idosos e na área da saúde, tendo em conta, que o propósito inicial da instituição era apenas direcionado à infância e juventude, tal como se depreende através da sua designação social e dos Estatutos. Relativamente a pontos fracos, foram mencionadas as “ausências de estratégia de gestão articulada e integradora de todas as áreas de negócio da organização, de definição clara de responsáveis por cada área/resposta social/unidade, de estratégia de gestão por objetivos, responsabilizando e implicando as chefias de cada área/resposta social/unidade, em articulação com a área financeira da organização e, a ausência de uma estratégia de gestão de recursos humanos”.

No que diz respeito a oportunidades, o Município de Aljezur considerou que “a integração do concelho na sub-região Terras do Infante pode permitir alargar parcerias e

captar utentes sem aumentar encargos com recursos humanos”, a “perspetiva de acordos com a administração regional e central para desenvolver novas respostas sociais em rede e na área da saúde” e, “a fixação de população estrangeira, maioritariamente constituída por reformados, com poder económico superior ao da população residente, na prestação de serviços personalizados e domiciliários”. Por outro lado, foram consideradas as seguintes ameaças: “a existência de outras entidades sociais que operam no mesmo território e para as mesmas áreas de negócio/intervenção” e, “a perspetiva de ameaça que a Casa da Criança do Rogil representa para outras instituições locais, o que inviabiliza ou retarda o alargamento de acordos para prestação dos serviços da instituição a mais utentes em proximidade”.

Foi feita uma análise crítica por parte do Município de Aljezur sobre as propostas de estratégias apresentadas, sobre as quais o Município de Aljezur considerou que “a criação de uma bolsa de voluntariado poderá não ser benéfico para a instituição, tendo em conta que a mesma se encontra num processo de estabilização, face ao recente aumento das suas respostas sociais”, sendo que, a criação de um banco de voluntariado “não viria dar apoio, mas apenas criar mais uma resposta social, podendo criar mais problemas do que sinergias”. Outra crítica encontra-se relacionada com a área financeira, em que, “deve ser dada mais atenção a partir de agora, com uma estratégia de análise de centro de custos, para contenção de despesa e obtenção de ganhos com os recursos disponíveis, e a criação de novas áreas de negócio/atividade, usando os mesmos recursos físicos, materiais e humanos, articulando a parte financeira com a gestão dos recursos humanos”. A implementação de programas de certificação da qualidade foi também alvo de crítica por parte do Município de Aljezur, considerando os referidos programas como “interessantes”, no entanto “dispendiosos”, pelo que, a qualidade deverá ser garantida “tendo as respostas sociais da organização a trabalhar de acordo com as normas técnicas emanadas pela Segurança Social, que é a entidade que tutela a instituição”.

O Município de Aljezur apresentou como propostas para melhoria das estratégias apresentadas a criação de um “plano de gestão básico focado em três áreas essenciais: 1) contenção/redução de despesas em todas as respostas sociais, identificando o que são despesas não urgentes e acessórias e que não estão contempladas nos serviços por cada valência, assim como, a criação de um plano de recuperação de dívidas por parte dos utentes; 2) Gestão de recursos humanos, com vista a uma maior flexibilização e polivalência tendo por base um plano de formação interna; 3) Marketing interno

dirigido a toda a estrutura e a todos os trabalhadores, para definição da estrutura e hierarquia de decisão e responsabilidade, objetivos (mensuráveis) anuais e plurianuais quer em termos financeiros, quer em ganhos de eficácia e eficiência”.

Por parte do ISS Faro, foi referido que não dispunha de dados e conhecimento para poder responder ao inquérito. No entanto, o departamento financeiro desta entidade enviou indicadores²⁶ de análise financeira e económica da Casa da Criança do Rogil, referentes ao ano de 2013, juntamente com algumas considerações, que vem acrescentar contributo para as estratégias a desenvolver e, por outro lado, validar pontos fortes e fracos mencionados sobre esta matéria. Segundo o ISS Faro “o fundo de maneo líquido da instituição tem sido positivo até 2012, porém tem vindo a agravar-se. Este indicador demonstra que a instituição está em desequilíbrio financeiro, ou seja, o ativo corrente não consegue cobrir as dívidas exigíveis a curto prazo”. Relativamente à liquidez de curto prazo o ISS Faro destaca “a liquidez imediata muito abaixo dos valores de referência, tendo tido agravamento” em que, durante o ano de “2013 as disponibilidades imediatas representam apenas 2% das dívidas de curto prazo”. Referem ainda que “a situação líquida da instituição é positiva apesar de decrescente (...) devido aos sucessivos prejuízos da instituição”. Relativamente aos indicadores de liquidez de longo prazo “destaca-se a autonomia financeira de 33,1% enquadrada nos valores normais. A solvabilidade da instituição tem vindo a agravar-se em que em 2013 os fundos patrimoniais apenas cobrem 49% do total das dívidas da instituição”.

Quanto aos resultados da instituição o ISS Faro refere que “desde pelo menos 2009 que a instituição apresenta resultados líquidos negativos. Em 2013, o prejuízo foi o maior até agora atingido e o cash-flow gerado também foi negativo. Desde 2011 que a instituição acumula cash-flow negativo”. Por fim, o ISS Faro menciona que “esta situação é bastante preocupante pois demonstra que a instituição não se está a conseguir rentabilizar economicamente e financeiramente” sugerindo, “a criação de medidas de forma a melhorarem o quadro económico e financeiro da instituição”.

Foi recebido contacto por parte do Núcleo de Educação da Criança Inadaptada de Lagos, a informar que apesar de trabalhar em relação estreita com a Casa da Criança do Rogil, não dispunha de dados para poder responder ao inquérito. O mesmo argumento foi transmitido pela Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade.

²⁶ Vide Anexo 16 – Tabelas 16.1 e 16.2

Após analisadas as respostas e contributos por parte das entidades inquiridas, com vista à validação e melhoria das propostas de estratégias inicialmente apresentadas, foram elaboradas as linhas de orientação estratégicas finais, a implementar através da elaboração de um plano estratégico que abranja a missão, visão e objetivos da instituição, nomeadamente:

- **Recursos Humanos:** valorização dos recursos humanos, através da formação contínua com recurso à implementação de um plano de formação interna, integração e participação no processo de decisão, responsabilização através atribuição de objetivos e competências, fomento da capacidade empreendedora e de trabalho em equipa, potenciar a flexibilização e polivalência de colaboradores.
- **Financeiro:** reestruturação económica e financeira através de um plano de consolidação orçamental; análise setorial de gastos e rendimentos, através de centros de custos por área de atividade e departamento; criação de objetivos, metas e limites ao nível de receitas e despesas, recebimentos e pagamentos, articulando e alinhando a área financeira com os recursos humanos; levantamento de gastos com vista à sua redução e ajustamento aos rendimentos; implementação de sistema de gestão e controlo de *stocks* com vista à rentabilização de consumos; implementação de requisições, notas de encomenda e planos de necessidades por valência, de forma a controlar compras e encomendas; recuperação de dívidas de utentes, consolidação da análise e previsão da situação de tesouraria a médio e longo prazo; rentabilização das áreas de atividade existentes; criação de novas áreas de atividade que visem a obtenção de rendimentos, utilizando a estrutura de recursos físicos, materiais e humanos já existente, nomeadamente: a abertura ao exterior de serviços de enfermagem, fisioterapia, consultas médicas, consultas de nutrição, psicologia direcionada à orientação escolar, psicologia direcionada à intervenção na população sénior, a interligação entre serviços de saúde e infância através de programas de acompanhamento de saúde materno-infantil.
- **Gestão:** descentralização de decisões, atualização e criação de documentos orientadores ao funcionamento, nomeadamente: organigramas, regulamentos, planos de ação gerais e setoriais, implementação de objetivos gerais e específicos, calendarização de metas, implementação de mecanismos de comunicação e

informação interna geral e setorial, de forma a eliminar e reduzir o desconhecimento de objetivos, métodos, procedimentos internos, e tomadas de decisão.

- **Qualidade:** Cumprimento e monitorização da implementação das disposições exigidas pelo ISS Faro e ARS Algarve (entidades que tutelam a instituição), de forma a garantir o cumprimento de requisitos legais e respetivos padrões de qualidade.
- **Cooperação e Parceria:** cooperação e parceria com instituições públicas e privadas de âmbito local e regional, de forma a fomentar o benefício do mecenato, a partilha de recursos, a organização de projetos e atividades, criando sinergias de dinamização social e institucional.
- **Marketing:** elaboração e implementação a médio e longo prazo, de um plano de marketing, com vista à melhoria da comunicação interna e externa, a promoção dos serviços da instituição, a definição de campanhas promocionais e de ação social com vista a facilitar a compreensão dos objetivos da atividade da instituição por parte dos seus utentes e *stakeholders*. Marketing interno dirigido a toda a estrutura de colaboradores, para definição da estrutura e hierarquia de decisão e responsabilidade, o estabelecimento de objetivos mensuráveis em termos financeiros e, em termos de eficácia e eficiência.
- **Plano Estratégico:** a elaboração de um plano estratégico que englobe a estratégia, ou estratégias a implementar. Esse plano deverá ainda abranger a missão, visão e os objetivos a atingir no médio/longo prazo. Atualmente, a instituição elabora no final de cada ano, o Plano de Atividades para o ano seguinte, suportado pelo Orçamento e, no início de cada ano o Relatório e Contas. Ambos os documentos são um cumprimento das obrigações estatutárias. O plano estratégico, seria um documento mais abrangente, principalmente no estabelecimento de mecanismos para atingir os objetivos e metas propostas nos respetivos *timings* definidos;
- **Apoios e Incentivos:** promover os benefícios fiscais inerentes às entidades do setor não lucrativo, assim como, os apoios e incentivos financeiros à inovação e, ao investimento, na área da economia social e do emprego.

Capítulo 6. CONCLUSÕES

6.1 Sumário

A Casa da Criança do Rogil – IPSS é a instituição objeto deste trabalho, que engloba três áreas do setor não lucrativo, nomeadamente, o apoio à infância, o apoio a idosos e na saúde. A instituição encontra-se localizada no concelho de Aljezur, tem 19 anos de existência e é já uma referência na empregabilidade do concelho de Aljezur com aproximadamente 60 funcionários. A área de intervenção social inicial foi o apoio à infância e juventude, no entanto, a partir de 2013 essa intervenção foi alargada através da abertura de uma unidade de cuidados continuados. Atualmente a instituição é a única oferta de apoio social à infância com as vertentes de creche, CATL e ludoteca no concelho de Aljezur, assim como, nos cuidados continuados integrados.

Para a elaboração do presente trabalho foram definidas as seguintes perguntas de partida, que foram a base da investigação: quais os pontos fortes e fracos? Quais as oportunidades e ameaças? Que estratégias a implementar?

Para dar resposta a estas questões, foi aplicada uma análise SWOT à instituição. Deste modo, as fontes de pesquisa incidiram sobre os funcionários da instituição, através da aplicação de inquéritos por questionário, sobre aspetos relacionados com a caracterização do ambiente interno e externo da instituição, a análise de documentação interna, dados da Agenda 21 Local de Aljezur e dados estatísticos do PORDATA.

Depois de obtidos os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, foram criadas/"inventadas" propostas de estratégias a implementar. Essas propostas foram enviadas para validação e melhoria junto das entidades externas com quem a instituição se relaciona, outras instituições congéneres, outras instituições com áreas de atividade e intervenção semelhantes, organizações de representação do setor social, assim como, organizações de administração local e regional.

As entidades inquiridas consideraram que as propostas de estratégias apresentadas vão ao encontro das necessidades, características e, da análise SWOT realizada à instituição, tendo apenas o Município de Aljezur apresentado críticas e sugestões de melhoria concretas. As entidades inquiridas acrescentaram à matriz SWOT novos pontos fortes, pontos fracos oportunidades e ameaças, que seguem a linha dos já detetados na matriz SWOT.

A análise e caracterização da instituição, do seu funcionamento e a definição de propostas estratégicas a implementar na mesma no futuro, constituem os principais contributos deste trabalho.

As maiores dificuldades e limitações na elaboração deste trabalho verificaram-se com a obtenção de respostas aos inquéritos quer a nível interno, quer às entidades externas. Na aplicação dos inquéritos internos verificou-se que o modelo utilizado torna-se de difícil interpretação e aplicação, na medida em que carece de um profundo conhecimento e capacidade de análise, por parte dos inquiridos, sobre a instituição nas suas diferentes vertentes. Esta situação levou a que alguns inquéritos fossem respondidos com alguma falta de cuidado e excesso de otimismo por parte dos inquiridos em relação ao funcionamento da instituição.

Outra limitação verificada foi também a obtenção de respostas aos inquéritos por parte das entidades externas, verificando-se pouca disponibilidade e dificuldade na formalização de respostas, sendo que, o facto de não terem conhecimento sobre a instituição poderá ter sido uma forte condicionante.

6.2 Recomendações

Como recomendações, sugerem-se a implementação, acompanhamento e avaliação do impacto na implementação das propostas de estratégia apresentadas.

A elaboração e implementação de um plano estratégico que congregue as linhas estratégicas propostas, considerando-se as mesmas, fundamentais para a melhoria do funcionamento e para o futuro da instituição. Das linhas estratégicas propostas, dá-se especial importância e prioridade à questão financeira da instituição, tendo em conta a difícil situação em que esta se encontra. No entanto, tendo em conta que todas as áreas se encontram interligadas, é fundamental olhar para a instituição como um todo, apesar das suas várias e diferentes valências, de forma a garantir uma gestão concertada e o aproveitamento de recursos entre as diferentes valências.

6.3 Perspetiva de Investigação Futura

Como perspectiva de investigação futura, relativamente à Casa da Criança do Rogil, seria interessante realizar nova análise SWOT após a implementação das estratégias propostas, de forma a verificar o impacto das mesmas na instituição e no seu

funcionamento. A elaboração e implementação do plano estratégico proposto para a instituição é neste sentido um dos pontos de maior interesse de investigação e trabalho, tendo em conta a sua abrangência. Outros trabalhos de interesse poderão ser a elaboração de um plano de marketing, a implementação de um *Balanced Scorecard*, assim como, a elaboração e acompanhamento de um plano de ajustamento e orientação económica e financeira com vista à recuperação e estabilização da instituição.

Num âmbito mais abrangente, seria interessante realizar uma análise SWOT ao setor não lucrativo de âmbito social nas suas vertentes, infância, educação, apoio a idosos e saúde, na região do Algarve, de forma a caracterizar este setor de atividade e aferir o impacto do mesmo na sociedade e populações da região.

Por fim, referir que este trabalho permitiu a caracterização de uma instituição do setor não lucrativo na região do Algarve, localizada num concelho de baixa densidade e periférico, permitindo uma orientação estratégica para o futuro da mesma, mas também, um exemplo que pode ser adotado por outras instituições congéneres, da área social e outras.

BIBLIOGRAFIA

Administração Regional de Saúde do Algarve (2014) Cuidados Continuados Integrados. Disponível em: www.arsalgarve.min-saude.pt/portal/?q=node/1822 (acedido em 29 Março de 2014).

Andrews, K. (1987) *The Concept of Corporate Strategy*, Illinois, Irwin.

Ansoff, H. & McDonnell, E. (1993) *Implantando a Administração Estratégica*, Segunda Edição, São Paulo, Editora Atlas SA.

Balogun, J., Scholes, K., Janson, G. & Hailey, V. H. (2008) *Exploring Strategic Change*, England, Pearson Education Limited.

Barañano, A. M. (2008) *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*, Lisboa, Edições Silabo, Lda.

Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Barney, J. & Clark, D. (2007) *Resource Based-Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, New York, Oxford University Press.

Burnes, B. (2004) Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41 (6), 977-1002.

Cândido, C. (2013) *Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Instrumentos*, Faro, Silabas & Desafios Publicações Académicas.

Carvalho, J. M. S. (2005) *Organizações Não Lucrativas – Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*, Lisboa, Edições Sílabo.

Carvalho, J. M. S. (2012) *Planeamento Estratégico*, Porto, Vida Económica.

Casa da Criança do Rogil (2009) *Regulamento Interno*, Rogil.

Casa da Criança do Rogil (2010) *Estatutos*, Rogil.

Casa da Criança do Rogil (2011) *Plano de Atividades e Orçamento*, Rogil.

Casa da Criança do Rogil (2012) *Plano de Atividades e Orçamento*, Rogil.

Casa da Criança do Rogil (2013) *Plano de Atividades e Orçamento*, Rogil.

Casa da Criança do Rogil (2011) *Relatório e Contas*, Rogil.

Casa da Criança do Rogil (2012) *Relatório e Contas*, Rogil.

- Casa da Criança do Rogil (2013) *Relatório e Contas*, Rogil.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and structure*, Massachusetts, MIT Press.
- Coman, A. & Ronen, B. (2008) Focused SWOT: Diagnosing Critical Strengths and Weaknesses. *International Journal of Production Research*, 47 (20), 5677-5689.
- Dezordi, L. L. (2010) *Fundamentos de Economia*, Curitiba, Editora IESDE Brasil.
- Drucker, P. (2011) *Managing the Non- Profit Organization*, London and New York, Routledge.
- Ford, J. D. & Ford. L. W. (2009) Managing Yourself: Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 87 (4), 99-103.
- Fortin, M. (2009) *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*, Loures, Lusoditacta.
- Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E. & Salamon, L. (2008) *The Portuguese NonProfit Sector in Comparative Perspective*, Porto, Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.
- Franco, R. (2005) Defining the Nonprofit Sector: Portugal, *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 43, Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Gerrard, B. (1990) Industrial Economics: A Survey of Textbooks. *Bulletin of Economic Research*, 42 (2), 311-324.
- Grant, R. M. (1996) Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (S2), 109-122.
- Hailey, V. H. & Balogun, J. (2002) Devising Context Sensitive Approaches To Change: The Example of Glaxo Wellcome. *Long Range Planning Journal*, 35 (2), 153-178.
- Hamidi, K. & Delbahari, V. (2011) Formulating a Strategy for a University Using SWOT Technique: A Case Study. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5 (12), 264-276.
- Hart, S. L. (1995) A Natural Resource Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.
- Hashim, M. (2013) Change Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (7), 685-694.
- Hitt, I. & Hoskisson, R. E. (2005) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 6th edition USA, Thompson South-western.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008) *Exploring Corporate Strategy*, 8th edition England, Pearson Education Limited.

- Kon, A. (1999) *Economia Industrial*, São Paulo, Editora Nobel.
- Kong, E. (2008) The Development of Strategic Management in the Non-profit Context: Intellectual Capital in Social Service Non-profit Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10 (3), 281-299.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008) Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 86 (7-8), 130-139.
- Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (2013) Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos. Publicação anual. Gabinete de Estratégia e Planeamento. Disponível em: www.cartasocial.pt/relatorios.php (acedido em 28 de Janeiro de 2015).
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (1998) *The Strategy Process*, Revised European Edition, Prentice Hall.
- Monteiro, A. (2010) *As organizações sem fins lucrativos e a estratégia de uma organização patronal sem fins lucrativos na economia local*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- TTerra Engenharia e Ambiente, Lda (2010) Agenda 21 Local de Aljezur. Município de Aljezur. Disponível em: www.cm-aljezur.pt/pesquisa.aspx?keyword=agenda%2021 (acedido em 30 de Março de 2014).
- Nunes, F., Reto, L. & Carneiro, M. (2001) *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*, Lisboa, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (2003) *The Non-profit Sector in a Changing Economy*, Paris, OECD publications service.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008) *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, 5ª edição Lisboa, Edições Silabo.
- Pickton, D. W. & Wright, S. (1998) What's Swot in Strategic Analysis. *Strategic Change*, 7 (2), 101-109.
- PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo (2011-2013) Consulta por tema População, Educação, Saúde, Proteção Social, Habitação e Conforto, Emprego, Empresas, Ambiente e Território, Cultura, Participação Eleitoral. Disponível em: www.pordata.pt/Municipios (acedido em 27 de Abril de 2014).
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy – Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
- Porter, M. (1991) Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (S2), 95-117.
- Porter, M. (2008) *On Competition*, Updated and Expanded Edition, Boston, Harvard Business Press.

Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (2012) Ponto da Situação RNCCI - 3º trimestre 2012. Disponível em: www.umcci.min-saude.pt/ (acedido em 23 de Fevereiro de 2014).

Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (2013) Cuidados de Saúde e Apoio Social - Monitorização da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados - 1º semestre 2013. Disponível em: www.acss.min-saude.pt/ (acedido em 10 de Maio de 2014).

Rodrigues, F. (2007) *Gestão de Associações*, Torres Vedras, Livro do dia Editores.

Roy, A., Kim, N. & Raju, J. S. (2006) Assessing New Empirical Industrial Organization (NEIO) Methods: The Cases of Five Industries. *International Journal of Research in Marketing*, 23 (4), 369-383.

Serra, F., Ferreira, M., Torres, M. & Torres, A. (2010) *Gestão Estratégica*, 2ª Edição Lisboa, Lidel.

Serra, F., Ferreira, M., Torres, M. & Torres, A. (2010) *Gestão Empresarial*, 2ª Edição Lisboa, Lidel.

Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1997) *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis*, Manchester and New York, Manchester University Press.

Salamon, L. M., Anheier, H., List, R., Toepler, S. & Sokolowski, S. (1999) *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Baltimore, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Teixeira, S. (1998) *Gestão das Organizações*, Alfragide, MacGRAW-HILL Portugal.

Tang, L. C. M., Atkinson, B. & Zou, R. R. (2012) An entropy-based SWOT evaluation process of critical success factors for international market entry: a case study of a medium-sized consulting company. *Construction Management and Economics*, 30 (10), 821-834.

Teece, D. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.

United Nations (2003) *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, Department of Economic and Social Affairs Statistics Division, New York.

Wernerfelt, B. (1984) A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

Yin, R. K. (2010) *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*, 4ª edição Porto Alegre, Bookman.

LEGISLAÇÃO

Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de agosto. Sétima Revisão Constitucional da República Portuguesa.

Decreto-lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro. Diário da República, 1.ª Série - N.º 46 - 25 de Fevereiro de 1983.

Decreto-lei n.º 101/2006 de 6 de junho. Diário da República, 1.ª Série A - N.º 109 - 6 de Junho de 2006.

Decreto-lei n.º 186/2006 de 12 de setembro. Diário da República, 1.ª Série – N.º 176 - 12 de Setembro de 2006.

Decreto-lei n.º 172-A/2014 de 14 de fevereiro. Diário da República, 1.ª Série - N.º 221 - 14 de novembro de 2014.

Portaria n.º 139/2007 de 29 de janeiro. Diário da República, 1.ª Série - N.º 20 - 29 de Janeiro de 2007.

Portaria n.º 376/2008 de 23 de maio. Diário da República, 1.ª Série - N.º 99 - 23 de Maio de 2008.

APÊNDICE 1

Inquérito Interno aplicado aos colaboradores da Casa da Criança do Rogil

Mensagem introdutória do inquérito

Enquanto aluno do mestrado em Gestão Empresarial da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, estou a desenvolver um relatório de projeto no âmbito de uma análise SWOT à instituição “Casa da Criança do Rogil - IPSS”.

Este trabalho tem como objetivo principal apresentar um diagnóstico dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da referida instituição, através da construção de uma matriz SWOT. Com base nesta matriz, serão criadas propostas de estratégias para o futuro da instituição. O universo do estudo são os funcionários da Casa da Criança do Rogil e as entidades principais com quem a instituição se relaciona. Os dados recolhidos são destinados exclusivamente a este trabalho e serão tratados confidencialmente e apresentados apenas de forma agregada, sem identificação das pessoas ou entidades inquiridas. Em caso de necessidade e tendo em vista a viabilização da resposta ao questionário, desde que solicitado, será enviada a respetiva declaração de confidencialidade. Desta forma, solicito o preenchimento do questionário em anexo, o qual não demora mais de 10 minutos. Agradeço desde já a sua preciosa colaboração, na certeza de que a sua contribuição é determinante para o êxito deste trabalho.

ANÁLISE INTERNA

1. Caracterização Geral

1.1. Sexo: Masculino Feminino

1.2. Idade: ____

1.3. Habilitações Académicas:

4º ano 6º ano 9º ano 12ºano Licenciatura

Outro (especifique)_____

1.4. Antiguidade na instituição:

< 1 ano 1 a 5 anos 5 a 10 anos >10 anos

1.5. Em que área presta serviço:

Infância e Juventude ____ ULDM/UCC____ Direção____

Administrativo/Financeiro____ Psicologia____ Outro (especifique) _____

1.6. Numa perspetiva genérica, classifique as diferentes áreas da instituição sendo: 1 sem importância, 2 pouco importante, 3 importante, 4 muito importante, 5 fundamental.

Recursos Humanos ____ Financeira/Administrativa ____

Infância e Juventude ____ ULDM/UCC ____ Psicologia ____

2. Caracterização organizacional da instituição

2.1. Considera que a instituição tem definida a sua missão/visão?

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

2.2. Considera que a instituição tem os seus objetivos gerais e específicos definidos?

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

2.3. Tem conhecimento do organigrama da instituição?

Sim Não

2.4. Considera que a existência de organigrama é importante para a instituição?

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

2.5. Tem conhecimento dos regulamentos internos da instituição?

Sim Não

2.6. Considera que a existência de regulamentos internos é importante para a instituição?

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

2.7. Considera que a estrutura de autoridade e de responsabilidade estão definidas de forma clara?

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

2.8. Considera que o processo de decisão é tomado ao nível adequado?

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

2.9. Considera que os canais de comunicação existentes na instituição são adequados?

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

2.10. Considera que a organização acompanha os processos de inovação?

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

3. Caracterização Financeira

3.1. Tem conhecimento do orçamento e plano de atividades anual da instituição?

Sim

Não

3.2. Considera que o orçamento plano de atividades anual é importante para a instituição?

1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente

4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

3.3. Considera importante a gestão orçamental da instituição?

1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente

4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

3.4. Tem conhecimento do relatório e contas anual da instituição?

Sim

Não

3.5. Considera que o relatório e contas anual é importante para a instituição?

1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente

4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

3.6. Considera importante a gestão e acompanhamento da evolução de gastos e rendimentos da instituição?

1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente

4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

3.7. Tem conhecimento de futuros projetos e investimentos da instituição?

Sim

Não

4. Caracterização operacional/serviços

4.1. Como classifica os equipamentos disponíveis considerando: 1 mau, 2 razoável, 3 bom, 4 muito bom, 5 excelente.

Infância e Juventude ____ ULDM/UCC ____ Psicologia ____

Formação (POPH) ____ Programa Especial Mente ____

4.2. Como classifica os serviços prestados pela instituição considerando: 1 mau, 2 razoável, 3 bom, 4 muito bom, 5 excelente.

Infância e Juventude ____ ULDM/UCC ____ Psicologia ____

Formação (POPH) ____ Programa Especial Mente ____

5. Determinação de PONTOS FORTES e PONTOS FRACOS

No âmbito da determinação dos pontos fortes e dos pontos fracos da Casa da Criança do Rogil, pretende-se que, na tabela que se segue, pontue um conjunto de fatores de natureza interna, relativamente ao peso e à relevância.

O **peso** representa se o fator é favorável ou desfavorável no futuro da instituição, varia entre -5 e 5 (-5; -4; -3; -2; -1; 0; 1; 2; 3; 4; 5). Por exemplo: o peso de -5 indica que o fator é desfavorável para o futuro da instituição, o peso de 0 indica que o fator não afeta o futuro da instituição e o peso de 5 indica que o fator é favorável ao futuro da instituição.

A **relevância** indica a importância do fator para o sucesso da instituição e varia entre 0 e 10 (0; 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10). Valores mais altos significam uma maior importância do fator para o sucesso da instituição. Por exemplo: uma relevância de 0 indica que o fator não é importante para a instituição, uma relevância de 5 indica que o fator tem uma importância média para a instituição e a relevância de 10 indica que o fator é muito importante para a instituição.

Fatores		Peso (-5 a 5)	Relevância (0 a 10)
Financeiros e Contabilísticos	Gestão de custos (controlo de custos e gastos)		
	Gestão orçamental (elaboração, acompanhamento e controlo do orçamento anual)		
	Obtenção de subsídios (capacidade de captar subsídios e apoios)		
	Donativos (capacidade de angariar mecenas e donativos)		
	Gestão de Tesouraria (controlo de pagamentos e recebimentos)		
	Custos de Financiamento (ex: juros de empréstimos bancários)		

Fatores		Peso (-5 a 5)	Relevância (0 a 10)
Marketing	Serviços prestados (pela instituição)		
	Preços praticados (pela instituição)		
	Serviços complementares (outros serviços para além dos principais)		
	Divulgação e Promoção (da instituição e serviços prestados)		
	Distribuição/cobertura (dos serviços prestados pela instituição)		
	Inovação (novos métodos)		
	Comunicação (com o exterior)		

Fatores		Peso (-5 a 5)	Relevância (0 a 10)
Prestação de Serviços	Custo do serviço (para a instituição)		
	Instalações (da instituição)		
	Tecnologia utilizada (máquinas, equipamentos, informática)		
	Capacidade de resposta (número de lugares)		
	Equipamentos (valências)		
	Qualidade do(s) serviço(s) prestado(s)		

Fatores		Peso (-5 a 5)	Relevância (0 a 10)
Recursos Humanos	Formação Profissional		
	Custos/Gastos com pessoal (funcionários)		
	Habilitações (funcionários)		
	Rotação/absentismo (faltas ao serviço)		
	Horários (de trabalho)		
	Relações Interpessoais (entre funcionários e chefia)		
	Trabalho em equipa		
	Comunicação (interna)		
	Convívio Social (fora do trabalho)		

Fatores		Peso (-5 a 5)	Relevância (0 a 10)
Recursos Globais	Estrutura funcional (organigrama)		
	Qualidade de gestão (tomada de decisão)		
	Liderança e Motivação		
	Estatutos da Instituição		
	Regulamentos Internos		
	Plano de atividades anual		
	Imagem e Prestígio		
	Relatório de atividades (anual)		

Fatores		Peso (-5 a 5)	Relevância (0 a 10)
Outros (describa e pontue o peso e relevância)			

ANÁLISE EXTERNA

1. Mercado e competitividade

1.1. Considera que existe potencial e oportunidade para que a Casa da Criança do Rogil amplie a sua área de intervenção?

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

1.2. Das seguintes áreas de atividade mencionadas, indique quais as que poderiam ser uma aposta para o futuro da Casa da Criança:

1.2.1. Consultas de medicina geral:

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

1.2.2. Consultas de especialidades médicas:

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

1.2.3. Consultas de medicina dentária:

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

1.2.4. Consultas de saúde materno-infantil:

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

1.2.5. Atividades desportivas:

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

1.2.6. Aulas de música e dança para crianças:

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

1.2.7. Lar de idosos:

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

1.2.8. Festas de aniversário e animação para crianças:

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

1.2.9. Oficinas de atividades tradicionais (idosos, adultos e crianças):

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

1.2.10. Cantina Social:

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

1.2.11. Atividades culturais (cinema, teatro, etc.):

- 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente
4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

1.2.12. Outras atividades (especifique):

Determinação de OPORTUNIDADES e AMEAÇAS

No âmbito da determinação das oportunidades e ameaças da Casa da Criança do Rogil, pretende-se que, na tabela que se segue, pontue um conjunto de fatores de natureza externa, relativamente ao peso e à relevância.

O **peso** representa se o fator é favorável ou desfavorável no futuro da instituição, varia entre -5 e 5 (-5; -4; -3; -2; -1; 0; 1; 2; 3; 4; 5). Por exemplo: o peso de -5 indica que o fator é desfavorável para o futuro da instituição, o peso de 0 indica que o fator não afeta o futuro da instituição e o peso de 5 indica que o fator é favorável ao futuro da instituição.

A **relevância** indica a importância do fator para o sucesso da instituição e varia entre 0 e 10 (0; 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10). Valores mais altos significam uma maior importância do fator para o sucesso da instituição. Por exemplo: uma relevância de 0 indica que o fator não é importante para a instituição, uma relevância de 5 indica que o fator tem uma importância média para a instituição e a relevância de 10 indica que o fator é muito importante para a instituição.

Fatores		Peso (-5 a 5)	Relevância (0 a 10)
Económicos	Desemprego (concelho de Aljezur)		
	Desemprego jovem (concelho de Aljezur)		
	Inflação		
	Rendimentos das famílias (concelho de Aljezur)		
	Tecido empresarial (concelho de Aljezur)		
	Sistema fiscal das IPSS		
	Poder de compra das famílias (concelho de Aljezur)		
	População ativa (concelho de Aljezur)		
	Ofertas de emprego (concelho de Aljezur)		

Fatores		Peso (-5 a 5)	Relevância (0 a 10)
Governamentais e Legais	Legislação (setor não lucrativo/IPSS)		
	Subsídios e apoios do estado (para IPSS)		
	Licenciamentos		

Fatores		Peso (-5 a 5)	Relevância (0 a 10)
Mercado e Competitividade	Adaptação à mudança (da instituição para com o exterior)		
	Variações demográficas (concelho de Aljezur)		
	Sazonalidade (da atividade económica)		
	Concorrência (entidades com serviços concorrentes)		
	Implantação territorial de estabelecimentos de apoio à infância (no concelho)		
	Taxa de natalidade (concelho de Aljezur)		
	Empreendedorismo (concelho de Aljezur)		

Fatores		Peso (-5 a 5)	Relevância (0 a 10)
Fornecedores e Tecnologia	N.º de Fornecedores locais (concelho de Aljezur)		
	Custo de mão-de-obra		
	Disponibilidade de mão-de-obra		
	Capacidade negocial dos fornecedores		
	Tecnologia utilizada		
	Acesso a tecnologia		

Fatores		Peso (-5 a 5)	Relevância (0 a 10)
Geográficos	Localização (da instituição)		
	Distância (aos grandes centros)		
	Interioridade (concelho de Aljezur)		
	Meio ambiente e biodiversidade (clima, natureza, etc.)		

Fatores		Peso (-5 a 5)	Relevância (0 a 10)
Sociais	N.º de habitantes (concelho de Aljezur)		
	Envelhecimento da população (concelho de Aljezur)		
	Valores/Atitudes (população de Aljezur)		
	Participação cívica e social (população de Aljezur)		
	Apoios sociais		
	Níveis de escolaridade (concelho de Aljezur)		
	Fixação da população (concelho de Aljezur)		
	Habitação disponível (concelho de Aljezur)		
Custos de habitação (rendas e preços de aquisição no concelho de Aljezur)			

Fatores		Peso (-5 a 5)	Relevância (0 a 10)
Outros (describa e pontue o peso e relevância)			

Muito obrigado pela sua colaboração.

ANEXO 1

Quadros de determinação Análise SWOT

Tabela 1.1 Quadro para determinação de oportunidades e ameaças

FATORES	PESO	RELEVÂNCIA	IMPACTE
ECONÓMICOS			
Taxa de inflação			
Taxas de juros			
Força do Euro			
Sistema Fiscal			
GOVERNAMENTAIS/LEGAIS			
Grau de regulamentação			
Protecionismo			
Subsídios			
MERCADO/COMPETITIVOS			
Mudanças demográficas			
Distribuição do rendimento			
Ciclo de vida do produto			
Facilidade de entrada no setor de novos concorrentes			
Proteção de patentes			
Disponibilidade de subsídios			
Gostos dos consumidores			
Mudanças estratégicas pelos concorrentes			
FORNECEDORES/TECNOLOGIA			
Disponibilidade e custo de matérias-primas			
Disponibilidade e custo da mão-de-obra			
Disponibilidade e custo do equipamento			
Grau e taxa de mudança tecnológica			
Poder dos fornecedores			
GEOGRÁFICOS			
Clima			
Distância ao mercado			
Distância às fontes de matérias-primas			
SOCIAIS			
Valores/atitudes			
Grau e taxa de mudança			
(OUTROS)			

Fonte: Adaptado de Cândido (2013: 77)

Tabela 1.2 Quadro para determinação de forças e fraquezas

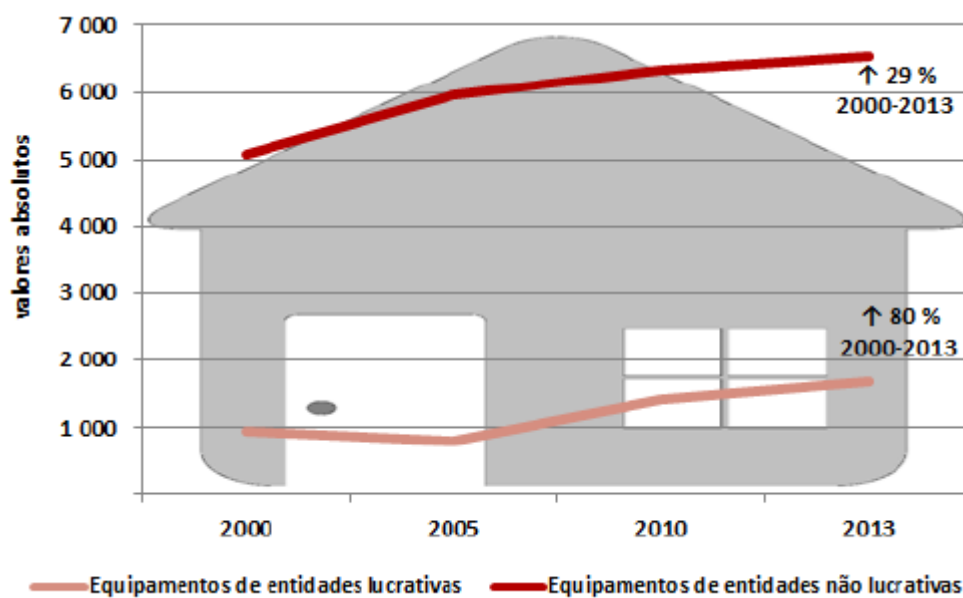
FATORES	PESO	RELEVÂNCIA	IMPACTE
FINANCEIROS/CONTABILÍSTICOS			
Recursos financeiros			
Custo do capital			
Estrutura do capital			
Contabilidade de custos			
MARKETING			
Quota de mercado			
<i>Mix</i> dos produtos			
Estratégia de preço			
Serviço pós-venda			
Canal de distribuição			
PRODUÇÃO/OPERAÇÕES			
Custo das operações			
Capacidade produtiva			
Instalações			
Tecnologia			
PESSOAL			
Custos com mão-de-obra			
Formação e desenvolvimento			
Rotação/absentismo			
Qualidade dos empregados			
RECURSOS GLOBAIS			
Imagem e Prestígio			
Estrutura organizacional			
Qualidade de gestão			
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO			
Disponibilidade de fundos			
Posição de liderança tecnológica			
Qualidade do pessoal de pesquisa			
Outros			

Fonte: Adaptado de Cândido (2013: 78)

ANEXO 2

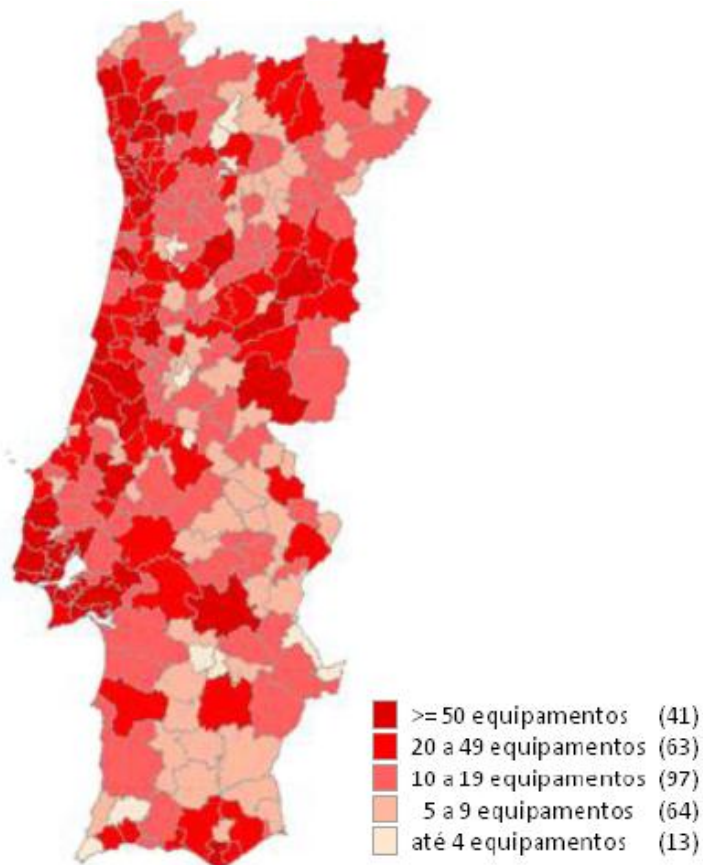
Equipamentos sociais de apoio a Crianças e Jovens

Figura 2.1 Evolução do número de equipamentos sociais de apoio a Crianças e Jovens, segundo a natureza jurídica da entidade proprietária



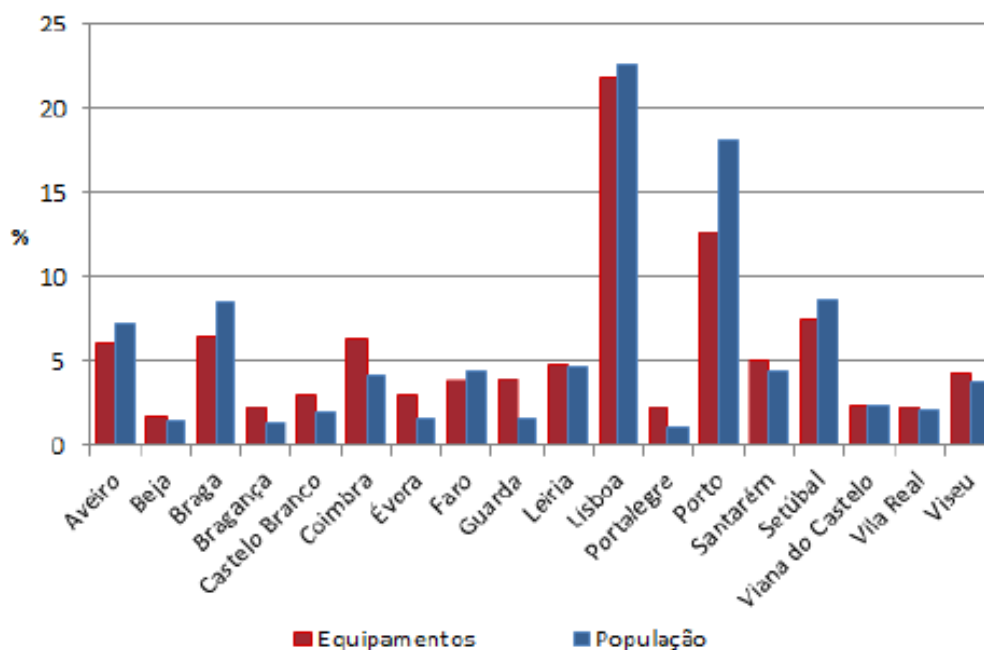
Fonte: MSESS (2013)

Figura 2.2 Distribuição espacial dos equipamentos sociais de apoio a crianças e jovens por concelho



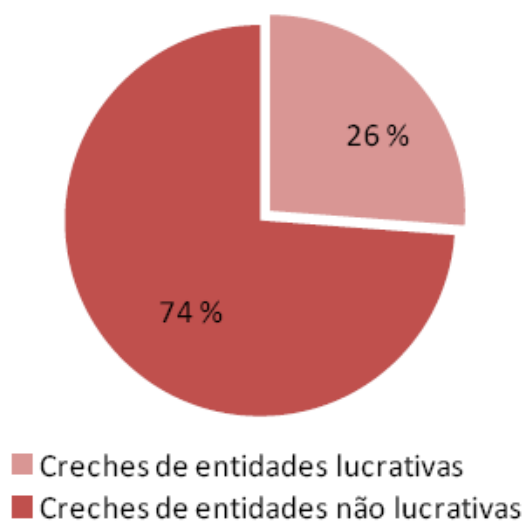
Fonte: MSESS (2013)

Figura 2.3 Distribuição percentual dos equipamentos sociais de apoio a Crianças e Jovens, e da população residente por distrito



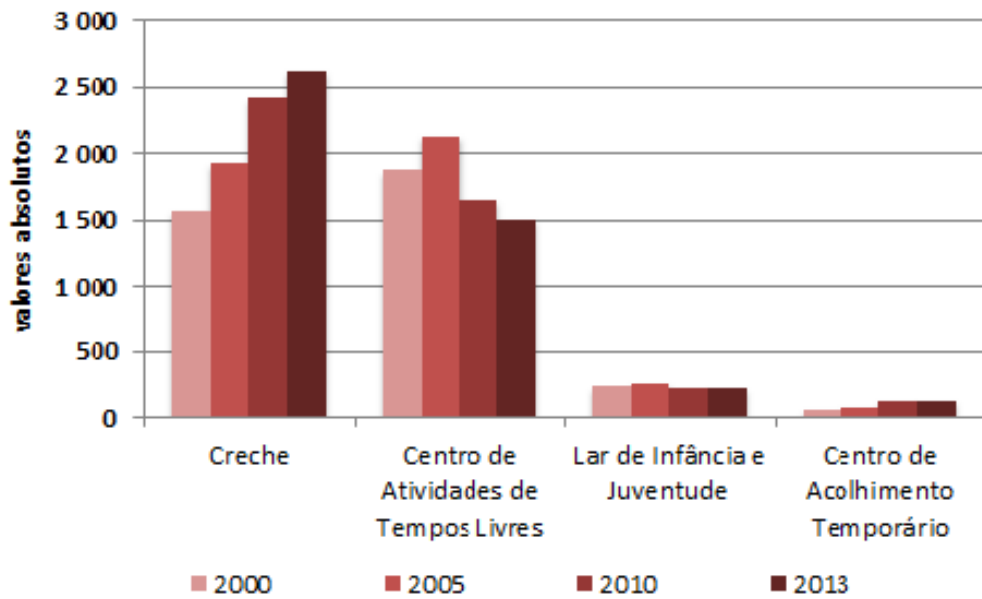
Fonte: MSESS (2013)

Figura 2.4 Distribuição percentual do número de equipamentos de creche segundo natureza jurídica da entidade proprietária



Fonte: MSESS (2013)

Figura 2.5 Evolução do número de equipamentos sociais para Crianças e Jovens

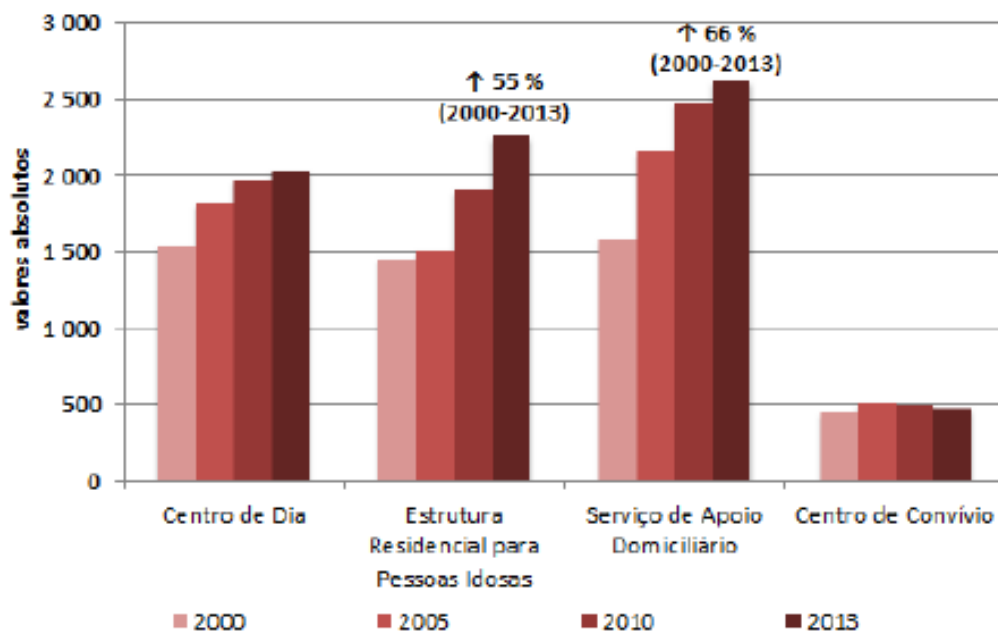


Fonte: MCESS (2013)

ANEXO 3

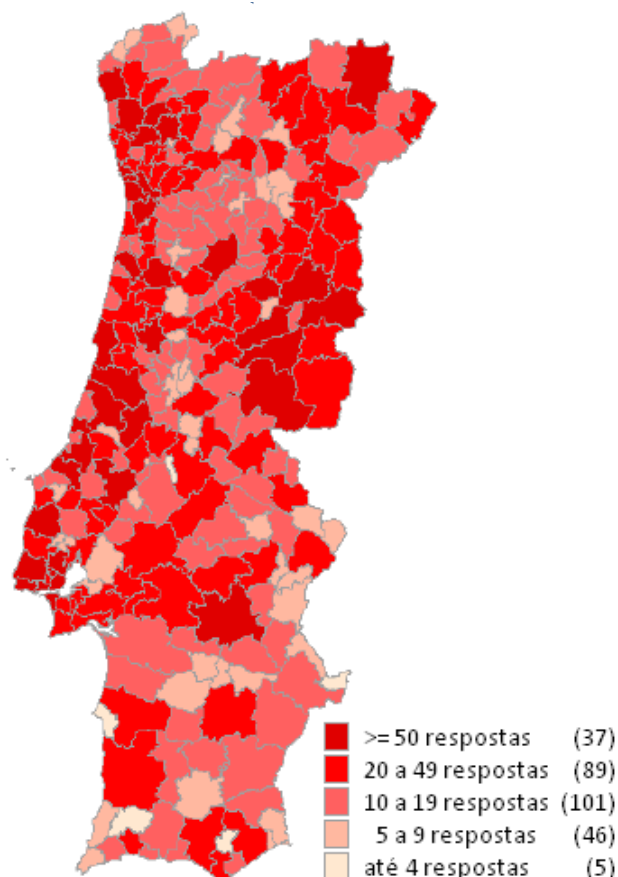
Equipamentos sociais de apoio Pessoas Idosas

Figura 3.1 Evolução do número de equipamentos sociais para Pessoas Idosas



Fonte: MSESS (2013)

Figura 3.2 Distribuição espacial dos equipamentos sociais por concelho para Pessoas Idosas



Fonte: MSESS (2013)

ANEXO 4

Dados Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados

Tabela 4.1 Lugares em funcionamento da RNCCI até 30/06/2013

	ECCI	CAMAS	TOTAL
NORTE	1720	1883	3603
CENTRO	1288	1666	2954
LVT	2102	1324	3426
ALENTEJO	571	702	1273
ALGARVE	1515	413	1928
TOTAL	7196	5988	13184

Fonte: Adaptado RNCCI (2013)

Tabela 4.2 Camas contratadas em funcionamento da RNCCI até 30/06/2013

TIPOLOGIAS	NORTE	CENTRO	LVT	ALENTEJO	ALGARVE	TOTAL
Unidades de Convalescença	313	202	157	135	80	887
Unidades de Média Duração e Reabilitação	552	597	426	159	104	1838
Unidades de Longa Duração e Manutenção	965	822	664	391	219	3061
Unidades de Cuidados Paliativos	53	45	77	17	10	202
TOTAL	1883	1666	1324	702	413	5988

Fonte: Adaptado RNCCI (2013)

Tabela 4.3 Utentes referenciados pela RNCCI com idade > a 65 anos

Região	População > 65 anos	Referenciados	%
NORTE	634756	7517	1,2%
CENTRO	395294	3688	0,9%
LVT	702070	4738	0,7%
ALENTEJO	129033	1863	1,4%
ALGARVE	88404	1542	1,7%
TOTAL	1949557	19348	1,0%

Fonte: Adaptado RNCCI (2013)

Tabela 4.4 Utentes em lista de espera

TOTAL	Aguardam vaga	% utentes em espera
NORTE	294	19%
CENTRO	274	18%
LVT	650	42%
ALENTEJO	277	18%
ALGARVE	43	3%
Total	1538	

Fonte: Adaptado RNCCI (2013)

Tabela 4.5 Altas para o domicílio e com suporte

ALTAS 2013 PARA DOMICÍLIO					
NORTE	CENTRO	LVT	ALENTEJO	ALGARVE	NACIONAL
84%	67%	70%	63%	80%	77%

DOMICÍLIO com suporte – % das altas para Domicílio					
NORTE	CENTRO	LVT	ALENTEJO	ALGARVE	NACIONAL
87%	79%	72%	59%	48%	78%

Fonte: Adaptado RNCCI (2013)

Tabela 4.6 Taxas de ocupação unidades da RNCCI

	NORTE	CENTRO	LVT	ALENTEJO	ALGARVE	NACIONAL
UC	90%	94%	89%	92%	96%	91%
UCP	82%	87%	92%	91%	94%	88%
UMDR	95%	96%	94%	97%	98%	95%
ULDM	97%	96%	98%	98%	99%	98%
ECCI	66%	47%	56%	75%	62%	66%

Fonte: Adaptado RNCCI (2013)

ANEXO 5

Classificação Organizações Não Lucrativas

Tabela 5.1 Classificação internacional das organizações não lucrativas

Grupo	Subgrupo
1. Cultura e Lazer	1100 Cultura e Artes 1200 Desporto 1300 Outras atividades recreativas e sociais
2. Educação e Investigação	2100 Educação básica e secundária 2200 Educação superior 2300 Outra educação 2400 Investigação
3. Saúde	3100 Hospitais e reabilitação 3200 Enfermagem 3300 Saúde mental e intervenções em crise 3400 Outros serviços de saúde
4. Serviços sociais	4100 Serviços sociais 4200 Emergência 4300 Manutenção do rendimento
5. Ambiente	5100 Ambiente 5200 Proteção animal
6. Desenvolvimento e habitação	6100 Desenvolvimento económico e social 6200 Habitação 6300 Emprego
7. Participação cívica e defesa de causas	7100 Organizações cívicas e de defesa de causas 7200 Lei e serviços legais 7300 Organizações políticas
8. Intermediárias Filantrópicas	8100 Fundações 8200 Outras organizações filantrópicas e de promoção do voluntariado
9. Internacional	9100 Atividades Internacionais
10. Congregações religiosas	10100 Congregações e associações religiosas
11. Empresariais e Profissionais, Sindicatos	11100 Associações empresariais 11200 Associações profissionais 11300 Uniões laborais
12. Outras	12100 Outras não classificadas

Fonte: Adaptado de *United Nations* (2003)

ANEXO 6

Análise Interna: Caracterização Geral

Gráfico 6.1 Sexo dos inquiridos

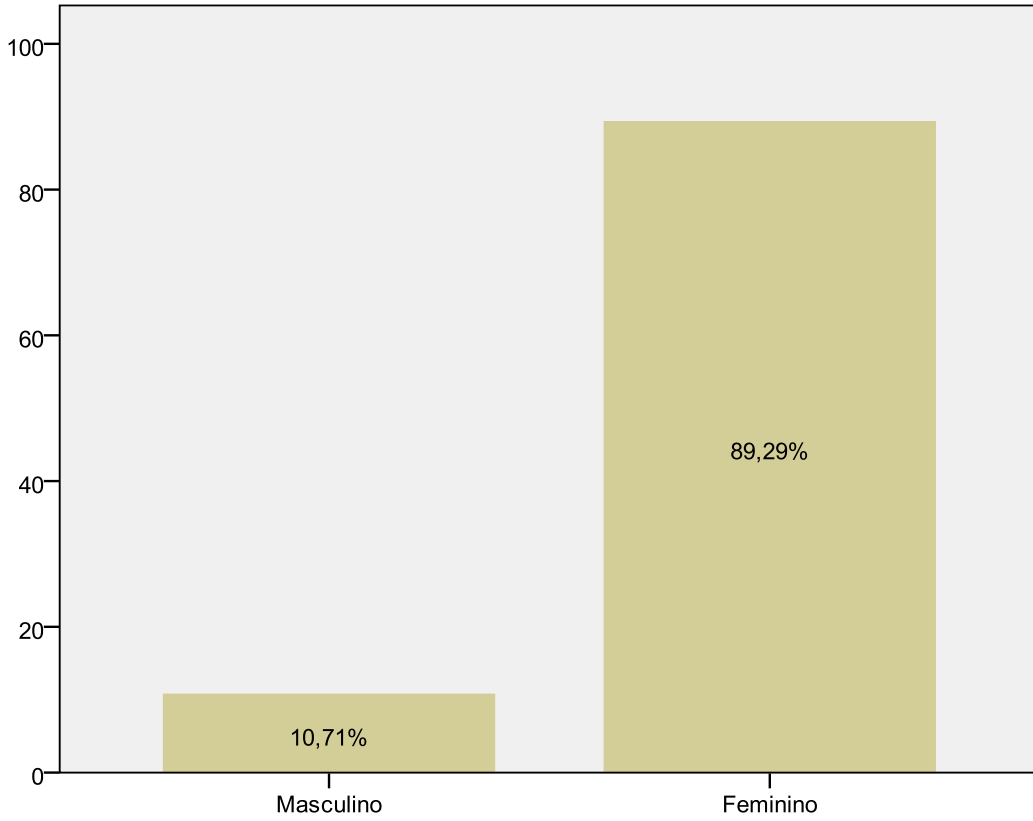


Gráfico 6.2 Idade dos inquiridos

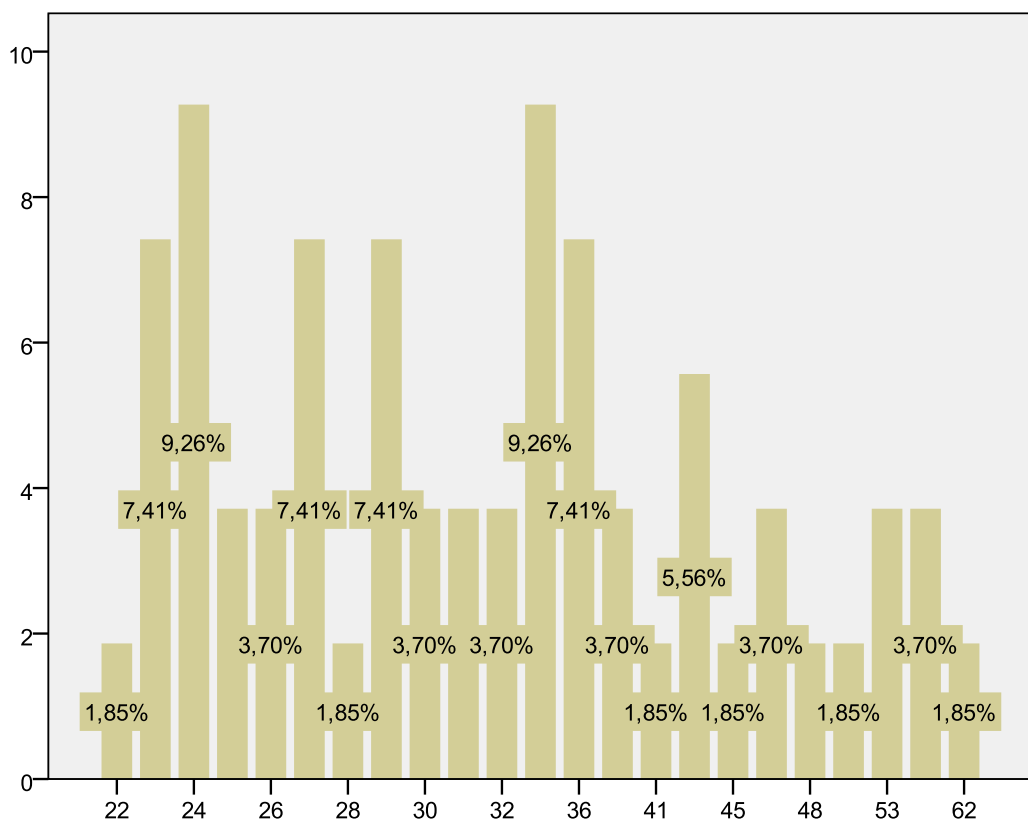


Gráfico 6.3 Habilitações académicas dos inquiridos

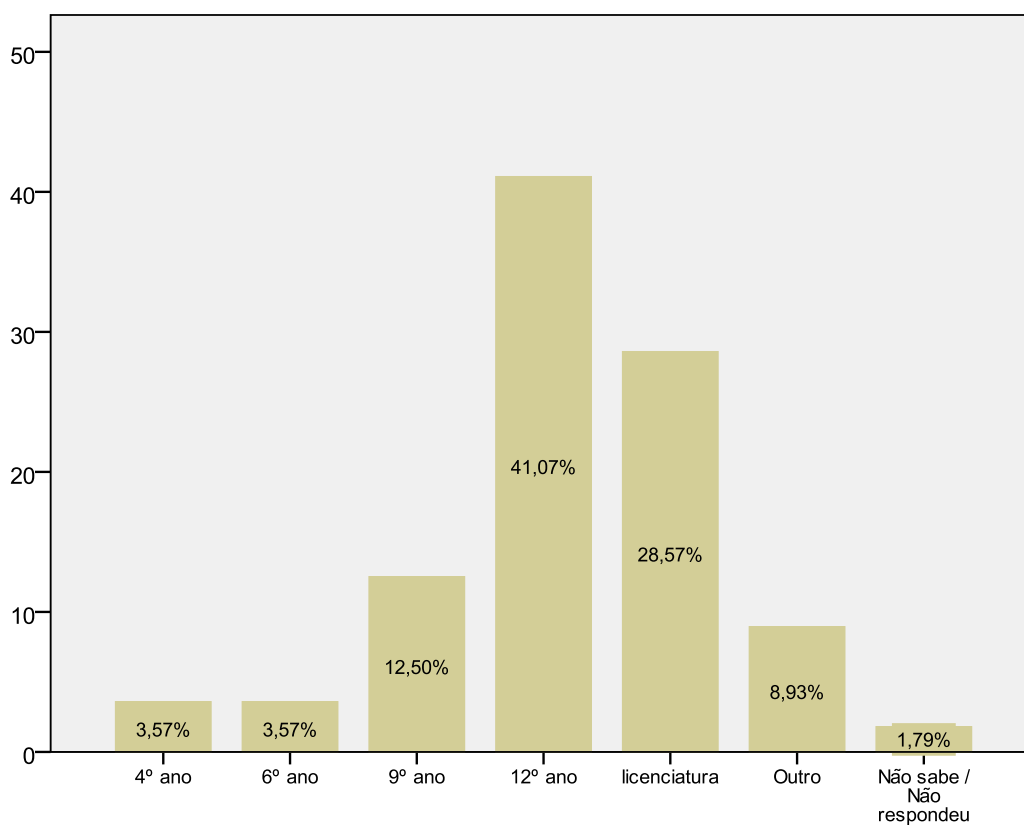


Gráfico 6.4 Antiguidade na instituição

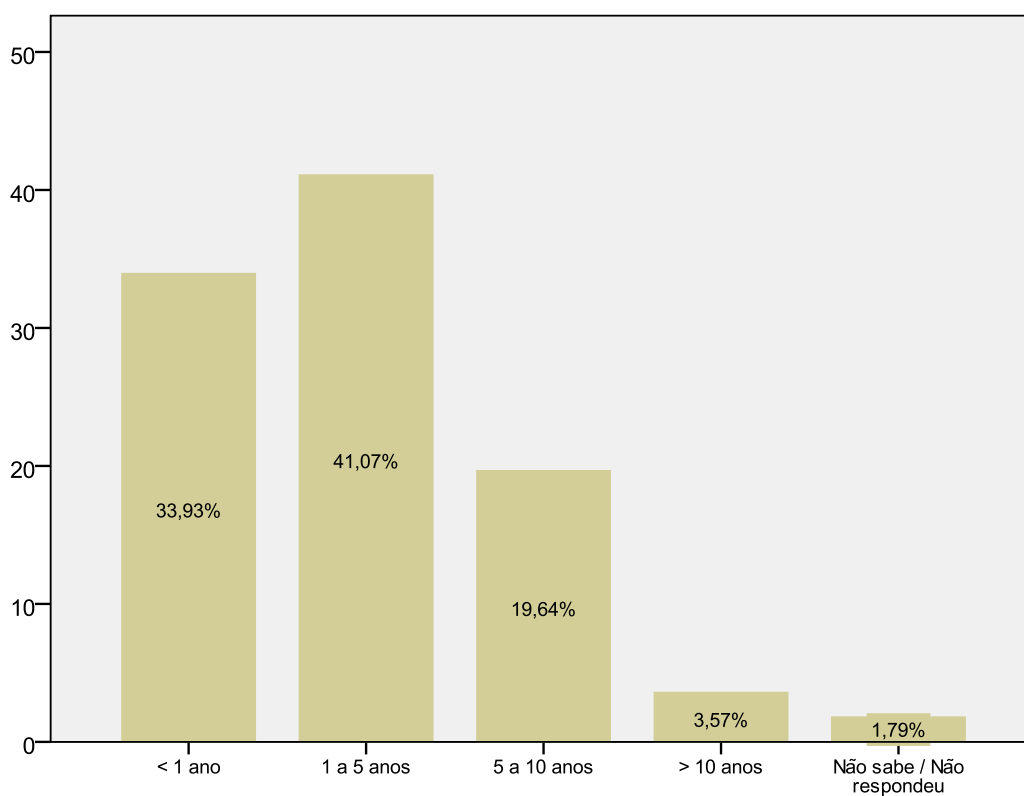


Gráfico 6.5 Área em que presta serviço

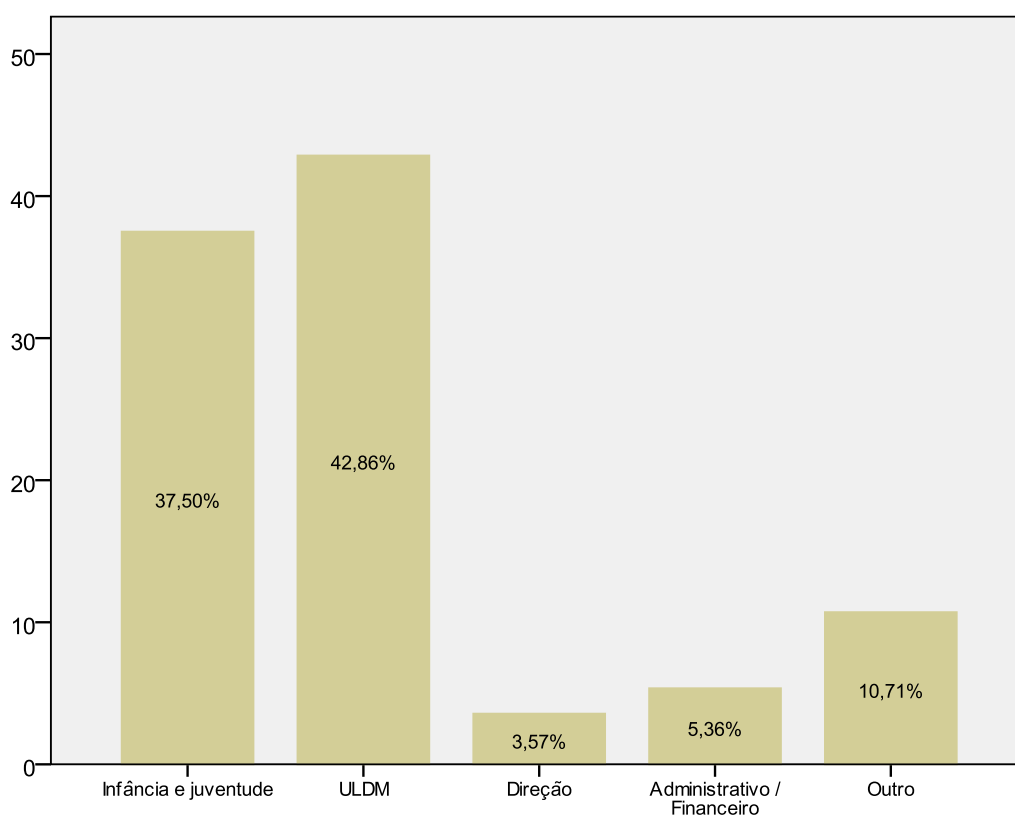


Tabela 6.1 Níveis de importância das diferentes áreas da instituição

(valores em %)

Rubricas	Recursos Humanos	Financeiro Administrativo	Infância e Juventude	ULDM/UCC	Psicologia
Sem importância	-	-	1,8	-	1,8
Pouco importante	1,8	-	-	-	1,8
Importante	19,6	12,5	3,6	5,4	12,5
Muito importante	30,4	32,1	23,2	28,6	37,5
Fundamental	44,6	51,8	67,9	62,5	42,9
Não sabe / Não respondeu	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

ANEXO 7

Análise Interna: Caracterização Organizacional

Gráfico 7.1 Missão e visão definidas

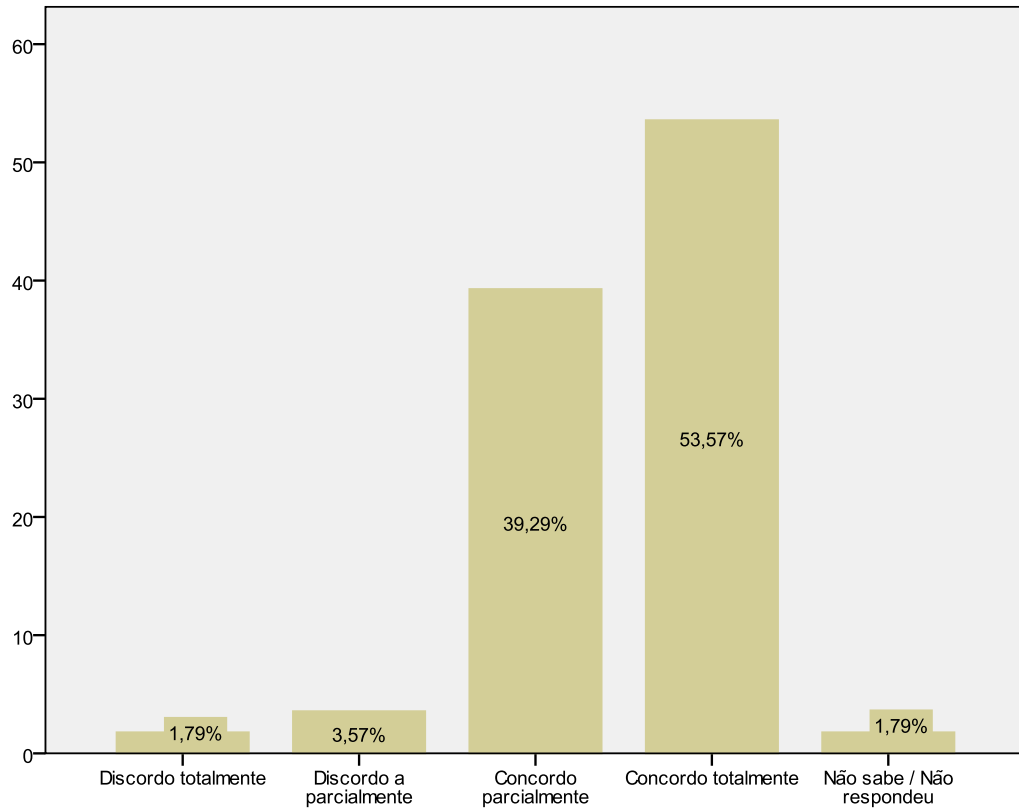


Gráfico 7.2 Objetivos gerais e específicos definidos

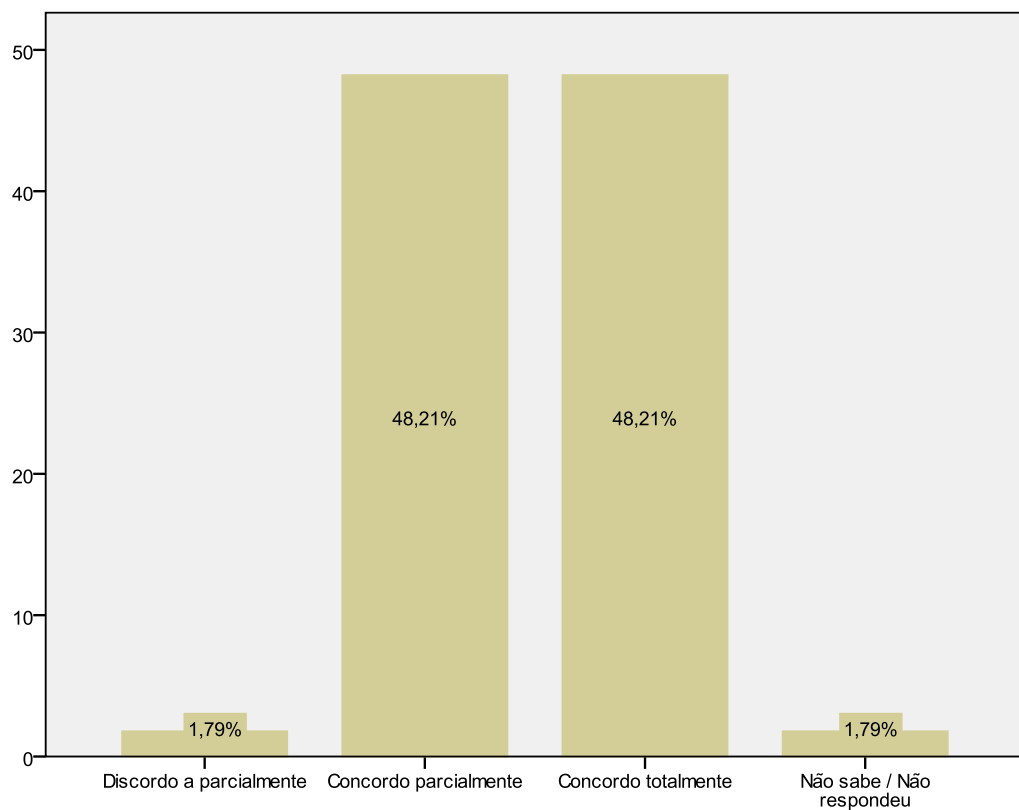


Gráfico 7.3 Conhecimento do organigrama

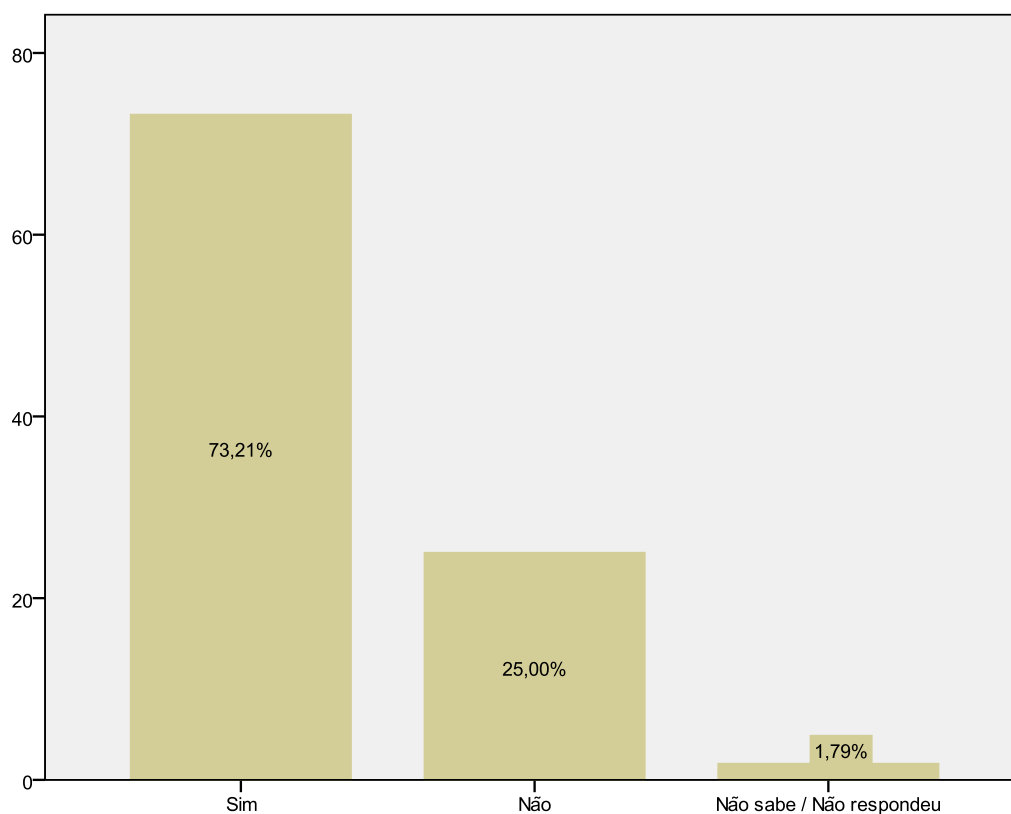


Gráfico 7.4 Importância do organigrama

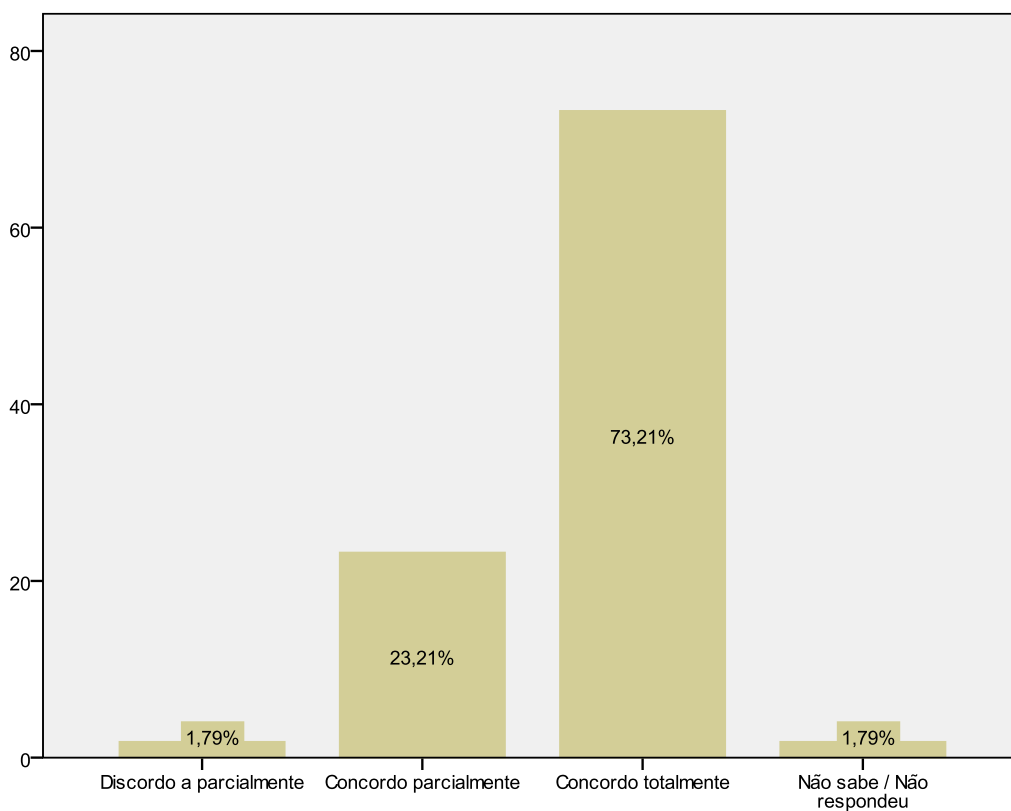


Gráfico 7.5 Conhecimento dos regulamentos internos

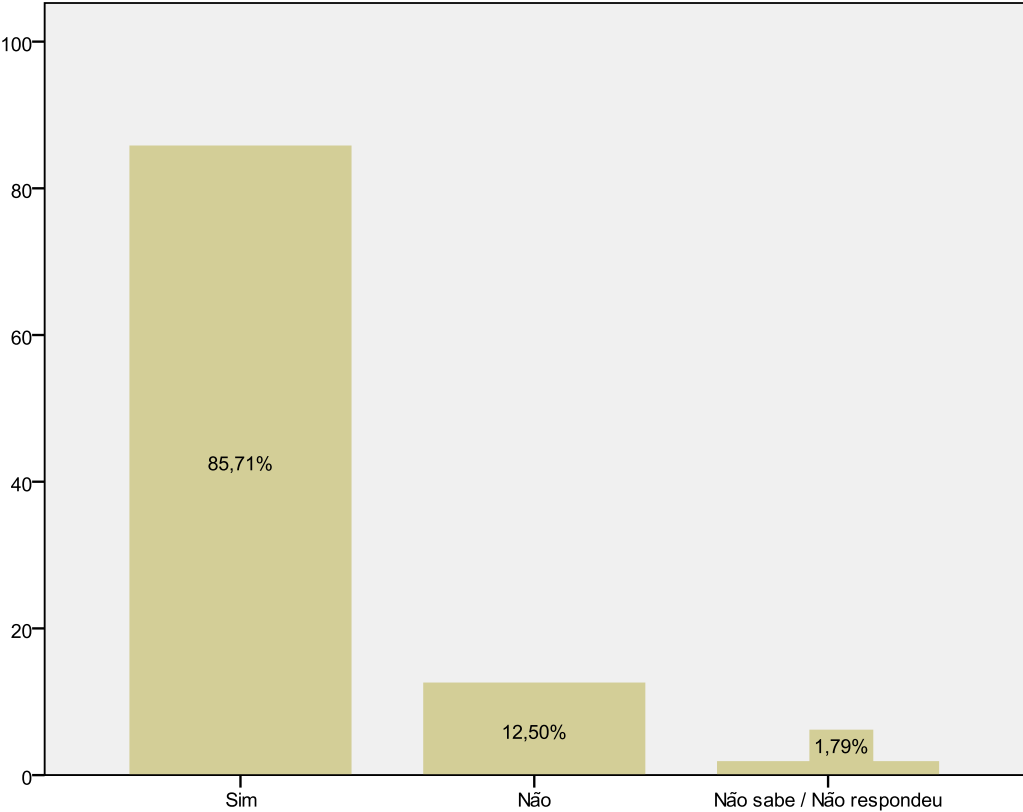


Gráfico 7.6 Importância dos Regulamentos Internos

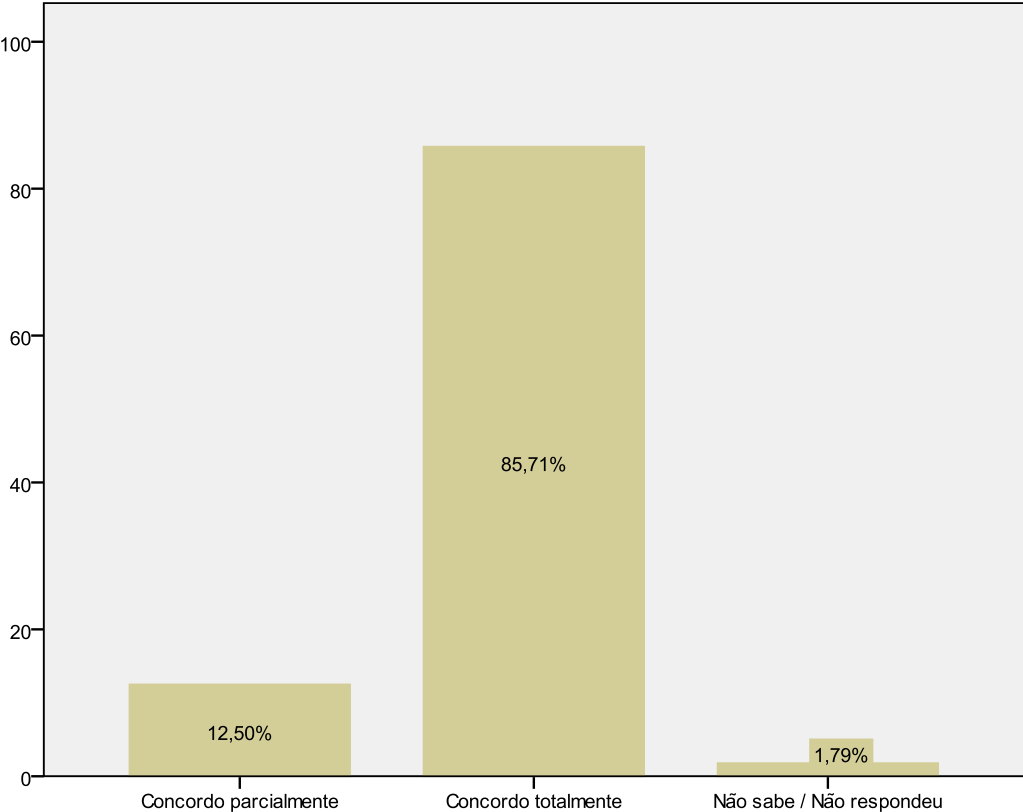


Gráfico 7.7 Estrutura de autoridade e responsabilidade definidas

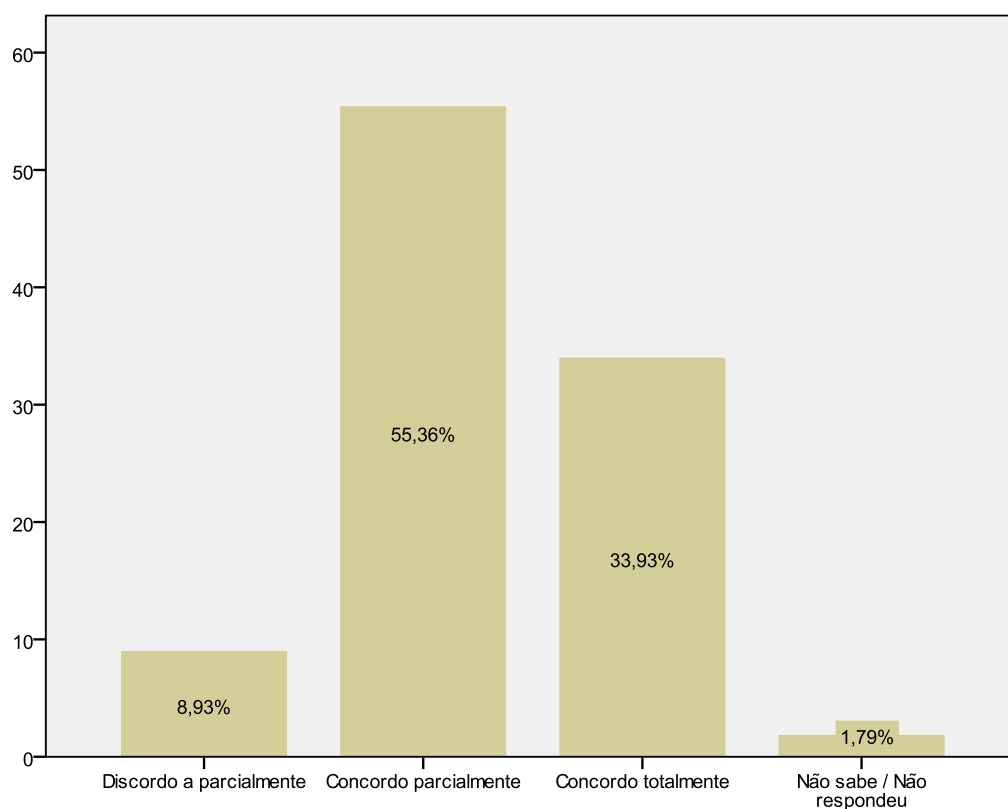


Gráfico 7.8 Processo de decisão tomado ao nível adequado

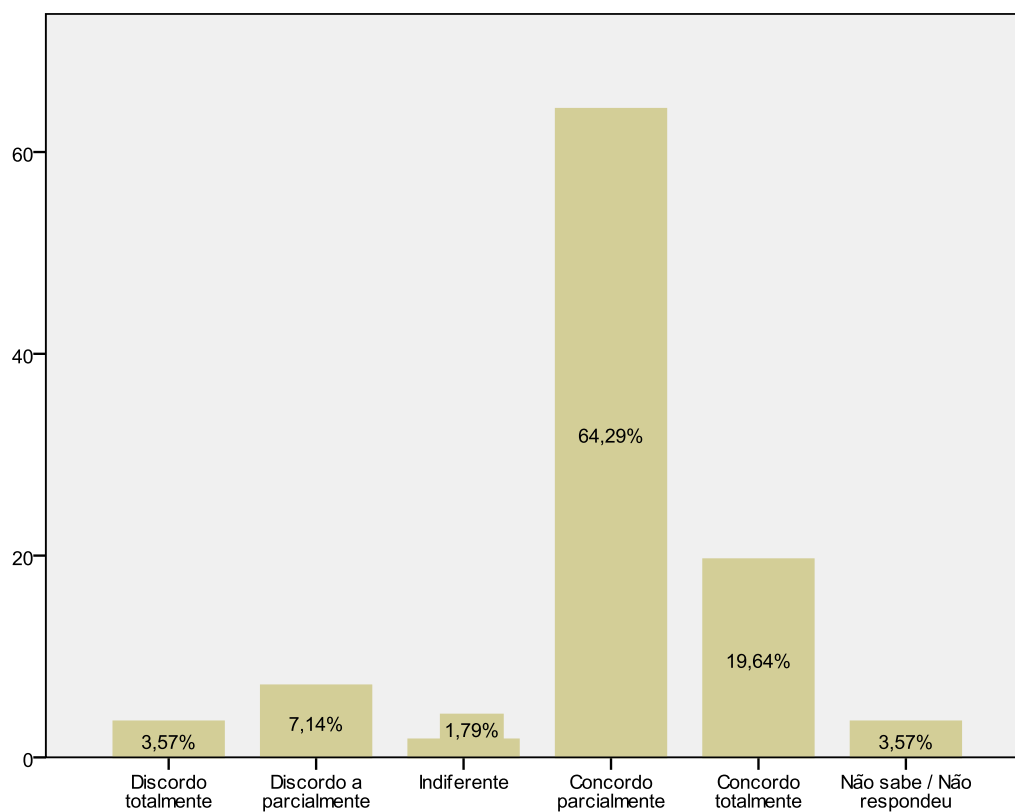


Gráfico 7.9 Canais de comunicação adequados

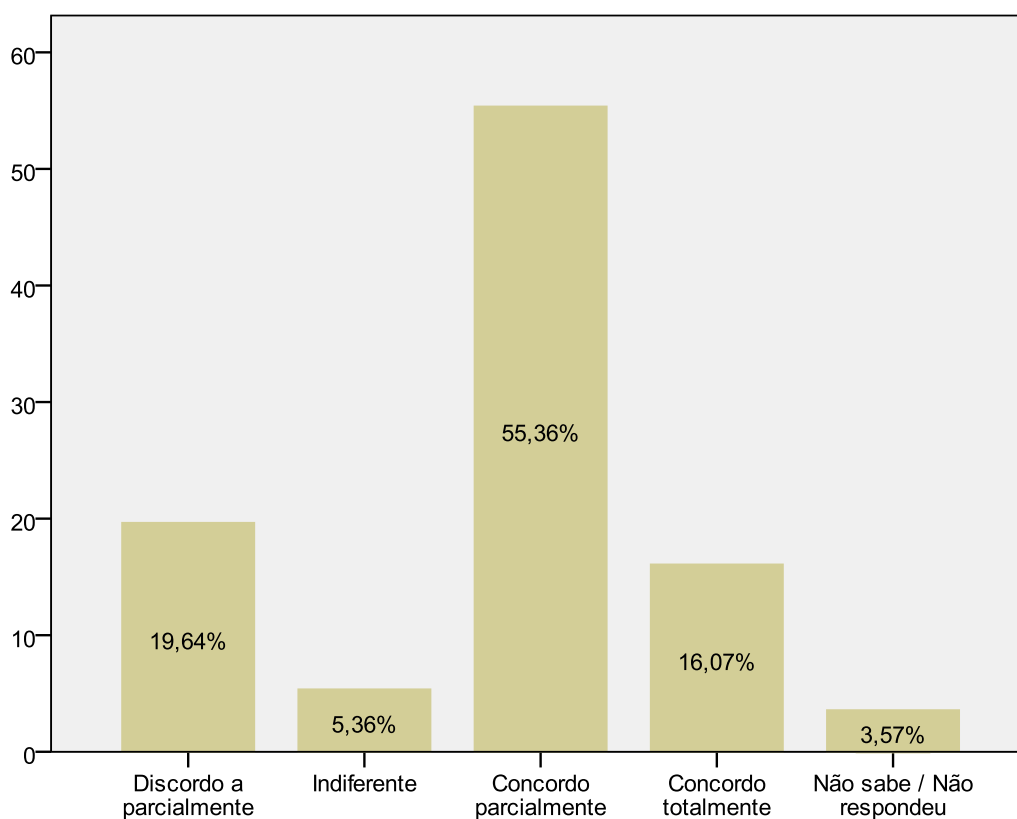
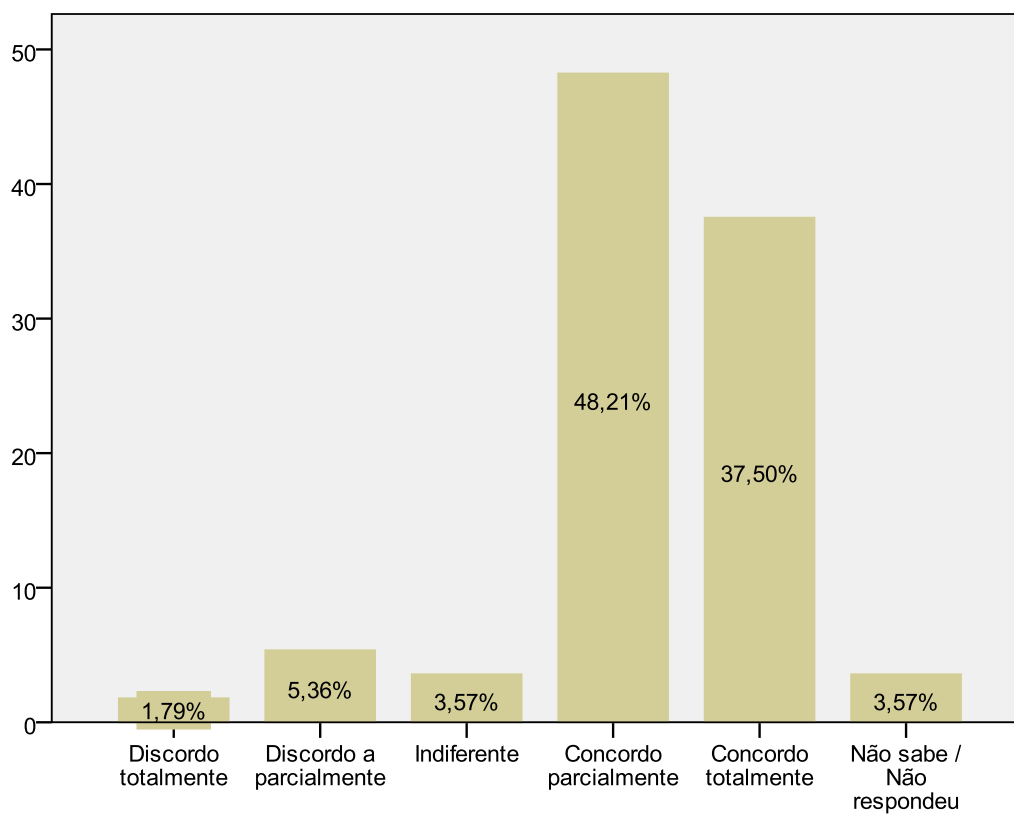


Gráfico 7.10 Organização acompanha os processos de inovação



ANEXO 8

Análise Interna: Caracterização Financeira

Gráfico 8.1 Conhecimento do Plano de Atividades e Orçamento

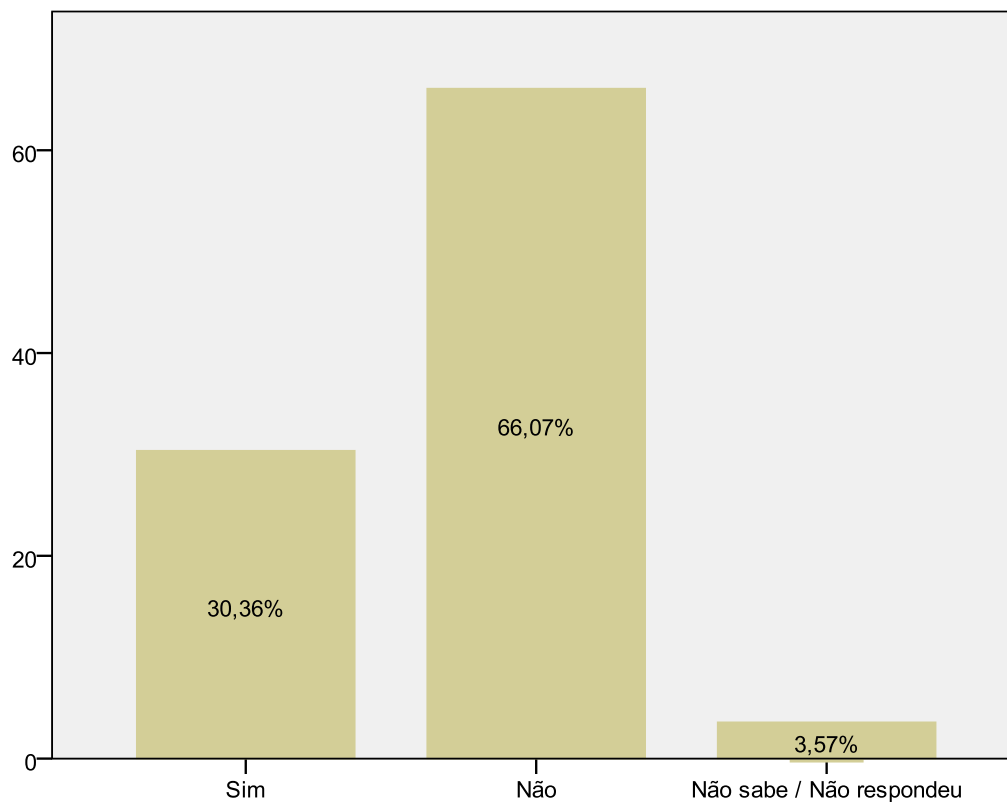


Gráfico 8.2 Importância do Plano de Atividades e Orçamento

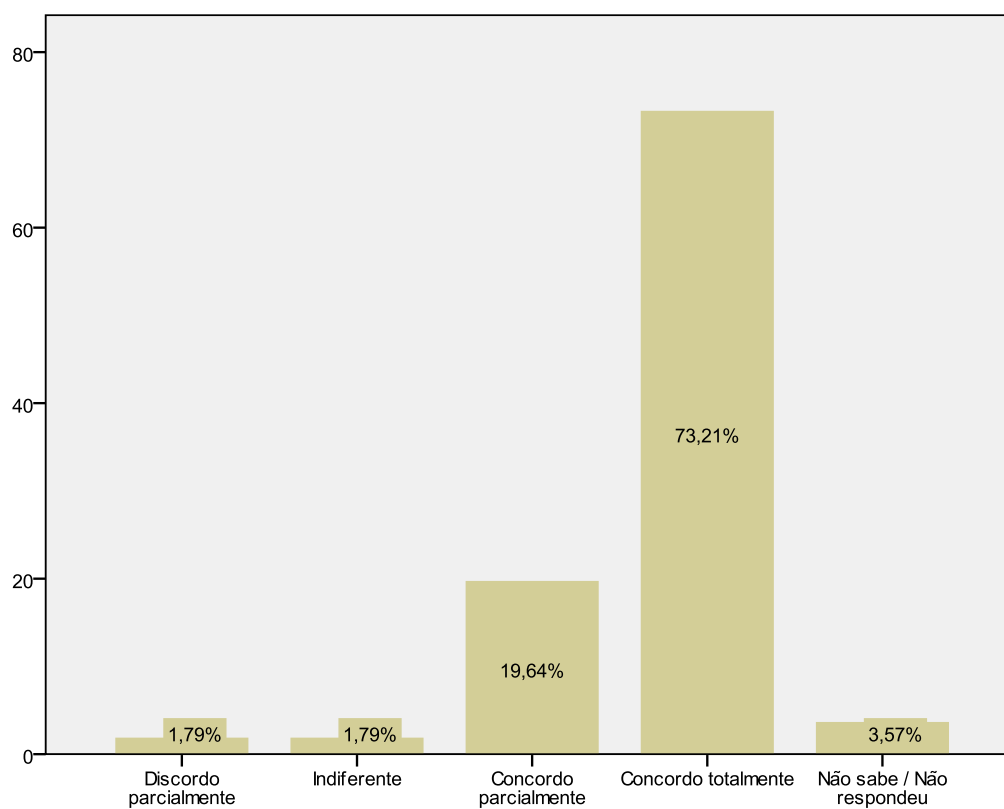


Gráfico 8.3 Importância da gestão orçamental

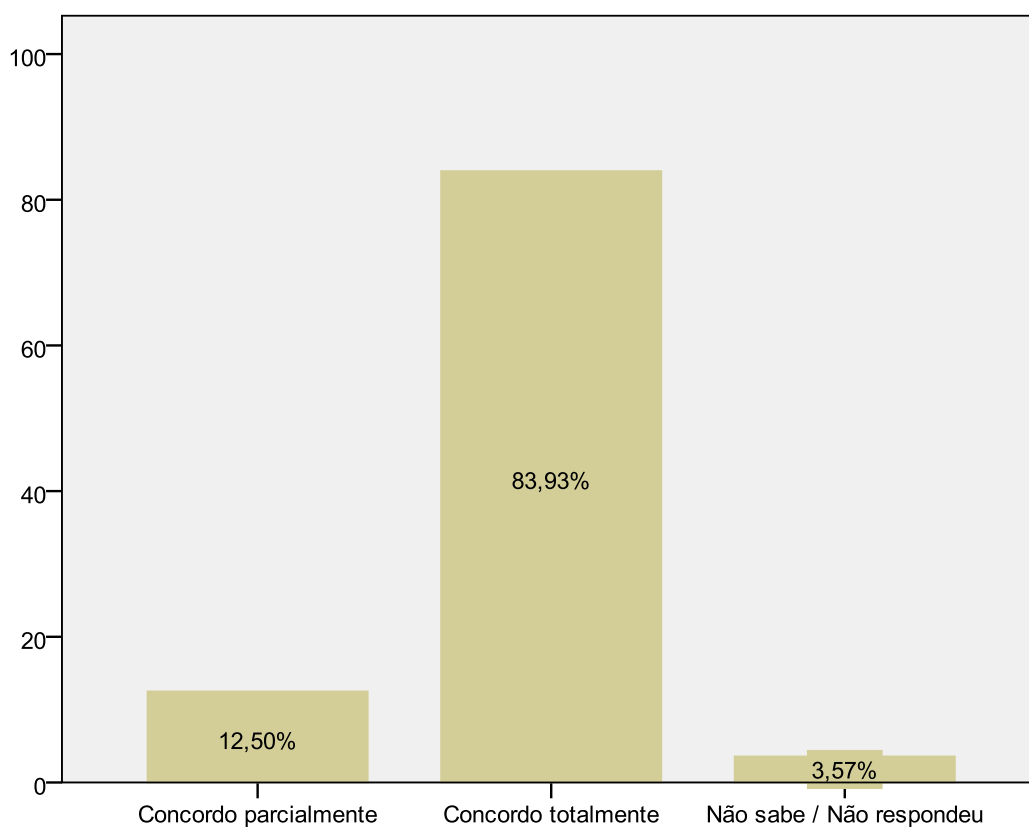


Gráfico 8.4 Conhecimento do Relatório e Contas

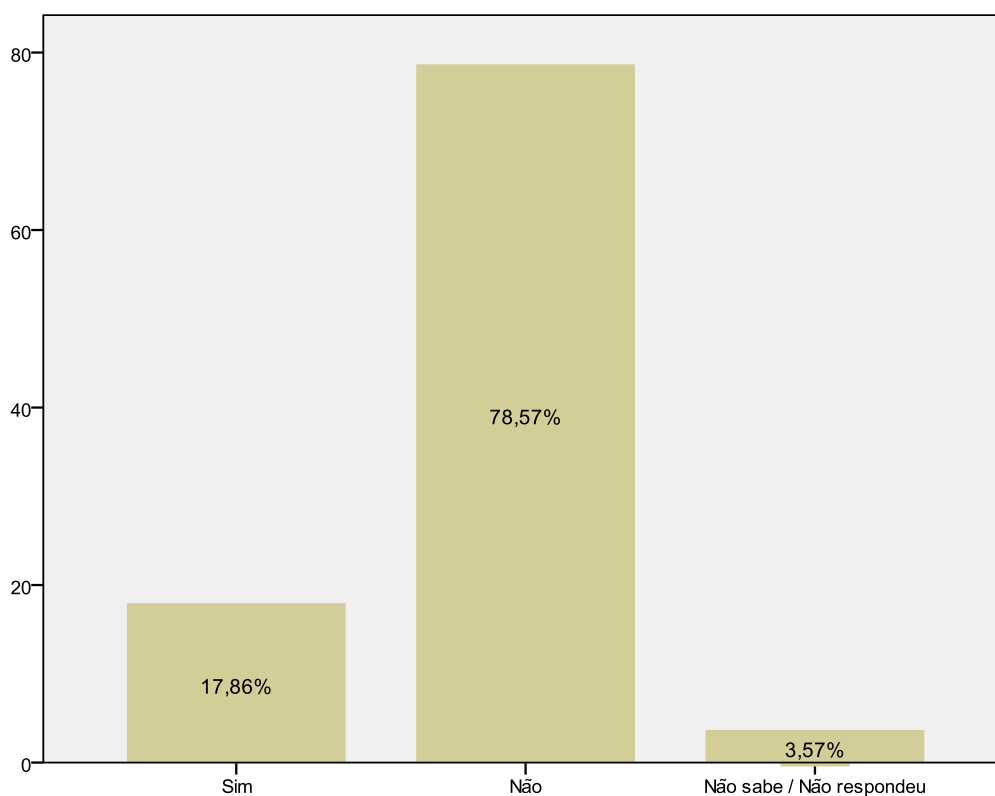


Gráfico 8.5 Importância do Relatório e Contas

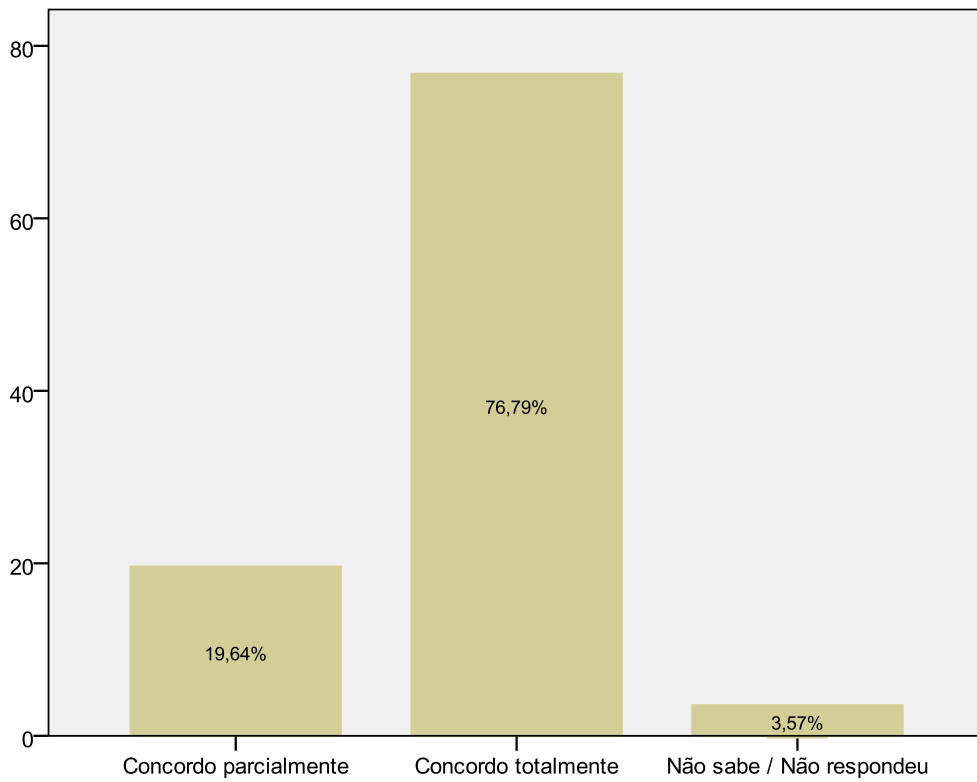


Gráfico 8.6 Importância do acompanhamento de gastos e rendimentos

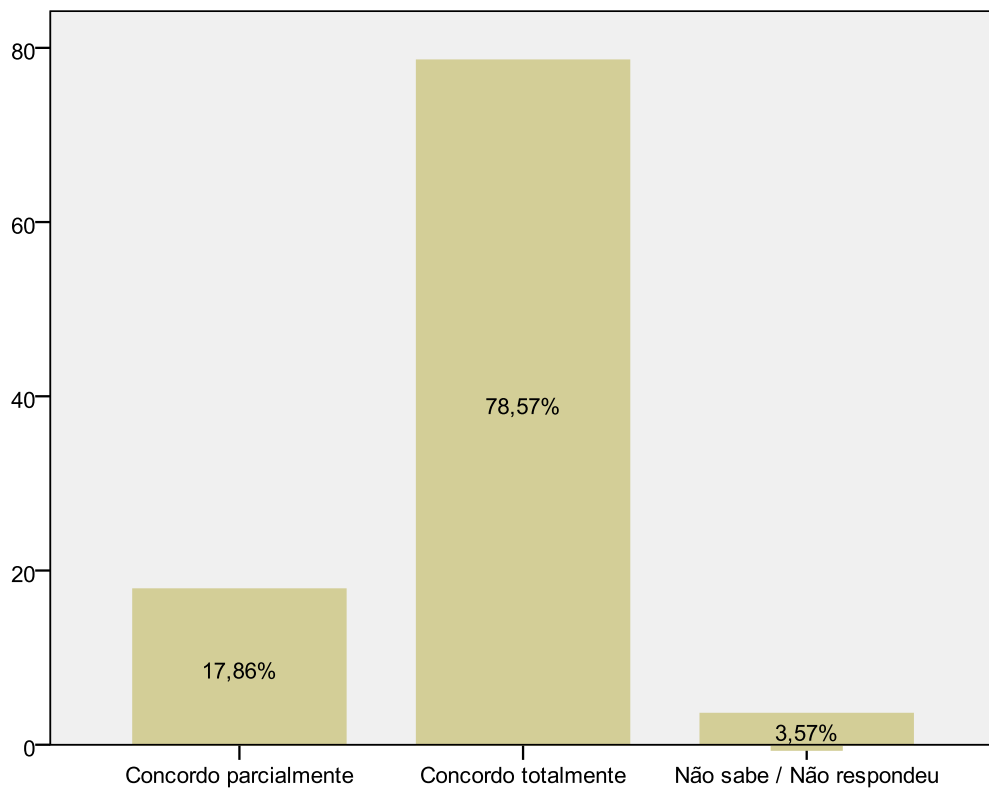
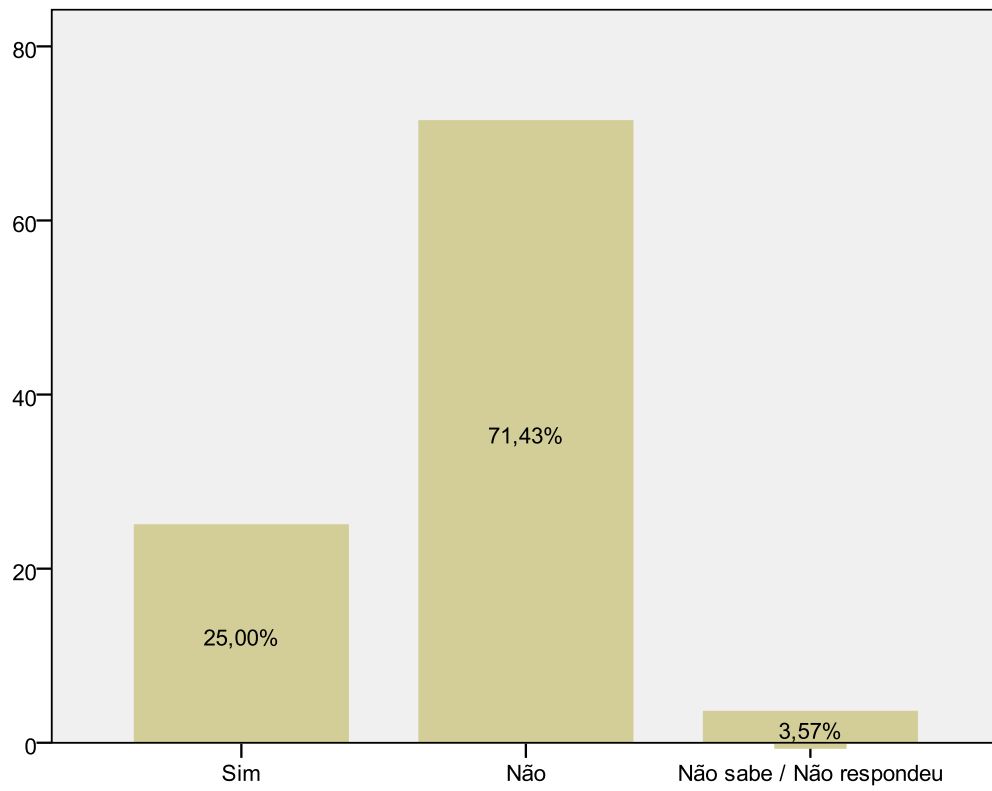


Gráfico 8.7 Conhecimento de futuros projetos



ANEXO 9

Análise Interna: Caracterização Operacional

Tabela 9.1 Classificação de equipamentos

(valores em %)

	Rubricas	Infância e Juventude	ULDM	Psicologia	Formação (POPH)	Programa “Especial Mente”
	Mau	-	-	1,8	3,6	-
	Razoável	7,1	1,8	7,1	5,4	5,4
	Bom	30,4	8,9	17,9	16,1	19,6
	Muito bom	37,5	26,8	26,8	28,6	26,8
	Excelente	14,3	37,5	16,1	5,4	8,9
	Não sabe / Não respondeu	10,7	25,0	30,4	41,1	39,3
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabela 9.2 Classificação de serviços

(valores em %)

	Rubricas	Infância e Juventude	ULDM	Psicologia	Formação (POPH)	Programa “Especial Mente”
	Mau	-	-	-	1,8	-
	Razoável	1,8	-	3,6	5,4	3,6
	Bom	3,6	1,8	10,7	7,1	10,7
	Muito bom	44,6	30,4	25,0	30,4	30,4
	Excelente	39,3	41,1	32,1	10,7	17,9
	Não sabe / Não respondeu	10,7	26,8	28,6	44,6	37,5
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

ANEXO 10

Classificação de Pontos Fortes e Pontos Fracos

Tabela 10.1 Classificação de pontos fortes e pontos fracos

	FATORES	IMPACTOS
Financeiros e Contabilísticos	Gestão de custos	29
	Gestão orçamental	29
	Obtenção de subsídios	34
	Donativos	24
	Gestão de tesouraria	30
	Custos de financiamento	4
Marketing	Serviços prestados	38
	Preços praticados	23
	Serviços complementares	17
	Divulgação e promoção	23
	Distribuição/cobertura	26
	Inovação	25
	Comunicação	25
Prestação de Serviços	Custo do serviço	6
	Instalações	20
	Tecnologia utilizada	20
	Capacidade de resposta	18
	Equipamentos	21
	Qualidade dos serviços	39
Recursos Humanos	Formação profissional	10
	Custos com pessoal	10

	Habilitações	25
	Rotação/Absentismo	2
	Horários	27
	Relações interpessoais	33
	Trabalho em equipa	30
	Comunicação	27
	Convívio social	21
Recursos Globais	Estrutura funcional	20
	Qualidade de gestão	25
	Liderança e motivação	30
	Estatutos	22
	Regulamentos Internos	26
	Plano de Atividades	32
	Imagem e prestígio	37
	Relatório de Atividades	26
Outros	Associativismo	25
	Voluntariado	20
	Reuniões regulares entre chefias	-27

ANEXO 11

Dados de Documentos Internos

Tabela 11.1 Aspectos Positivos e Negativos (documentos e dados internos)

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existência de Regulamento Interno (geral) da instituição; ✓ Existência de Regulamentos Internos dirigidos a utentes e encarregados de educação atualizados anualmente; ✓ Garantia de financiamento de juros e prestação do empréstimo por parte do Município; ✓ Garantia de participações e subsídios por parte do Estado e Município; ✓ Inquéritos de avaliação do ano letivo (implementado aos funcionários de infância e juventude); ✓ Elaboração do Plano de Atividades partilhado entre direção, coordenadores técnicos e responsáveis de setor; ✓ Acompanhamento da execução orçamental; ✓ Valor de ativos fixos tangíveis; ✓ Facilidade de alteração dos Estatutos com vista à criação de novas valências e serviços; ✓ Estatutos recentemente atualizados; ✓ Existência de página de internet e presença nas redes sociais; ✓ Representação no Conselho Local de Ação Social; ✓ Representação na Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Aljezur; ✓ Bom relacionamento com o poder local, outras associações e entidades do concelho; ✓ Calendarização de atividades entre as diferentes valências de infância e juventude; ✓ Acompanhamento da execução do Plano de Atividades (infância e juventude); ✓ Entidade pioneira na intervenção de saúde mental no conselho através do programa “Especial Mente”; ✓ Entidade certificada para a formação; ✓ Única entidade do concelho aderente ao PCAAC; ✓ Benefícios fiscais; ✓ Utilização de apoios à contratação; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regulamento Interno (geral) da instituição desatualizado; ✓ Número considerável de colaboradores que não têm conhecimento do Regulamento Interno (geral) da instituição; ✓ Inexistência de Organigrama Geral; ✓ Nem todos os funcionários têm conhecimento dos Organigramas; ✓ Ausência de um departamento de recursos humanos tendo em conta o crescimento da instituição; ✓ Inexistência de Organigramas por valência; ✓ Elevada obrigação bancária contraída (passivo não corrente); ✓ Passivo corrente superior ao ativo corrente (2013); ✓ Resultados de exploração/operacionais negativos nos últimos três anos; ✓ Dificuldades de tesouraria (reflexo da exploração deficitária); ✓ Fluxos de caixa de atividades operacionais negativos (últimos 2 anos) ✓ Fluxos de caixa de atividades de investimento negativos (últimos 3 anos) ✓ Forte dependência das regras impostas pelas entidades participantes (ISS, ARS); ✓ Deficitária execução orçamental nas receitas; ✓ Baixo n.º de associados (54 ativos); ✓ Fraca participação dos sócios na vida ativa da instituição (presenças <10 sócios em assembleias gerais); ✓ Incipiente e indefinida estrutura departamental/setorial da instituição; ✓ Inexistência de bolsa de trabalho voluntário na instituição; ✓ Taxas de ocupação deficitárias;

Fonte: Casa da Criança do Rogil: Plano de Atividades e Orçamento (2011, 2012, 2013), Relatório e Contas (2011, 2012, 2013), Regulamento Interno, Estatutos, regulamentos de funcionamento das valências de creche, CATL, ludoteca e ULDM, Organigramas.

ANEXO 12

Outros dados de Análise Externa

Tabela 12.1 Aspetos positivos e negativos (concelho de Aljezur)

Aspetos Positivos	Aspetos Negativos
<ul style="list-style-type: none">✓ Taxa de crescimento migratório positiva;✓ Redução da taxa de abandono escolar;✓ Património natural, histórico, cultural e gastronómicos singulares;✓ Clima favorável ao turismo todo o ano;✓ Território inserido em Áreas Classificadas;✓ Condicionamentos naturais, culturais e históricos favoráveis ao desenvolvimento de turismo;✓ Criação de espaços de apoio criação de nichos de empresas;✓ Promoção de eventos;✓ Processo de certificação de produtos locais;✓ Existência de diversos programas de cariz social;✓ Construção de infraestruturas de apoio à prática de desporto e de atividades ao ar livre;	<ul style="list-style-type: none">✓ Baixa densidade populacional;✓ Índice de envelhecimento elevado;✓ Elevada taxa de analfabetismo;✓ Capitações elevadas de consumo de água, resíduos sólidos urbanos e energia;✓ Distância espacial e temporal dos equipamentos coletivos de saúde e educação;✓ Fraca dinamização do tecido empresarial;✓ Fraca adesão da população ao associativismo cultural;✓ Baixa participação pública da população em atos eleitorais;✓ Acessos e mobilidade;✓ Fraca empregabilidade no tecido empresarial;✓ Pouca qualificação da oferta e da mão-de-obra na área da hotelaria e restauração;✓ Insuficiente capacidade hoteleira;✓ Fraco empreendedorismo;

Fonte: Adaptado de TTerra Engenharia e Ambiente, Lda (2010)

Tabela 12.2 Aspetos positivos e aspetos negativos dados PORDATA

Aspetos Positivos	Aspetos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Índice de dependência de Jovens - 4.º mais baixo do Algarve (2011); ✓ Aumento da população nos últimos 10 anos (2011); ✓ Índice de fecundidade (1,92) mais elevado do Algarve e acima da média nacional (2012); ✓ Taxa de natalidade (8,9) das mais elevadas do Algarve e acima da média nacional (2012); ✓ Taxa de fecundidade (48,4) mais elevada do Algarve, acima da média nacional (2012); ✓ Número de desempregados inscritos no IIEFP – 3.º mais baixo do Algarve (2013); ✓ Maioria dos desempregados de período inferior a 1 ano (2013); ✓ Maioria da população ativa tem menos de 45 anos (2011); ✓ Reduzido número de pessoas a habitar em alojamento precário (2011); ✓ Valor médio dos prédios - 6.º mais baixo do Algarve (2012); ✓ Número de crimes registados pela polícia - 4º mais baixo do Algarve (2012); ✓ Índice de dependência de idosos – 3.º maior do Algarve e acima da média nacional (2011); ✓ Número de enfermeiros por habitante (1/834) – 5.º mais alto do Algarve (2011); 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Índice de envelhecimento – 3.º maior do Algarve (2011); ✓ Baixa densidade populacional - 3.º concelho com menos população do Algarve (2011); ✓ Ganho médio mensal por trabalhador – 2.º mais baixo do Algarve (2011); ✓ Desemprego jovem: maioria dos desempregados tem até 44 anos (2013); ✓ Baixo número de oferta de emprego – 5.º mais baixo do Algarve (2013); ✓ Forte dependência da empregabilidade no setor do turismo (2012); ✓ Baixo nível de escolaridade da população (2011); ✓ Apenas 1% das empresas existentes tem entre 10 a 249 trabalhadores, sendo 99% com menos de 10 trabalhadores (2012); ✓ Valor acrescentado bruto da atividade económica – 3.º mais baixo do Algarve (2012); ✓ Elevado número de trabalhadores por conta de outrem/reduzida autocriação de emprego (2012); ✓ Pouca industrialização demonstrado pelo reduzido número de trabalhadores (2012); ✓ Número de sociedades empresariais constituídas – 3º mais baixo do Algarve (2013); ✓ Poder de compra <i>per capita</i> (66,71) – 4.º mais baixo do Algarve (2011); ✓ Proporção do poder de compra 0,037% – 3.º mais baixo do Algarve (2011); ✓ Habitação para arrendamento – 3.º mais baixo do Algarve (2011); ✓ Baixo número de alojamentos familiares vagos ou desocupados – 4.º mais baixo do Algarve (2011); ✓ Número de médicos por habitante (1/2920) mais reduzido do Algarve (2011); ✓ Inexistência de serviço de urgência hospitalar no concelho - mais próxima dista a 30 km (2012); ✓ Inexistência de recintos culturais (2012); ✓ Abstenção em atos eleitorais sempre acima dos 30% (últimos 5 atos eleitorais);

Fonte: PORDATA (2011-2013)

ANEXO 13

Análise Externa: Mercado e Competitividade

Gráfico 13.1 Potencial e oportunidades para ampliar a área de intervenção

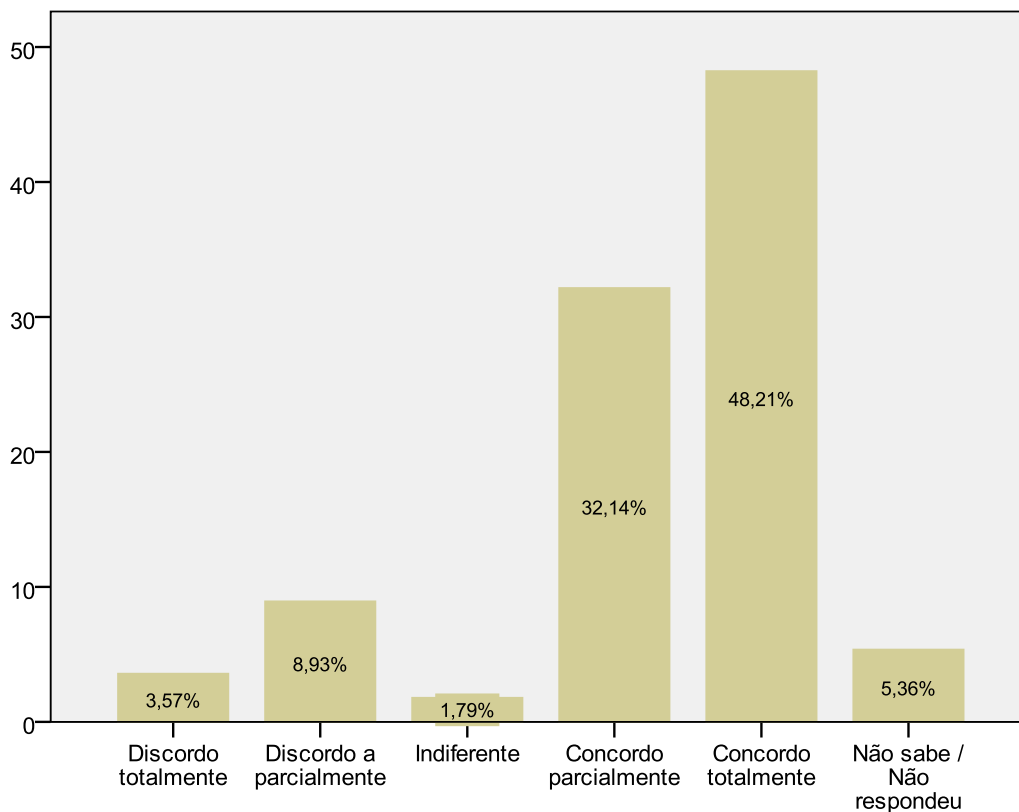


Tabela 13.1 Potenciais áreas de atividade

(valores em %)

Rubricas	Consultas de Medicina geral	Consultas de especialidades médicas	Consultas de Medicina dentária	Consultas de saúde materno-infantil	Atividades desportivas	Aulas de música e dança para crianças
Discordo totalmente	7,1	3,6	3,6	3,6	1,8	1,8
Discordo a parcialmente	5,4	5,4	5,4	-	7,1	-
Indiferente	5,4	7,1	19,6	5,4	10,7	8,9
Concordo parcialmente	35,7	30,4	28,6	30,4	39,3	33,9
Concordo totalmente	42,9	50,0	39,3	55,4	37,5	50,0
Não sabe / Não respondeu	3,6	3,6	3,6	5,4	3,6	5,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabela 13.2 Potenciais áreas de atividade*(valores em %)*

Rubricas	Lar de idosos	Festas de aniversário e animação para crianças	Oficinas de atividades tradicionais	Cantina social	Atividades culturais
Discordo totalmente	3,6	7,1	1,8	3,6	5,4
Discordo a parcialmente	5,4	1,8	1,8	5,4	1,8
Indiferente	10,7	16,1	8,9	12,5	14,3
Concordo parcialmente	23,2	39,3	33,9	32,1	39,3
Concordo totalmente	53,6	30,4	50,0	41,1	35,7
Não sabe / Não respondeu	3,6	5,4	3,6	5,4	3,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabela 13.3 Outras atividades

Rubricas	Frequência	%
Resposta	14	25,0
Não sabe / Não respondeu	42	75,0
Total	56	100,0

ANEXO 14

Classificação de Oportunidades e Ameaças

Tabela 14.1 Classificação de oportunidades e ameaças

	FATORES	IMPACTOS
Económicos	Desemprego	-19
	Desemprego jovem	-18
	Inflação	-24
	Rendimentos das famílias	-26
	Tecido empresarial	-11
	Sistema Fiscal IPSS	-8
	Poder de compra das famílias	-17
	População ativa	-9
	Ofertas de emprego	-19
Governmentais e Legais	Legislação (setor não lucrativo)	3
	Subsídios e apoios do estado	-3
	Licenciamentos	4
Mercado e Competitividade	Adaptação à mudança	24
	Variações demográficas	3
	Sazonalidade	-11
	Concorrência	7
	Implantação territorial de estabelecimentos	23
	Taxa de natalidade	19
	Empreendedorismo	5
Fornecedores e	N.º de Fornecedores locais	-3
	Custo de mão-de-obra	-1

Tecnologias	Disponibilidade de mão-de-obra	-6
	Capacidade negocial dos fornecedores	-1
	Tecnologia utilizada	21
	Acesso a tecnologia	23
Geográficos	Localização	33
	Distância aos grandes centros	-7
	Interioridade do concelho	-9
	Meio ambiente e biodiversidade	33
Sociais	N.º de habitantes	-1
	Envelhecimento da população	-18
	Valores e atitudes	6
	Participação cívica e social	2
	Apoios sociais	18
	Níveis de escolaridade	0
	Fixação da população	-2
	Habitação disponível	-2
	Custos de habitação	-11
Outros	Alterações das políticas governamentais na área social	-16

ANEXO 15

Entidades Inquiridas

Tabela 15.1 Lista de entidades externas inquiridas

Entidade
Município de Aljezur
Centro de Saúde de Aljezur
Instituto da e Segurança Social Faro
Administração Regional de Saúde do Algarve
Direção de Finanças de Faro
Direção Regional de Economia do Algarve
Comissão de Coordenação de Desenvolvimento Regional do Algarve
Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade
Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura Recreio e Desporto
União das Misericórdias Portuguesas
Núcleo de Educação da Criança Inadaptada de Lagos
Associação Solidariedade Social de Vila Nova de Mil Fontes
Centro de Assistência Social Lucinda Anino dos Santos
Os Calculinhos – Sociedade Recreativa S. Teotoniense
Refugi Aboim Ascensão
Casa dos Rapazes – Instituto D. Francisco Gomes
Quinta São Sebastião – Algoz
Santa Casa da Misericórdia de Estômbar
Santa Casa da Misericórdia de Portimão
Santa Casa da Misericórdia de Silves
Santa Casa da Misericórdia de Vila Real de Santo António
Santa Casa da Misericórdia de Faro
Santa Casa Misericórdia de Loulé

ANEXO 16

Indicadores Económicos e Financeiros

Tabela 16.1 Indicadores financeiros

Indicadores		Valor de Referência	Exercícios		
			2011	2012	2013
Curto Prazo	Liquidez Geral	0,9 - 1,3	2,51	1,5	0,61
	Liquidez Reduzida	1	2,51	1,5	0,6
	Liquidez Imediata	0,15	0,12	0,18	0,02
Médio e Longo Prazo	Autonomia Financeira	20% - 50%	69,3%	46,8%	33,1%
	Solvabilidade	1 - 1,3	2,26%	0,88	0,49
	Coefficiente Endividamento	n/d	0,31	0,53	0,67
	Estrutura de Endividamento	n/d	42,3%	27,5%	35,7%

Fonte: ISS Faro (2013)

Tabela 16.2 Indicadores económicos/gestão

Indicadores	Exercícios		
	2011	2012	2013
Cash-flow	-67.788,32 €	-73.296,57 €	-138.083,05 €
Rendibilidade dos Capitais Próprios	-6,5%	-6,9%	-13,1%
Rendibilidade dos Capitais Investidos	-4,5%	-3,2%	-4,3%
Rendibilidade das Vendas e Prestações de Serviços	-82,1%	-74,4%	-84,9%
Peso dos Subsídios nos Proveitos	59,5%	59,8%	51,7%
Peso dos Subsídios nos Custos	-51,8%	-51,2%	-41,2%

Fonte: ISS Faro (2013)