

**Os Indicadores de Performance Social e de Liderança como  
Fatores de Desenvolvimento no Terceiro Setor:  
O Caso Particular da 3ª Idade no Concelho de Felgueiras**

**Dissertação de Mestrado**

Mestrado em Gestão de Organizações do Terceiro Setor

**Autora**

Ana Raquel Coutinho Alves

**Orientadora**

Professora Doutora Amélia Oliveira Carvalho

**Escola Superior de Tecnologia e Gestão**

Politécnico do Porto

*Ao meu tio, Serafim Coutinho*

## **Agradecimentos**

Neste espaço quero deixar um agradecimento muito especial a todas as pessoas que direta ou indiretamente estiveram envolvidas neste trabalho.

O primeiro e mais sentido agradecimento é para o meu marido, que sempre me apoiou incondicionalmente e entendeu todas as ausências e tempo dedicado a este trabalho.

À minha família, em particular aos meus pais e irmã, pela força nos momentos de maior ansiedade e por sempre acreditarem em mim.

À Professora Doutora Amélia Carvalho por toda a orientação, amizade e paciência. Muito obrigada Professora Amélia!

Aos meus colegas de curso, em particular ao José Miguel, Tânia e Fernando pela amizade, ajuda e partilha de experiências e dificuldades.

A todas as instituições que fazem parte deste estudo, pela forma gentil e cordial com que me receberam e aceitaram participar, os meus agradecimentos.

A todos, que sempre me apoiaram, motivaram e entenderam, o meu agradecimento sentido.

Bem-haja a todos!

## **Resumo**

Com esta investigação pretendeu-se estudar os indicadores de performance social e de liderança das instituições que trabalham com a 3ª idade no Concelho de Felgueiras, e analisar se estes fatores estão diretamente relacionados com o desenvolvimento social deste tipo de organizações, ao mesmo tempo identificar as características do perfil dos líderes destas organizações. Para o estudo foi analisada toda a população do Concelho, as catorze instituições com acordos de cooperação com a Segurança Social que trabalham com a 3ª idade. É um estudo pertinente e inovador no Concelho, visto que não há nenhuma investigação nesta área para esta zona geográfica e será, certamente, um excelente instrumento estratégico para a Rede Social de Felgueiras (CLAS), como entidade da autarquia promotora do desenvolvimento social. Poderá ainda ser extensível a outros municípios que apresentem características socio-demográficas semelhantes. O objetivo geral desta dissertação foi identificar os indicadores de performance social e as características de liderança que existem nas instituições do estudo. O objetivo específico consistiu em verificar se esses indicadores têm impacto no desenvolvimento destas instituições. A metodologia usada neste estudo é qualitativa, com recurso à entrevista semiestruturada, para que junto dos *stakeholders* principais e internos se percebam que tipo de influências existem sobre as instituições. Os resultados obtidos com este estudo permitem uma melhor compreensão da realidade de Felgueiras, no que respeita aos indicadores de performance social bem como das características dos líderes que se encontram nestas instituições. Concretamente, os indicadores relacionados com a idade da instituição, as características socio-demográficas da Direção, o tamanho da instituição e o número de apoios e benefícios que recebem, reúnem pontos positivos na realidade das instituições do Concelho que trabalham com a 3ª idade. Aspetos relacionados com a inovação, as parcerias e poucas mulheres em posições de liderança, encontram-se em destaque pela negativa, por esse motivo são os itens que devem merecer maior atenção dos Diretores e da Rede Social de Felgueiras.

## **Palavras-chave**

Terceiro Setor, Liderança, Desenvolvimento Social, Indicadores de Performance Social

## **Abstract**

The purpose of this study was to study the social performance and leadership performance indicators of institutions working with the elderly in Felgueiras, and to analyze if these factors are directly related to the social development of this type of organizations, at the same time identify the characteristics of the leaders of these organizations. For the study was analyzed the entire population of the County, the fourteen institutions with cooperation agreements with Social Security working with the elderly. It is a relevant and innovative study in the Municipality, since there is no research in this area for this geographical area and will certainly be an excellent strategic tool for the Social Network of Felgueiras (CLAS), as an entity of the social development promoting agency. It may also be extended to other municipalities with similar socio-demographic characteristics. The general objective of this dissertation was to identify the indicators of social performance and the leadership characteristics that exist in the study institutions. The specific objective was to verify whether these indicators have an impact on the development of these institutions. The methodology used in this study is qualitative, using the semi-structured interview, so that the main and internal stakeholders perceive what kind of influences exist on the institutions. The results obtained with this study allow a better understanding of the reality of Felgueiras, with respect to social performance indicators as well as the characteristics of the leaders that are in these institutions. Specifically, the indicators related to the institution's age, the socio-demographic characteristics of the Board, the size of the institution and the number of supports and benefits that they receive, have a positive impact on the reality of the Council institutions working with the elderly. Aspects related to innovation, partnerships and few women in leadership positions are highlighted by the negative, which is why the items that deserve greater attention from the Directors and the Social Network of Felgueiras.

## **Key-words**

Third Sector, Leadership, Social Development, Social Performance Indicators

## Índice

Índice de Quadros-----	6
Índice de Gráficos-----	6
Índice de Figuras-----	6
Índice de Sigla e Abreviaturas-----	6
1. Introdução-----	7
2. Terceiro Setor: o conceito e a evolução-----	10
2.1 O Terceiro Setor em Portugal-----	14
2.2 Instituição Particular de Solidariedade Social-----	16
3. Liderança-----	18
3.1 Características do Líder-----	20
3.2 Autoeficácia e Inteligência Emocional-----	23
3.3 Liderança Eficaz-----	26
4. Indicadores e Desenvolvimento no Terceiro Setor-----	30
4.1 Indicadores de Performance-----	30
4.2 Desenvolvimento Social-----	32
5. Teorias de Suporte-----	35
5.1 Teoria da Agência-----	35
5.2 Teoria Institucional-----	41
6. Metodologia-----	49
7. Análise e Discussão dos Resultados-----	54
7.1 Discussão dos Dados-----	57
8. Conclusão-----	73
9. Referências Bibliográficas-----	77
Anexos-----	91
Anexo 1: Guião da Entrevista-----	92
Anexo 2: Entrevistas-----	93

## **Índice de Quadros**

Quadro 1: Níveis de análise na teoria institucional-----	40
Quadro 2: Pontos principais de divergência teórica no novo institucionalismo-----	41
Quadro 3: Validação das perguntas da entrevista: objetivos e autores-----	48
Quadro 4: Esquematização das perguntas da entrevista: objetivos, respostas e conclusões-----	50
Quadro Síntese da Investigação-----	72

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Idade da Instituição-----	54
Gráfico 2: Organização da Instituição-----	55
Gráfico 3: Número de Utentes-----	57
Gráfico 4: Valências na 3ª Idade-----	58
Gráfico 5: Parcerias-----	63
Gráfico 6: Apoios e Benefícios-----	64

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Indicadores de Performance Social e Desenvolvimento-----	60
Figura 2: Fatores de Inovação-----	62
Figura 3: Liderança-----	67

## **Índice de Siglas e Abreviaturas**

CLAS – Comissão Local de Ação Social

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ONG – Organização Não Governamental

ONGD – Organização Não Governamental de Desenvolvimento

IEFP – Instituto do Emprego e da Formação Profissional

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

CD – Centro de Dia

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

CCONV – Centro de Convívio

ATL Sénior – Atividades de Tempos Livres Sénior

## **1. Introdução**

Com esta dissertação pretende-se estudar as características de liderança dos líderes das organizações do terceiro setor do Concelho de Felgueiras e os indicadores de performance social dessas mesmas organizações, focalizando para as que trabalham com a 3ª idade. Pretende-se verificar a influência destes elementos no desenvolvimento social destas organizações. Os indicadores de performance social e a liderança são temas escolhidos para estudo uma vez que estes contribuem para o desenvolvimento e evolução do setor em questão.

Verifica-se atualmente que as organizações do terceiro setor são cada vez mais representativas na sociedade e que contribuem largamente para o desenvolvimento dos países, quer ao nível económico, quer ao nível social. Esse desenvolvimento deve-se ao facto de serem entidades fornecedoras de serviços e, por esse motivo, próximas dos cidadãos. Assim, são cada vez mais as organizações do terceiro setor e o seu impacto no desenvolvimento social é inegável.

A evolução de qualquer região ou setor depende sempre do diagnóstico que é feito e sobre o qual a investigação nos indicará o que se deve melhorar ou atuar prioritariamente. Este estudo focar-se-á em todas instituições que trabalham com a 3ª idade no Concelho de Felgueiras e serão analisados os parâmetros mencionados anteriormente, especificamente nesta área geográfica, por uma motivação pessoal e profissional da autora da investigação, que pretende contribuir para o desenvolvimento social desta região.

Este estudo poderá, ainda, ser pertinente para facilitar e compreender a realidade de Felgueiras no que respeita aos fatores em estudo, que poderão ser uma mais-valia para a Rede Social, implementada em 2002 e cujo principal objetivo é a promoção do desenvolvimento social local. Esta entidade conta com a adesão livre de organizações públicas ou privadas que nela queiram participar. A promoção do desenvolvimento social consegue-se potenciando sinergias, competências e recursos ao nível local, garantindo assim uma maior eficácia no conjunto das respostas sociais do concelho. As medidas necessárias que são elencadas passam a ser assumidas pelos Conselhos Locais de Ação Social (CLAS), que no caso concreto de Felgueiras tem na sua constituição 60 entidades. Neste estudo, e deste conjunto de entidades que constituem o CLAS, serão estudadas todas as IPSS que trabalham com a terceira idade.

O objetivo geral desta dissertação é identificar os indicadores de performance social e as características de liderança que existem nas instituições do estudo. O objetivo específico consiste em verificar se esses indicadores têm impacto no desenvolvimento destas instituições.

A definição destes objetivos torna-se importante para o estudo, na medida em que se pretende aferir se o desenvolvimento do setor em questão está diretamente relacionado com os fatores em análise, o que permitirá às instituições do Concelho de Felgueiras que trabalham com a 3ª idade, uma maior facilidade relativamente à escolha dos membros que compõe os órgãos sociais e também clarificar quais os indicadores em que se devem focar para atingir maior performance, e consequentemente maior desenvolvimento.

Ao longo do estudo procuraremos definir, em concreto, quais os indicadores que se identificam nas instituições do estudo e procuraremos, ainda, definir os atributos específicos que caracterizam os líderes destas instituições.

Este estudo é pertinente e inovador no Concelho de Felgueiras, visto que não existe nenhuma investigação nesta área para esta zona geográfica. Da análise das publicações disponíveis pode constatar-se que não existe nenhum estudo que aborde esta temática da forma como é abordada no presente estudo nem com os objetivos que foram definidos para o mesmo. Esta investigação poderá ser um excelente instrumento estratégico para a Rede Social de Felgueiras (CLAS), como entidade da autarquia promotora do desenvolvimento social, e poderá ainda ser extensível a outros municípios que apresentem características sociodemográficas semelhantes.

Pretende-se compreender melhor a realidade do Concelho de Felgueiras na área da 3ª idade no que diz respeito aos indicadores de performance social e de liderança e como estes fatores podem potenciar o desenvolvimento social destas organizações. São vários os indicadores que procuraremos descrever, bem como as características de liderança mais significativas que têm impacto nas organizações do terceiro setor. Deste modo, conseguiram identificar-se com este estudo, seis indicadores, que são descritos na literatura como importantes para o desenvolvimento das organizações do 3º setor, são eles: a idade da instituição, as características socio-demográficas da Direção, o tamanho da instituição, a inovação, as parcerias e os apoios e benefícios que recebem. Estes indicadores serão trabalhos e explanados posteriormente. Ainda se conseguiram identificar alguns indicadores, percecionados pelos Diretores das instituições, como sendo fundamentais para o desenvolvimento das instituições, nomeadamente: a atividade da instituição, o fator económico, a comunidade e a família dos utentes, a qualidade dos serviços, os recursos humanos afetos às instituições e valores como a filantropia, o voluntarismo e a independência.

No que respeita à temática da liderança, o principal objetivo foi identificar as características dos líderes destas instituições, sendo que estas são transversais ao que vem descrito na literatura. Essencialmente, um líder deve saber motivar os outros, gostar do que faz, perceber a equipa que trabalha consigo, ter a capacidade de resolução dos problemas e estar sempre presente. As

características que reuniram maior consenso foram: ser bom ouvinte, bom mediador, bom gestor financeiro e ser assertivo. Estas características vão de encontro ao que sugere a literatura. O que não foi possível apurar com este estudo foi se as práticas de liderança vão de encontro ao descrito e identificado pelos Diretores.

O tema que se apresenta em estudo sob o título “*Os Indicadores de Performance Social e de Liderança como Fatores de Desenvolvimento no Terceiro Setor – o Caso Particular da 3ª Idade no Concelho de Felgueiras*” está organizado, num primeiro momento, com recurso a pesquisas bibliográficas sobre os temas em estudo, onde se pretende proporcionar um enquadramento teórico e sustentado com os assuntos a trabalhar. De seguida apresentam-se os resultados das entrevistas trabalhadas com as instituições e, posteriormente, comunicados os resultados obtidos. Finaliza-se com uma discussão dos resultados e respetiva conclusão.

Os itens acima descritos contribuem para o desenvolvimento das instituições do Concelho de Felgueiras, na medida em que possibilitam a criação de valor social, pela presença contínua que tem na comunidade e prestação de serviços sociais. A existência das instituições faz sentido, na medida em que se identificam lacunas e necessidades da comunidade. Então, pode considerar-se que estas estão em desenvolvimento pela presença constante e continuidade no apoio que prestam à comunidade Felgueirense.

As grandes temáticas teóricas da dissertação procuram dar sustento teórico aos temas em estudo, deste modo utilizar-se-á uma combinação de duas teorias base: Teoria Institucional e Teoria da Agência. O motivo que leva à escolha destas teorias prende-se, essencialmente, pelo facto de a primeira abordar mais as questões relacionadas com as organizações no seu âmago, a segunda porque uma temática fulcral deste estudo é a “*Liderança*”, centrando-se na definição das funções do agente e do principal e na forma como as rivalidades e conflitos são geridos nas organizações.

A forma como as organizações do terceiro setor estão organizadas e desenvolvem os seus serviços, faz delas um fator significativo no desenvolvimento de qualquer região ou país. Procuraremos com este estudo analisar se esse desenvolvimento está diretamente relacionado com os indicadores de performance social e liderança dos membros que compõe os órgãos sociais. Das catorze instituições em estudo, os elementos elencados para esta investigação foram identificados e trabalhados e as conclusões obtidas permitem-nos aferir se em Felgueiras as instituições apresentam indicadores de performance e de liderança, conseqüentemente se estão ou não em desenvolvimento.

O progresso de uma região depende dos estudos que são feitos, e a replicação dos dados obtidos com este estudo pode ser um contributo importante para a área social, no geral, e para o Concelho de Felgueiras, em particular.

## **2. Terceiro Setor: o conceito e a evolução**

As organizações do terceiro setor são cada vez mais representativas na sociedade de hoje e contribuem largamente para o desenvolvimento dos países, quer ao nível económico quer ao nível social. Esse desenvolvimento deve-se, enquanto fornecedoras de serviços, por serem próximas dos cidadãos, eficientes nos custos, flexíveis, inovadoras, dedicadas e sensíveis (Lopes, 2007). Contudo, e apesar do desenvolvimento e proliferação deste tipo de organizações, considera-se que ainda estão muito orientadas para o modelo empresarial, sendo necessário desenvolver novas ideias e modelos de gestão adequados ao setor, no fundo criar uma identidade própria das organizações do terceiro setor, como entidades fundamentais para o desenvolvimento social de qualquer país ou região (Lopes, 2007).

Assistimos atualmente a uma renovação e recomposição do terceiro setor e são cada vez mais os interessados nesta área, olhando para o número de investigadores, estudantes, voluntários e outros elementos que colaboram e estudam este setor, podemos afirmar que o interesse é elevado e que se deve aos novos movimentos sociais e de reafirmação de identidade, em que há toda uma mobilização civil para a resposta a necessidades básicas e comuns a todas as sociedades (Quintão, 2011).

O estado social de crise económica aliado à contestação ideológica ainda recente, em que sobretudo os mecanismos de proteção social se revelam insuficientes, fez surgir uma nova questão social em que o principal desafio é criar modelos de desenvolvimento socialmente integradores e, ao mesmo tempo, sustentáveis (Quintão, 2011). Neste contexto e por este motivo tem surgido cada vez mais organizações do terceiro setor e o seu impacto no desenvolvimento social é cada vez mais notório, já que a forma como estão economicamente organizadas e desenvolvem os seus serviços e atividades surgem como resposta às mais diversas situações. Por esse motivo, a necessidade de se ajustarem às adversidades e necessidades do contexto faz destas organizações um fator de desenvolvimento social fortíssimo e inegável, questão que iremos explanar ao longo desta dissertação. Existem, contudo, grandes assimetrias neste setor, e é prática comum nas políticas existentes em Portugal que se subcontratem e financiem a prestação de serviços sociais através de protocolos de cooperação pelas instituições do terceiro setor (Carvalho, 2010). A evolução e a proliferação, ainda que um pouco desequilibrada, das instituições do terceiro setor em Portugal tornam estas organizações um marco importante na economia e na sociedade Portuguesa, embora a dependência do financiamento público seja um constrangimento para a sustentabilidade.

O terceiro setor desempenha funções sociais e culturais, sem produzir lucro, relevantes para a sociedade civil e é constituído, essencialmente, por organizações de movimentos sociais que surgiram para colmatar lacunas no poder público, sendo que estas diferem consoante o país (Salomon & Helmut, 1997).

Em Portugal ainda se utiliza neste setor o modelo empresarial, por falta de modelos de gestão e tipologias de informação adequadas ao terceiro setor, no entanto é inegável o poder que emerge, sobretudo em termos económicos, devido ao número de empregos pelo qual é responsável (Carvalho & Braga, 2010).

De acordo com alguns autores existem cinco características que as organizações do terceiro setor devem cumprir: serem organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autogovernadas e voluntárias. O principal propósito da sua existência é para a satisfação e conhecimento das necessidades da sociedade ou seus membros, o que não implica terem lucro ou realizarem dinheiro nas atividades que desenvolvem (Salamon & Helmut, 1997). O grande desafio que se impõe é a criação e o desenvolvimento de um modelo de *governance* próprio para as organizações do terceiro setor que possibilite a sobrevivência e o sucesso das mesmas e que se satisfaçam os interesses de todas as partes envolvidas. Este mecanismo seria potenciador da identidade das organizações do terceiro setor e seria o mote para a sua identidade.

Como se referiu anteriormente, a génese do terceiro setor surgiu com as ações de prestação de assistência, à semelhança das que eram desenvolvidas pelas Santas Casas de Misericórdia e por outras instituições criadas pelas igrejas e por várias organizações com finalidade pública, no entanto foi a partir de mudanças estruturais, das quais resultaram a ampliação das desigualdades sociais, que o protagonismo dos movimentos sociais ganhou notoriedade (Manãs & Medeiros, 2012). Foi graças a esse mesmo protagonismo que nos anos 70 houve um crescimento desenfreado do número de organizações voluntárias que viriam a formar-se nos Estados Unidos da América, situação que veio a desenvolver o interesse e a curiosidade pela investigação das causas inerente à sua expansão, procurando ainda explicar as diferentes variações, quer no número, quer no porte, relativamente aos diferentes países (Kim, 2011). Nas décadas seguintes continuou a proliferação das organizações voluntárias até que se internacionalizou, nos anos de 90, por intermédio do *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, da *The John Hopkins University*.

Com a importância e relevância crescente das organizações de carácter associativo e não lucrativo, nomeadamente em áreas como Educação, Saúde, Serviços Sociais, Culturais e Recreativos, o *projeto da John Hopkins* vem inspirar e dar funcionalidade assentando numa perspetiva económica do papel destas organizações nas sociedades atuais. Foi graças a este projeto

que acabou por se internacionalizar, de tal modo que era a sua aplicabilidade prática, que se tornou possível estabelecer as primeiras comparações entre vários países. Estes estudos possibilitaram assim a criação de uma maior visibilidade do setor, seja ao nível económico ou político, uma vez que possibilitou a quantificação do número de trabalhadores (remunerados ou voluntários), horas de trabalho, receitas e peso das diversas fontes de financiamento, fossem elas o governo, a filantropia ou as vendas (Parente & Quintão, 2014).

O terceiro setor é, assim, originário de uma tradição anglo-saxónica fortemente originária na ideia de filantropia (França-Filho, 2002). Esta ideologia foi concebida para potenciar iniciativas entre o público e o privado, desde as organizações de caridade e associações populares até aos sindicatos e às organizações dos novos movimentos sociais. A divisão da ordem social em três partes, na visão de Sobottka (2002), é uma tradição europeia antiga, que pode ser identificada na filosofia grega e na filosofia moral escocesa de Adam Smith, em Marx, Durkheim e Mauss, entre outros. Esta abordagem anglo-saxónica virá mais tarde a gerar algumas críticas por assentar em princípios de filantropia, onde a solidariedade manifesta se funde com formas de autoajuda e de reciprocidade em diversos contextos (Lechat, 2002).

A denominação de terceiro setor na Europa surge também na década de 1970, como uma forma alternativa para a teoria social de génese marxista, permitindo-lhe conceber um projeto que não se reduz aos cenários do neoliberalismo e do estatismo social (Lopes, Parente & Marcos, 2014). A designação em causa, ainda que usada principalmente no contexto anglo-saxónico, passa a ser também adotada na Europa Continental, e noutras partes do mundo, como sinónimo de economia social (Campos & Ávila, 2012). Existe, então, uma dicotomia de interesses que se revela relativamente ao terceiro setor, uma vez que por um lado é vista como resultante da redução da intervenção direta do Estado e, por outro, a sua abordagem reflete o novo impulso nas atividades de missão social e de maior protagonismo da sociedade civil, situação que surge com um novo potencial promissor de resposta às necessidades sociais, no contexto da crise de regulação do final do século XX (Parente & Quintão, 2014). Assim, e com base nesta ambiguidade de interesses, o terceiro setor tornou-se um ponto de encontro de diferentes conceitos, basicamente do conceito de setor sem fins lucrativos norte-americano e do conceito de economia social europeia que, apesar de terem pontos em comum e que se sobrepõem, acabam por não ser, de todo, exatamente coincidentes (Campos & Ávila, 2012).

Apesar de tudo, deve-se à orientação norte-americana o crédito de grande parte das abordagens sobre o terceiro setor, não lucrativo (*non-profit sector*), e a delimitação apresentada por Salamon e Anheier (1992), que consideram que as características essenciais das organizações deste campo

devem cumprir cinco requisitos: serem formais, privadas, independentes, não distribuidoras de lucros e com certo nível de participação voluntária. Para Fernandes (1994), esta definição torna-se limitada para pensar a realidade latino-americana, devido à heterogeneidade que caracteriza a sua configuração, e de onde se destaca a desconsideração do critério de informalidade que exclui uma diversidade de iniciativas não-governamentais e não mercantis, que desempenham um papel fundamental para amplas fatias da população, evitando deste modo a exclusão económica e social. O conceito de economia solidária define-se pela incorporação deste tipo de iniciativas de cariz individual, familiar e/ou comunitário orientados para a criação de rendimento económico, livre de apropriação de forma privada e lucrativa. De acordo com Sobottka (2002), o terceiro setor abrange uma infinidade de organizações heterogéneas, sendo que esta situação levanta imediatamente uma grande dificuldade relativamente à limitação do seu objeto de análise. Este é, para Kim (2011), o motivo pelo qual, mesmo com as mais vastas pesquisas, os investigadores da área social não terem sido bem-sucedidos em obter maior conhecimento sobre as explicações causais do terceiro setor.

É notória a falta de consenso e clareza sobre o tipo de organizações que devem ser consideradas, sendo as cooperativas umas das organizações que provocam maior discussão. Esta falta de limites e de clareza na definição do conceito, faz com que haja uma grande variância relativamente ao tamanho do terceiro setor, já que esta definição acaba por estar dependente do tipo e do número de indicadores utilizados. Constituí ainda uma lacuna, a falta de dados históricos comparáveis que permitam a pesquisa quantitativa ou qualitativa rigorosa, de modo a garantir uma comparação fidedigna.

A concetualização do terceiro setor como o setor da caridade e do voluntariado é assim a definição mais clara e simplista do setor sem fins lucrativos, dos quais se excluem então as cooperativas, mutualidades ou empresas sociais, por não se considerarem sem fins lucrativos. Esta abordagem é no entanto criticada sobretudo por investigadores europeus, uma vez que consideram que se está a negligenciar e excluir organizações historicamente relevantes (Kim, 2011).

Campos e Ávila (2012) descrevem uma importante corrente que, na economia social, considera as cooperativas e sociedades mútuas como sem fins lucrativos, por aplicar limites restritivos aos montantes de distribuição entre os seus membros e por prestar serviços aos seus membros, sem objetivo de auferir lucro por intermédio deles. Já para autores como Cançado, Souza, Carvalho e Iwamoto (2013), os resultados auferidos pelos atos cooperativos e redistribuídos após a aprovação do balanço financeiro, não podem ser chamados de lucro, mas de sobra, uma vez que não se trata de retorno sobre o capital investido, mas da devolução da contribuição dada antecipadamente para cobrir os custos e despesas operacionais e administrativas do empreendimento. Além disso, no caso

de liquidação da organização, não recebem qualquer lucro referente às suas contribuições para o capital social, sendo reembolsados apenas pelo seu valor nominal, embora possivelmente atualizado, para manter o seu valor e correlato poder de compra. Esta abordagem da economia social considera que as cooperativas e as mutualidades são corpos sem fins lucrativos, ou seja, entidades que existem para resolver necessidades e oferecer serviços a indivíduos ou famílias, em vez de remunerar os proprietários ou investidores.

Outra limitação, segundo Parente e Quintão (2014), relaciona-se com o facto de o terceiro setor pressupor uma hierarquia entre setores e de se condicionar a equívocos, pois há uma tendência a confundir-se o terceiro setor com o setor terciário.

A necessidade de haver um certo grau de consenso relativamente ao conceito de terceiro setor, e apesar das limitações elencadas, impulsionou em 1992 a criação de uma associação promotora deste setor (Lechat, 2002), nos Estados Unidos, o *International Society for Third Sector Research*.

## **2.1.O Terceiro Setor em Portugal**

Analizamos a evolução e a caracterização do terceiro setor no Mundo, mas torna-se importante descrever a evolução do terceiro setor em Portugal.

Tal como noutros países, a origem do terceiro setor em Portugal tem uma raiz filantrópica e caritativa ligada à Igreja. Existe contudo um aspeto crucial que distingue os países mediterrânicos relativamente aos restantes, e que moldou de forma decisiva a evolução do terceiro setor - a ausência de separação entre Estado e Igreja (Almeida, 2010). Desde os primórdios da criação do país que existem diversas organizações ligadas à igreja cujo objetivo era prestar assistência, as quais se foram disseminando por todo o país e desempenham ainda hoje uma importante função no domínio da proteção social (Almeida, 2010). As misericórdias são ainda nos dias de hoje um dos exemplos da forte colaboração entre Estado e Igreja que tem marcado a história da sociedade portuguesa em geral, e do terceiro setor em particular. O poder religioso e a igreja continuam a exercer um grande domínio sobre a vida social do país.

As tentativas de implantação do liberalismo, no século XIX, foram sendo interrompidas por contragolpes absolutistas o que, a nível económico, condicionou o desenvolvimento do capitalismo liberal e limitou a industrialização, processo já por si tardio (Almeida, 2010). No séc. XIX, altura em que se deu a industrialização do país, o movimento mutualista expande-se, apesar das suas raízes medievais. Ligadas aos movimentos socialistas e operários, as mutualidades emergiram nos

sectores da saúde e da educação, no crédito (as mútuas agrícolas) e nas atividades culturais. Também neste período da história surge o movimento cooperativo, que data de 1867.

A implantação da 1ª República em 1910, baseada nos princípios do liberalismo democrático, teve uma existência conturbada e curta. Em 1926, inicia-se um período ditatorial de 48 anos, inspirado no corporativismo italiano e caracterizado, a nível económico, por um protecionismo elevado, um mercado fortemente regulado, um sector financeiro centralizado e uma industrialização baseada em baixos salários e na baixa qualificação da mão-de-obra (Almeida, 2010). As associações corporativas - as Casas do Povo, as Casas dos Pescadores e os sindicatos corporativistas - estavam harmonizadas segundo os valores de um nacionalismo autoritário, em aliança com a Igreja e celebrizados pela máxima da ditadura *Deus, Pátria e Autoridade*. O movimento cooperativo e mutualista foi considerado contrário aos valores de uma Nova Ordem. As mutualidades tiveram uma quase estagnação no seu nascimento e o movimento cooperativo sofreu a hostilidade do Estado. Ao controlar as iniciativas da sociedade civil, a ação da previdência ficou reduzida a um mero assistencialismo corporativista e a assistência, organizada em critérios ético-religiosos, assumiu um cunho caritativo (Almeida 2010).

O golpe de Estado de 1974, a instauração da democracia e a entrada de Portugal na União Europeia abrem uma nova página na vida política, social e económica em Portugal. No domínio das políticas sociais, o Estado assume-se como o seu principal produtor e financiador. No final da década de 70, o Estado assegura a criação de um Serviço Nacional de Saúde e desde então todo o desenvolvimento do sector se deu através de uma aliança público/privado lucrativo. Também o sistema público de previdência foi complementado mais pelo sector lucrativo do que pelas mutualidades, o que em parte determinou a sua estagnação (Almeida, 2010). Pode considerar-se perante o cenário apresentado que o ambiente socioeconómico foi favorável ao crescimento do terceiro sector, com o número de cooperativas a aumentar significativamente e a surgirem novos ramos. A Constituição de 1976 veio reconhecer a sua importância e, em 1980, foi publicado o Código Cooperativo que transpunha para a lei comum os normativos constitucionais. Assistiu-se, também, a uma autêntica explosão do movimento associativo, em ramos tão diversos como a melhoria das condições habitacionais e de emprego, as associações de pais, de ensino e de educação especial, de apoio à terceira idade, à primeira e segunda infância e à toxicodependência. É neste contexto que as IPSS, até então designadas por Instituições de Assistência, passaram a conhecer um crescimento sem precedentes. Desde logo o Estado reconheceu e foi delegando, de forma crescente, o campo da ação social. Integradas no sistema de segurança social, as IPSS, em regime de parceria com o Estado, são responsáveis hoje em dia por cerca de 2/3 da ação social (Almeida, 2010).

Apesar das profundas transformações do regime político e económico, é de salientar que alguns princípios da ditadura continuam a subsistir atualmente em Portugal, nomeadamente a centralidade do Estado na regulação socioeconómica e a aliança Estado - Igreja - Terceiro Setor. Perdura ainda uma proteção social reduzida, um mercado pouco competitivo com envolvimento do Estado, um sector financeiro centralizado e pouco diversificado, um sector educativo pouco desenvolvido, um baixo nível de qualificação da mão-de-obra e grandes desequilíbrios sectoriais e regionais (Almeida, 2010)

As organizações do terceiro setor desempenham um papel crescente na governação social em Portugal, nomeadamente na provisão de bens e serviços sociais. Esse facto pressupôs a criação de um conjunto de dispositivos institucionais, com Leis e Estatutos definidos, para que se enquadrem os objetivos e relações destas organizações com o Estado, sendo que as regras do jogo são, em última instância, aprovadas pelos poderes públicos e a sua definição está longe de se poder considerar o resultado de um processo unilateral. Em bom rigor, muito do quadro regulador do terceiro sector foi estabelecido através de negociações (Almeida, 2010), nas quais a capacidade de pressão das confederações que representam o terceiro sector em Portugal parece ter sido decisiva na redação final dos diplomas.

## **2.2 Instituição Particular de Solidariedade Social**

Neste estudo iremos abordar as organizações do terceiro setor que usufruem de um estatuto especial de utilidade pública, instituição particular de solidariedade social (IPSS) e organização não-governamental (ONG) ou organização não-governamental de desenvolvimento (ONGD). Todas as instituições do Concelho de Felgueiras que trabalham com a terceira idade e são alvo deste estudo, são pessoas coletivas privadas sem fins lucrativos, que atendem a fins de interesse geral em cooperação com a administração central ou local, e que merecem por parte desta a declaração de utilidade pública. O regime jurídico da declaração de utilidade pública está previsto no Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de Novembro, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 391/2007, de 13 de Dezembro. As organizações podem solicitar o estatuto desde que não sejam abrangidas por regime especial que lhes conceda a natureza ou as prerrogativas das pessoas coletivas de utilidade pública (Moreira, 2018).

Estas instituições, que existem com o propósito social e de solidariedade, estão associadas em protocolos de cooperação ao sistema da Segurança Social, do qual são muito dependentes de financiamento.

Em Felgueiras, das 14 instituições em estudo, 13 são detentoras do estatuto de IPSS e uma acresce o estatuto de ONGD.

### 3. Liderança

Neste ponto da dissertação iremos explicar a que é que se refere o conceito de “Liderança” e procurar elencar as características ideais de um perfil de líder.

Como referimos anteriormente, as instituições do terceiro setor apresentam características particulares relativamente às restantes organizações, já que existem com o propósito de criar mudanças nos indivíduos e na sociedade. Por este motivo, os líderes devem em primeiro lugar pensar e trabalhar sobre a missão destas instituições e ter em atenção três fatores que potenciam o desenvolvimento: as oportunidades, as competências e o envolvimento (Drucker, 1990).

Analisando a bibliografia, conclui-se que existem estudos que elencaram algumas características específicas dos diretores executivos, como também existem escalas que foram construídas para medir atributos específicos. Contudo, no terceiro setor ainda existe alguma ambiguidade no desempenho do papel do líder, seja por fatores de âmbito motivacional ou cognitivo. Nem sempre se compreende ou é claro que indicadores de performance regem o trabalho de um líder, assim como também não se compreende claramente a responsabilidade da liderança destes elementos (Doherty & Hoye, 2011). O perfil do líder ideal dependerá certamente das suas atitudes e comportamentos dentro da organização, mas será que estes fatores vão ter impacto no desenvolvimento da instituição? A forma como o líder desempenha o seu papel vai também influenciar nesse processo? E os atributos individuais, como por exemplo a personalidade e o estilo de liderança, não terão também um peso significativo? O género será também um fator indicativo da performance social e estilo de liderança praticado nestas instituições? Procuraremos dar resposta a estas questões ao longo deste estudo.

A importância do estudo do *governance* é uma realidade atual, particularmente porque as instituições do terceiro setor tiveram que se reinventar com a crise financeira que se instalou ainda recentemente; o colapso das empresas aumentou a pressão sobre todos os *stakeholders* e o papel do líder ficou em relevo no sentido da tomada das melhores decisões, até porque a estratégia de uma organização é não só o que se pretende fazer, mas sobretudo o que se decide não fazer (Kaplan, 2001). A responsabilidade ética, ambiental e social das instituições assume assim uma posição de destaque, ao mesmo tempo que o seu desenvolvimento também. Estudos recentes indicam que existem algumas características dos líderes que estão positivamente associadas ao seu desempenho social, nomeadamente: serem independentes, influentes na comunidade e do sexo feminino (Mallin & Michelon, 2010). A importância destes fatores é que as instituições, muitas vezes na pessoa dos

seus líderes, adotem ações socialmente responsáveis. O líder ideal é assim o promotor de uma instituição responsável eticamente, ambientalmente e socialmente.

Estudos ainda indicam que as competências técnicas são, sem dúvida, muito importantes, mas existe um fator nos líderes de topo que é altamente influenciador do seu desempenho: a inteligência emocional, e esta está diretamente relacionada com a performance do líder. A inteligência emocional manifesta-se através dos seguintes componentes, e é através destes que o desempenho e a performance dos líderes marcam a diferença: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais (Goleman, 1998). Este tópico será abordado adiante com mais pormenor.

Liderar e gerir são conceitos diferentes, embora se complementem, logo o perfil de um líder pode ou não corresponder ao perfil de um gestor. Gerir significa lidar com a complexidade, tem mais a ver com a organização e estruturação do trabalho e do pessoal; liderar é lidar com a mudança, ter a capacidade de se adaptar a novas circunstâncias fazendo os alinhamentos necessários relativamente ao pessoal e aos serviços. Gerir traduz-se em controlar e resolver problemas, por outro lado liderar traduz-se em motivar e inspirar, guiar as pessoas pelo caminho correto, apesar de todos os obstáculos, apelando sempre às necessidades humanas, valores e emoções (Kotter, 2001). A capacidade de envolver o outro em objetivos partilhados, de seduzir, de integridade e de adaptação e mudança são ainda competências descritas por alguns autores como essenciais para a liderança (Bennis & Thomas, 2002).

As características pessoais, por si só, não são suficientes para gerar um líder, esta ideia está ultrapassada. O que predomina atualmente é que as características que levam um indivíduo a tornar-se um líder treinam-se, a par das competências comportamentais, que assumem também um papel de destaque. Segundo Neves (2001) liderar implica a existência de um indivíduo que tem capacidade de influenciar um grupo de indivíduos. Esta teoria implica que existe, portanto, um destinatário coletivo para a ação do líder e que este exerce grande influência sobre o mesmo.

A arte de liderar é então algo que se treina, aprimora e desenvolve com muito trabalho e perícia. A capacidade de influenciar grupos de indivíduos, com base em características que se desenvolveram e aprenderam, contraria assim o caráter inato que anteriormente estava preconizado nas teorias da Liderança. Esta ideia vem consolidar que liderar se torna assim um exigente processo de aprendizagem e de desenvolvimento, que se pode tornar numa experiência física e psicológica rigorosa (Hill, 2007), já que toda a dinâmica do processo é colocada no próprio indivíduo.

Relativamente ao comportamento, o líder pode utilizar dois tipos de orientação distintos: 1) comportamento orientado para a tarefa (como por exemplo: definição de metas, planeamento e atribuição das tarefas aos elementos do grupo e cumprimento de prazos) e/ou 2) comportamento

orientado para as pessoas ou relacionamento interpessoal (como por exemplo: preocupação com o clima do grupo e desenvolvimento de boas relações interpessoais) (Neves, 2001). A estratégia número 1) reproduz o grau em que o líder estrutura e define as tarefas e papéis dos membros do grupo de modo a que este alcance os objetivos traçados; ao passo que a estratégia número 2) reflete o grau em que o líder confia nos membros do grupo, tendo em consideração as diferenças individuais, procurando também desenvolver relações interpessoais positivas. Esta abordagem de liderança preconiza e vai de encontro à teoria de que é efetivamente possível desenvolver competências de liderança, que acabam também por emergir no exercício da própria. Segundo MacGregor (2007), a capacidade de liderança desenvolve-se, não é inata.

### **3.1 Características do Líder**

São várias as características descritas na literatura e que se têm associado aos líderes, nomeadamente a forte capacidade de comunicação, a confiança e o respeito, sendo ainda percecionados como visionários e íntegros (Gaiter, 2013). À medida que as organizações se tornam mais competitivas e voláteis há uma crescente preocupação em atribuir-lhes a responsabilidade de serem os agentes de mudança (Kotter, 1990). A literatura sugere ainda a intencionalidade do exercício da influência sobre os indivíduos por parte dos líderes guiando, estruturando e facilitando as atividades e relações (Yukl, 1998). Segundo Watson (1994) os líderes são muitas vezes considerados como “super-heróis”, no entanto esta ideia quase intangível da liderança, em que os líderes são seres plenos e capazes de resolver todos os problemas, é errónea e contra produtiva, inibindo o desenvolvimento do próprio líder (Grint, 2005). O indivíduo que exerce funções de liderança é um ser humano comum, com ansiedade, angústia e necessidade de encontrar significado nos seus subordinados (Watson, 1994). Hill (2007) reforça ainda que o líder não se limita à aquisição de competências e à construção de relações, mas que se transforma profundamente, enquanto vai aprendendo a pensar, a sentir e a valorizar. Hudson (2013) refere ainda que mesmo os líderes de perfil superior necessitam de receber apoio para desempenhar o seu papel. Como mencionado anteriormente os líderes tem a capacidade influenciar o grupo, basicamente ao nível do comportamento individual e organizacional, onde se destaca também a dimensão ética e são igualmente influenciados pelas suas expectativas, interpretações e interações com os outros (Glynn & Jamerson, 2006).

A capacidade de influenciar, até em termos éticos, um determinado grupo pode considerar-se como uma demonstração de conduta normativa e adequada, que se consegue através das ações e das relações que se estabelecem com os outros, promovendo essa mesma conduta para os liderados através de uma comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão (Brown, Trevino & Harrison, 2005). A designada “liderança ética” refere-se a um conceito particularmente importante, dado o impacto que pode ter sobre a conduta dos liderados e sobre o desempenho organizacional, sendo determinantes para a vida da organização e para o bem-estar psicossocial do grupo (Trevino, & Hartman, 2003). As empresas e organizações que procuram ser éticas são geralmente aquelas cuja conduta é socialmente valorizada e cujas políticas se reconhecem sintonizadas com a moral vigente, subordinando as suas atividades e estratégias a uma reflexão ética prévia e agindo posteriormente de forma socialmente responsável (Brown, Trevino & Harrison, 2005; Clegg, Kornberger & Rhodes, 2007). A responsabilidade social corporativa implica, assim, que as organizações assumam a responsabilidade de encontrar uma abordagem restauradora para problemas sociais básicos, ao mesmo tempo que procuram ser socialmente responsáveis na adoção, desenvolvimento e difusão dos valores éticos (Drucker, 1999).

Atualmente, é cada vez mais valorizado que as organizações adotem uma conduta baseada em princípios morais, que respeitem o ambiente e os valores da comunidade envolvente. Considera-se mesmo que o desempenho social da organização se espelha no comportamento ético dos seus dirigentes, refletindo deste modo se a organização desenvolve boas ou más práticas. Este fator, por sua vez, irá refletir os resultados e a própria sustentabilidade da atividade da organização. (Ruf, Muralidhar, Brown, Janney & Paul, 2001). Para Trevino *et al.* (2003) e Brown *et al.* (2005) os líderes éticos são descritos como honestos, confiáveis, justos e solidários, capazes de fazerem escolhas justas e de estruturarem justamente os ambientes de trabalho.

Concluindo pode afirmar-se que os autênticos líderes são aqueles que possuem a capacidade de influenciar as atitudes e os comportamentos dos seguidores (Avolio *et al.*, 2004).

Relativamente ao tipo de liderança, estas podem ser de dois tipos distintos: 1) liderança transacional; 2) liderança transformacional. Na liderança transacional, o líder destaca-se pela troca de recompensas em função do comportamento observado, já na liderança transformacional o líder é visto como alguém capaz de articular uma visão do futuro que é passível de ser partilhada com os colegas e subordinados, estimulando-os intelectualmente e prestando atenção às diferenças individuais entre si. O líder transacional apela ao interesse pessoal dos seus subordinados, utilizando técnicas como a recompensa construtiva, o elogio e as promessas de sucesso se o liderado for capaz de cumprir com os compromissos estabelecidos, para com o líder ou para com a

organização. No entanto, e caso o liderado não seja capaz de alcançar os objetivos pretendidos, o líder põe em prática uma técnica aversiva caracterizada por uma chamada de atenção em que pode figurar um *feedback* negativo, a repreensão ou ainda a ação disciplinar (Bass, 2000). O líder transacional opera dentro do sistema ou cultura existente e privilegia o evitar o risco, prestando atenção aos constrangimentos temporais e à eficiência. De um modo geral, privilegia o processo e não o conteúdo, numa tentativa de manter o controle, existindo uma grande probabilidade de ser bem-sucedido em ambientes estáveis e previsíveis onde prevaleça o controle. As características que se evidenciam no líder transformacional têm permitido a consciencialização por parte dos investigadores da importância acrescida do alcance de sucesso, da auto-atualização e dos ideais próprios, já que os liderados são incentivados a atuar para além dos seus interesses pessoais e em prol dos objetivos de um grupo, organização ou comunidade, país ou sociedade como um todo (Bass, 2000). O líder transformacional procura novas formas de trabalhar e abraça novas oportunidades, ainda que sejam arriscadas, privilegia respostas eficazes a questões também elas eficazes, no fundo, não se limita a reagir a uma circunstância antes tenta moldá-la e criá-la. Não obstante, o líder transformacional pode utilizar estratégias transacionais, quando apropriado (Bass, 2000).

Estudos recentes reforçam ainda a importância da análise destes dois tipos de liderança com enfoque na comparação entre os géneros masculino e feminino. Cada vez mais mulheres em países industrializados têm ocupado posições de liderança na sociedade, o que suscitou a alguns autores o interesse na compreensão da forma como os seus papéis são desempenhados, em contraste com os homens. São vários os investigadores que têm vindo a demonstrar a contribuição do líder transformacional para o crescimento da satisfação organizacional do compromisso e da eficácia, bem como para uma melhor compreensão na dinâmica da liderança transformacional (Altindag & Kosedagi, 2015; Walumbwa *et al.*, 2008).

Bass (2000) considera que um bom líder apresentará os dois estilos de liderança, sendo no entanto certo que se identificará mais com o transformacional do que transacional. Eagly *et al.* (2003) reiteram também a importância de entender a liderança transacional e transformacional como empiricamente distintas, mas sustentam a perspetiva de Bass (2000) de que os líderes eficientes apresentarão uma combinação dos dois tipos. Os autores referem ainda dois conceitos basilares nos líderes e seu desempenho: 1) A perceção de Autoeficácia; 2) A Inteligência Emocional.

### 3.2 Autoeficácia e Inteligência Emocional

A percepção de autoeficácia está relacionada com as avaliações do indivíduo relativamente às suas competências para executar determinados níveis de desempenho, sendo que essas auto-percepções não são definidas nem mensuradas em termos de componentes motores de uma ação (Bandura, 1984). A percepção de Autoeficácia descreve a convicção que o indivíduo apresenta na sua capacidade de mobilizar motivação, recursos cognitivos e ações necessárias para atingir necessidades específicas numa determinada situação. Convicções pessoais de eficácia afetam não só os desafios a que o indivíduo se propõe, como também a quantidade de esforço despendido numa determinada tarefa, o nível de perseverança quando surgem dificuldades e a vulnerabilidade ao stress e à depressão (Wood & Bandura 1989). A inteligência emocional, por sua vez, tem sido frequentemente referenciada como envolvendo conceitos complementares aos da capacidade de perceber, assimilar, compreender e gerir emoções. Estes conceitos incluem não apenas a emoção e a inteligência por si só, como também a motivação, as disposições e traços não relacionados com capacidades e o funcionamento global e pessoal (Mayer *et al.*, 1999).

Alguns estudos têm-se focado na investigação do fenómeno da inteligência emocional nas organizações após a publicação dos artigos de Goleman (1995), Cherniss e Goleman (1998), Salovey e Mayer (1990) e Mayer e Salovey (1997), que focaram a importância acrescida da introdução da inteligência emocional nas organizações e o seu contributo para a performance dos indivíduos no contexto de trabalho. A inteligência emocional evidencia uma relevância acentuada em critérios diversos, entre os quais se destaca a emergência da liderança (Côté, 2014). Como já vem sendo abordado ao longo deste estudo, a liderança é um fator decisivo em qualquer organização, bem como o estilo de liderança adotado. Investigações recentes têm focado o seu objetivo na relação entre o estilo de liderança transformacional e a inteligência emocional (Butler & Chinowsky, 2006).

Conclui-se deste modo que todos estes aspetos acabam por estar relacionados entre si, basicamente porque o líder tem um impacto importante nas percepções dos seguidores, (Wang *et al.*, 2014), tais como a percepção de autoeficácia, que por sua vez afeta diretamente o desempenho, através de dois mecanismos distintos: motivação individual e desenvolvimento de estratégias para uma determinada tarefa (McCormick, 2001). A escolha da inteligência emocional, como variável na relação com a liderança, prende-se com o facto de contribuir em larga escala para o desenvolvimento de perspectivas convincentes nos líderes, que utilizam as suas emoções para

melhorar o processamento de informação, desafios e oportunidades dentro das organizações a que pertencem (George, 2000).

Um dos aspectos mais importantes na organização, e que os líderes devem sempre ter em consideração, é garantir que o grupo reconheça a importância das atividades que desenvolvem, ou seja, os líderes precisam de certificar-se de que os liderados estão familiarizados com os problemas e questões relevantes dentro das organizações, de modo a aumentar a confiança nas suas próprias capacidades e eficazmente ultrapassar problemas, superar desafios e abraçar novas oportunidades. Para este efeito o líder necessita de influenciar as emoções dos seguidores, logo, quanto maior o nível de inteligência emocional do líder, mais eficazmente conseguirá incentivar os seus seguidores à resolução de problemas, proporcionando um importante contributo para que estes se sintam otimistas nos seus contributos pessoais (George, 2000). Preston *et al.* (2015) defendem que o desempenho ótimo no trabalho está associado a um “grande líder” e que a forma crítica de o fazer implica prestar atenção às emoções dos colaboradores e, ao mesmo tempo, controlar as próprias emoções. Autocontrolo, zelo, persistência e automotivação são fatores que caracterizam a inteligência emocional, e estas características afetam as posições éticas fundamentais tomadas durante a vida (Goleman, 1995). A inteligência emocional destaca-se, assim, pela capacidade de construção da previsibilidade do desempenho na organização, influenciando ainda um variado leque de comportamentos na organização, incluindo o compromisso do colaborador, o desempenho, trabalho em equipa, inovação, qualidade de serviço e lealdade (Altindag & Kosedagi, 2015). Indivíduos que apresentem maiores níveis de inteligência emocional experienciam maior sucesso ao longo da sua carreira, constroem relações pessoais mais fortes e lideram mais eficazmente (Cooper, 1997). A inteligência emocional traduz-se num efeito positivo não só na coesão dos grupos de trabalho da organização, como também na congruência da avaliação de performance entre colaborador – líder, influenciando ainda no desempenho do colaborador, na cidadania organizacional e no compromisso deste com a instituição. Perante uma situação ou problema o indivíduo, num primeiro momento, procede à interpretação e manifestação da emoção correspondente podendo ainda fazê-lo a dois níveis, pessoal ou com os outros. A um nível pessoal pode verbalizar ou não a emoção, já relativamente aos outros pode também não verbalizar, mas quase sempre cria uma empatia. Num segundo nível surge a regulação da emoção, quer pessoal, quer relativamente aos outros. É neste patamar que se vai aprimorar a forma como as emoções vão ser utilizadas e canalizadas. Finalmente, ao nível da utilização prática da emoção, podem surgir quatro formas: planeamento flexível, pensamento, redirecionamento e motivação. Estas vertentes vão conduzir a atuação do indivíduo e traduzem-se ao nível comportamental e de atitudes.

Analisando historicamente e antropológicamente a evolução dos tempos e das sociedades, pode constatar-se que o conceito de liderança existe desde sempre, pois as provas existentes demonstram que não existe qualquer forma de sociedade conhecida sem um pressuposto de liderança (Richerson & Boyd, 1999), o que torna este conceito evolutivo. Segundo Seltzer (1990) a liderança é um processo social de interação entre indivíduos que coordenam as suas ações para atingir determinados objetivos. Assim, e de acordo com esta conceção de liderança numa perspetiva evolutiva, o cerne da questão não é a razão pela qual os indivíduos optam pela função de liderar, mas sim o que leva um grupo de indivíduos a escolher voluntariamente responder a um líder. Esta situação, segundo a literatura, pode surgir como um processo seletivo natural (Vugt, 2006).

A liderança nasce assim de uma forma de persuasão, nunca domínio, e apenas se verifica quando os indivíduos aceitam de livre vontade os objetivos do grupo a que pertencem. Yukl, Wall e Lepsinger (1990), identificam catorze categorias para o comportamento do líder incluindo: planeamento e organização; resolução de problemas; clarificação; informação/motivação; monitorização; consultoria; reconhecimento; apoio; gestão de conflito e *team building*; *networking*; delegação; desenvolvimento de competências; e recompensa. Estas ações, que caracterizam o comportamento de um líder, são impostas a indivíduos em diversos níveis de liderança e a sua importância difere consoante esse mesmo nível (Hogan *et al.*, 1994).

O comportamento dos líderes, a forma como executam as tarefas e como atuam sobre uma situação, tem vindo a ser amplamente estudado uma vez que são estes conceitos que determinam uma liderança eficaz e o seu impacto na organização (Amundsen & Martinsen, 2014).

Como foi referido anteriormente, existem ainda evidências fortes de que as dimensões da personalidade interferem também com a liderança eficaz. A assertividade, o domínio, o nível de atividade e energia, a fluência no discurso, a sociabilidade, a estabilidade emocional (ao nível da independência e da autoconfiança), a consciência como: responsabilidade, objetividade, iniciativa, integridade e conduta ética e a familiaridade (amizade, proximidade social e apoio) estavam relacionados com uma liderança eficaz. Estes factos suportam a ideia de que existe uma forte relação entre liderança e personalidade (Hogan *et al.*, 1994). Se estas características determinam a liderança, os efeitos que a mesma produz na performance encontram-se também estudados ao nível da literatura científica em áreas como a psicologia ou a gestão. Jacobs e Singell (1993) apresentam uma visão distinta sobre como os indivíduos que lideram uma equipa têm a capacidade de as influenciar no seu comportamento e na sua performance. Estudos levados a cabo por estes autores demonstram que a performance é significativamente inferior quando se estava perante um ambiente turbulento e na presença de um líder dominante. Por outro lado, a performance melhorava quando a

intervenção eficaz da gestão de topo era mais visível (Haleblian & Finikelstein, 1993). Um dos critérios que permite aferir a eficácia da liderança é a eficácia do próprio grupo, equipa ou organização, embora esta esteja também dependente de outros fatores mais ou menos imprevisíveis (Hogan *et al.*, 1994).

### **3.3 Liderança Eficaz**

Através da literatura analisada, a eficácia da liderança pode ser organizada em cinco categorias de estudos (Hogan *et al.*, 1994). Numa primeira categoria, os líderes são avaliados em termos da performance das suas equipas ou centros de custos. Numa segunda categoria, são utilizados *ratings* de avaliação dos líderes através da participação de colaboradores ou supervisores de nível inferior. Este conjunto de indivíduos está numa posição única para aferir a eficácia de um líder pelo que a avaliação da performance de um gestor depende, em parte, da relação que esse indivíduo estabelece com os seus subordinados (Cleveland, Murphy, & Williams, 1989). Numa terceira categoria, a avaliação dos líderes é desenvolvida através de entrevistas, simulações ou grupos de discussão. Numa quarta categoria enquadra-se a autoavaliação evidenciada em diversos artigos, mas com pouca significância ao nível da eficácia da liderança. Pelos resultados obtidos é possível identificar indivíduos que sobrevalorizam a sua performance e essa tendência está associada a liderança ineficiente (Farh & Dobbins, 1989). Numa quinta categoria, pode considerar-se a avaliação dos líderes por colaboradores com carreiras disruptivas e em rotura com a instituição. Na bibliografia consultada foi possível identificar que a incompetência ou incapacidade/insuficiência da gestão está intrinsecamente ligada à falta de fiabilidade, excesso de controlo, exploração, microgestão, irritabilidade, relutância à disciplina e incapacidade de tomar decisões corretas ao nível de recursos e negócio (Peterson, Smith & Tayeb, 1993).

Em análise ao conteúdo anterior é claro e evidente que a avaliação da eficácia da liderança está diretamente relacionada com a performance das equipas e esta avaliação, para além de ser difícil e complexa, está também frequentemente contaminada por fatores externos. Uma forma de minimizar estes fatores será proceder à recolha de questionários junto dos subordinados e superiores, para uma mais adequada avaliação da liderança. Os comportamentos do líder influenciam, indiscutivelmente, as atitudes e as emoções dos colaboradores, já que estes vêm na figura do seu líder qual o modelo a seguir ou a evitar (Amundsen & Martinsen, 2014). Analisando a literatura constatamos que a área do comportamento organizacional tem revelado um crescente

interesse pelos estudos sobre a liderança transformacional. Autores como Zhu *et al.* (2005) afirmam que a liderança transformacional procura implementar mudanças não só no plano da organização, mas também ao nível dos indivíduos que a compõem, sendo que os métodos de implementação dessas medidas de mudança focam-se na relação do líder com os seus subordinados e no impacto da liderança em dimensões como o carisma e personalidade, inspiração e visão.

A liderança transformacional tem sido descrita como modelo facilitador da implementação de práticas inovadoras, através de três estratégias: definição clara de objetivos; incentivo à criatividade e espírito de iniciativa e comprometimento geral da equipa para os resultados (Zhu *et al.*, 2005). Numa outra vertente, relacionada com a liderança transformacional, encontra-se a liderança transaccional que, segundo Judge e Piccolo (2004), é compreendida de acordo com três dimensões: contingência da recompensa, gestão por exceção ativa, gestão por exceção passiva. A contingência da recompensa consiste na elaboração por parte do líder de um sistema de transações ou trocas com os seus subordinados: o líder clarifica as expectativas e estabelece as recompensas de acordo com essas mesmas expectativas. Relativamente à gestão por exceção esta relaciona-se, essencialmente, com a intervenção do líder quando ocorre um problema ou uma falha por parte dos seus subordinados: a diferença entre a gestão por exceção ativa e passiva reside no tempo de intervenção, sendo a gestão ativa gerida pela capacidade de antecipar os problemas e desenvolver medidas corretivas, ou seja, antes que um determinado comportamento ou ação ocorra, criando dificuldades à equipa ou comprometendo os resultados. Por outro lado, a gestão passiva aguarda que o problema ocorra sem tomar nenhuma medida para o prevenir. A liderança transaccional contribui para que as organizações atinjam os seus objetivos de uma forma mais eficiente, uma vez que alia a performance a recompensas de valor percebido (Avolio, Bass & Jung, 1999). Segundo Zhu *et al.* (2005), a liderança transformacional resulta em maiores níveis de coesão, comprometimento, confiança, motivação e performance, sendo vários os estudos que demonstram a existência de uma relação positiva entre a performance individual e os resultados da organização. A implementação de práticas de inovação traduz-se num impacto muito positivo na performance individual, em virtude de potenciar o aumento do conhecimento, o desenvolvimento de características e competências pessoais e promover a motivação. Os líderes transformacionais possuem uma visão muito clara sobre a missão e orientação da organização, e é esta visão inovadora que procuram transmitir aos seus colaboradores através de uma comunicação eficaz e da partilha de poder.

O líder é um elemento privilegiado pela visão global da organização que detém e que resulta do facto de estar em contacto com a grande maioria dos *stakeholders*. Também é o elemento com

acesso privilegiado à informação e oportunidades que vão surgindo, sendo por isso um dos principais potenciadores da inovação da organização (Ferreira, 2005). A importância do estudo da liderança, prende-se também com o facto de o líder de uma organização ter de estar constantemente orientado e informado, para que o processo de tomada de decisão seja mais facilitado e orientado para o benefício público que as organizações do terceiro setor operam. Estas organizações devem ainda ser abertas, éticas e inclusivas em todas as suas práticas (Brown, 2002). Também se destaca a importância de compreender as necessidades de todos os *stakeholders* envolvidos com uma determinada organização no sentido de melhor interpretar a realidade e ajustar as políticas e modos de funcionamento da organização e disso depende o sucesso da mesma (Carvalho, Rodrigues & Branco, 2017).

A eficácia de uma organização está diretamente relacionada com a capacidade de efetuar planeamento estratégico, desenvolver recursos, gestão financeira e resolução de conflitos, sendo que estes papéis cabem aos líderes (Callen, Klein & Tinkleman, 2003). As decisões e opções dos líderes das organizações sem fins lucrativos refletem o desempenho da organização, e essas opções e decisões envolvem interpretação e enquadramento do meio ambiente para um desempenho ótimo da mesma. É com base nestas perceções e também nas características da organização que o líder consegue estruturar e melhorar o desempenho da mesma, atingindo assim os objetivos da sua missão (Brown & Iverson, 2004). Contudo, é necessário ter em atenção que os modelos de gestão de uma organização podem não ser os mais adequados para outra, logo as decisões precisam ser baseadas na configuração de cada uma (Bradshaw & Hayday, 2007). Este aspeto, conjugado com a ambiguidade e a incerteza que muitas vezes os líderes enfrentam na tomada de decisões podem ser uma dificuldade no desempenho destes, podendo ainda surgir dúvidas relativamente às estratégias mais eficazes para potenciar o desempenho da organização. Cabe ao líder de qualquer organização fornecer as ferramentas e a informação para que a governação seja eficaz e se desenvolva (Wright & Millesen, 2008), no entanto este necessita de ter também toda uma estrutura de suporte e uma rede de conexões dentro da organização que facilite este processo.

A comunicação é outra ferramenta importantíssima que deve ser utilizada e potenciada na organização, sobretudo pelo líder, ao qual cabe a difícil tarefa de informar os *stakeholders* dos objetivos e expectativas de desempenho para a organização. Para além destas competências técnicas e de personalidade associadas aos líderes é importante reter que as organizações do terceiro setor possuem na sua base uma missão social que proporciona motivação intrínseca aos trabalhadores e estes têm clara noção de que o lucro não é o foco principal do seu trabalho (Devaro *et al.*, 2017).

A liderança é assim um conceito muito vasto e amplamente discutido e que se reflete no dia-a-dia das organizações. Um líder eficaz dá confiança à organização para que esta seja eficiente nas suas rotinas e projetos.

## **4. Indicadores e Desenvolvimento no Terceiro Setor**

### **4.1 Indicadores de Performance**

As organizações sem fins lucrativos assentam sobretudo em valores como a filantropia, o voluntarismo e a independência, sempre com a intenção de ir ao encontro dos serviços que atendam às necessidades dos clientes mas também para que sejam garantidos os recursos necessários para melhorar a qualidade e quantidade desses serviços (Alexander & Weiner, 1998). Atualmente, visto que o número de organizações sem fins lucrativos tem aumentado exponencialmente, é notório o aumento da competitividade entre este tipo de organizações. Esta realidade propicia a adoção de estruturas e práticas do setor corporativo e, como tal, é claro e evidente que uma fraca performance acaba por ter um impacto muito significativo na gestão da organização. Ambientes pobres onde a competição por recursos é intensa levam a que as organizações protejam os seus domínios para que se garanta a sua sobrevivência (Alexander & Weiner, 1998). Pode concluir-se neste âmbito que as práticas operacionais que as organizações sem fins lucrativos adotam afetam-nas no que respeita às suas orientações estratégicas.

A administração que governa as organizações sem fins lucrativos é a responsável pelo desempenho e realizações finais da organização. Embora o funcionamento do conselho de administração seja um fator de extrema importância para o sucesso de uma organização, as características estruturais e funcionais deste são também importantes para o desempenho da organização (Iecovich, 2005). Para além destas características existe ainda uma clara influência do ambiente sobre as organizações. Muitas decisões tomadas por diretores e conselhos de administração, conjuntamente com vários comportamentos organizacionais, podem ser entendidos apenas sabendo algo sobre as transações entre uma determinada organização e o seu ambiente. Uma dessas estratégias para melhor entender o ambiente onde se insere é desenvolver relacionamentos e colaboração com outras organizações, e são notórios os efeitos positivos desta colaboração, melhorando o desempenho das organizações envolvidas nesta parceria bem como os benefícios que podem daí advir: maior inovação, facilita a combinação de habilidades e competências, melhora a coordenação, permite juntar e partilhar recursos escassos, encoraja a manutenção de boas relações com outras organizações otimizando assim o acesso a recursos e legitimidade, e promove a integração de sistemas de prestação de serviços (Iecovich, 2005). As organizações são muitas vezes moldadas por outras organizações com quem colaboram.

Alguns estudos descobriram que o tamanho da organização foi associado a aspetos estruturais e funcionais. No caso concreto desta investigação, o tamanho da instituição é definido pelo número de utentes que a compõe e valências que apresentam. As instituições maiores e com mais valências apresentam características, ao nível da sua estrutura e funcionamento, diferentes das instituições mais pequenas, sendo por norma mais organizadas e estruturadas.

À medida que uma organização envelhece, torna-se também menos ativa, embora com mais responsabilidades a serem delegadas ao executivo e aos diretores. Em organizações mais jovens é comum haver mais atividade (Iecovich, 2005).

Estudos mostram que as organizações são fortemente afetadas pelo ambiente, nomeadamente recursos, legitimidade e colaboração com outras organizações, o que pode também afetar várias formas estruturais e aspetos funcionais. Características internas das organizações como a idade, o número de membros, o orçamento, o número de voluntários e número de trabalhadores remunerados também podem afetar significativamente a estrutura e funções da organização (Iecovich, 2005).

A literatura sugere que o papel da administração é multidimensional e que existem riscos que devem ser avaliados e geridos, sendo que a principal função da Direção é gerir e monitorizar (Donnelly & Mulcahy, 2008). O modelo de monitorização prevê que os *stakeholders* confiem na Direção. Estudos indicam que para ser bem-sucedido na monitorização a Direção deve ser independente da administração. Diretores externos estão melhor posicionados para monitorizar a gestão, devendo por isso ser voluntários (Donnelly & Mulcahy, 2008). A separação dos títulos de Diretor e presidente ajudam a manter a imparcialidade, a reduzir os custos e a melhorar o desempenho, minimizando o possível abuso de poder (Donnelly, R. & Mulcahy, M. 2008).

Nas organizações com fins lucrativos, os executivos recebem incentivos fortes para se concentrarem no desempenho financeiro de curto prazo e tendem a procurar oportunidades para maximizar o pessoal e os ganhos da organização. A realidade das organizações sem fins lucrativos é diferente, já que o desempenho social é geralmente a missão-chave da organização e onde o conselho de administração atua como um interface entre a organização e a comunidade, trocando informações e monitorizando os executivos para servir necessidades sociais (Bai, 2013). O papel fundamental das organizações sem fins lucrativos é assim cumprir uma responsabilidade fiduciária isto é, assegurar a administração de recursos e gerir os ativos em nome das partes interessadas, bem como monitorizar, angariar fundos e comunicar as necessidades das partes interessadas. Nas organizações sem fins lucrativos os conselhos de administração e os executivos geralmente têm diferentes visões e expectativas sobre desempenho social, e o tamanho destes órgãos está

positivamente associado ao desempenho social da organização (Bai, 2013). Por norma os administradores das organizações sem fins lucrativos não são remunerados, eles escolhem servir estas entidades porque acreditam na missão de caridade e apreciam a oportunidade de ajudar a cumprir a missão.

Os indicadores de performance social interferem claramente com o desenvolvimento da organização. Para o estudo em questão, e de acordo com a bibliografia analisada, foram destacados os seguintes indicadores para estudo: idade da instituição, características sociodemográficas da Direção, tamanho da instituição, fatores de inovação, parcerias estabelecidas com outras entidades/instituições, apoios e benefícios que recebem. A forma como estes influenciam o desenvolvimento das instituições será abordado posteriormente neste estudo.

## **4.2 Desenvolvimento Social**

Na última década cresceu o número de empresas, mesmo as que buscam lucro financeiro, que pretendem a criação de valor social. Esta realidade é típica das organizações sem fins lucrativos, contudo há que ter em atenção que o valor social é dinâmico e sujeito a mudanças perpétuas no ambiente externo da organização, mudanças estas que geram oportunidades e ameaças para as mesmas (Kuratko *et al.*, 2017). Pode afirmar-se assim que as organizações do terceiro setor procuram maximizar e enfatizar a criação de valor social. Além das organizações sem fins lucrativos, que procuram o rendimento do trabalho, existem também as empresas sociais, que buscam balançar com o valor social e financeiro. Estas empresas abordam os problemas sociais através de soluções empresariais (Kuratko *et al.*, 2017) e são desenvolvidas e pensadas para esse mesmo efeito, procurando resolver problemas sociais específicos.

Uma das estratégias através das quais as empresas procuram criar, entregar e capturar o valor financeiro num ambiente externo dinâmico tem sido colocar todos os seus funcionários e equipa de gestão a trabalhar na identificação das oportunidades para que a organização possa criar valor (Kuratko *et al.*, 2017). Esta medida designa-se de “*Empreendedorismo Corporativo*”. Existem instrumentos que avaliam esta medida, o que facilita aos gerentes das organizações perceber se os seus funcionários se sentem dispostos e capazes de propor possíveis soluções para os problemas sobre os quais tomam consciência. O objetivo principal do empreendedorismo corporativo é assim envolver todos os elementos que compõe uma organização/empresa para que se crie valor social, ao

mesmo tempo que se projetam medidas financeiramente sustentáveis e transformadoras para os mais diversos problemas sociais.

A criação de valor por parte das entidades, baseado na potencialização das capacidades e competências intrínsecas de uma organização, denomina-se ativos intangíveis (Carvalho & Blanco, 2007). As organizações do terceiro setor atuam no campo social e desempenham funções sociais e culturais de elevada importância e significância para a sociedade. O objetivo destas entidades não é gerar lucros. Estas podem ainda ser organizações de direito privado, embora podendo ter finalidades públicas ou interesses públicos, possuem assim uma natureza diferente das entidades lucrativas, que segundo Salamon *et al.* (1997) partilham as seguintes características: organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autogovernadas e voluntárias. O objetivo principal destas entidades passa pela satisfação de uma necessidade social de uma comunidade ou dos seus membros, não obstante o facto de poder vir a ter lucro em atividades realizadas. O tipo de informação disponibilizada aos *stakeholders* das entidades lucrativas e não lucrativas, embora distinta, porque o público-alvo também o é, deve ser útil e satisfazer os utilizadores em ambos os casos. Dar a conhecer a informação financeira e não financeira é uma forma que as entidades têm de cumprir a sua missão e alcançar a sua visão. Pode entender-se como informação não financeira os indicadores de controlo da atividade, indicadores de desempenho da atuação da entidade ou informação prospetiva. Estes dois géneros de informação complementam-se e pretendem-se eficazes no sentido da tomada da decisão mais acertada. Para isso deve ser comunicada de forma clara e objetiva, garantindo credibilidade por parte de quem a recebe.

De acordo com Ebrahim e Rangan (2014) está implícito em cada missão social que existe uma escala do problema que a organização pretende abordar e a natureza da intervenção requerida para abordá-lo. A escala das operações e ações de uma organização pode evoluir com o tempo, sendo que o mais provável de acontecer é que à medida que ganha reputação e financiamento, a organização seja solicitada para expandir o alcance das suas operações. No decurso desta realidade é também evidente que as organizações devem ser dotadas de mecanismos capazes de medir os resultados das suas ações e a ligação entre estes resultados deverá estar claramente estabelecida através de evidências concretas (Ebrahim & Rangan, 2014).

A escala no setor social pode ser alcançada não só através do crescimento da organização, mas também através de uma série de outros meios, nomeadamente influência política pública e a capacitação de outros para replicar e adaptar o seu modelo. Pode ampliar-se a medida social através da criação de redes de associações com outras organizações que realizem atividades similares e complementares. Assim, para medir o desempenho social é necessário que se verifique uma

conjugação de três fatores: 1) clarificar a missão operacional; 2) especificar o conjunto de atividades para alcançar a missão e 3) identificar o tamanho do problema-alvo (Ebrahim & Rangan, 2014). Por vezes, no setor social, as organizações procuram medir ou ter crédito por impactos que se estendem além da escala e do alcance do que realmente fazem, expondo-se assim a uma falha permanente de objetivos irrealistas.

A responsabilidade ética e a criação de valor social dão credibilidade a uma instituição, e o desenvolvimento da mesma prende-se essencialmente pela presença da combinação destes fatores, dando credibilidade à instituição. Quanto mais credível uma instituição for, mais possibilidade de desenvolvimento apresenta. A presença constante e a continuidade no apoio que prestam à comunidade, caracteriza assim o desenvolvimento de uma instituição.

## 5. Teorias de Suporte

### 5.1 Teoria da Agência

A Teoria da agência procura analisar as relações entre os participantes de um sistema ou organização. Jensen e Meckling (1976) definem esta teoria focando-se numa relação em que se estabelece um contrato em que uma ou mais pessoas, denominado o “principal” emprega outra pessoa “o agente” para realizar serviços ou trabalho em seu favor. Este processo envolve a delegação de alguma autoridade de decisão para o agente. Estes autores afirmam ainda que, se ambas as partes tiram partido desta relação de utilidade, existe uma boa razão para acreditar que o agente não irá atuar conforme os interesses do principal. Neste modelo de teoria, no qual um dos indivíduos é o agente e o outro é o principal, o primeiro cumpre determinadas tarefas para o segundo, que se compromete a remunerá-lo. O principal é o avaliador das informações e o responsável pela escolha do sistema de informação ao passo que o agente assume o papel de tomador de decisão, optando pelas melhores alternativas sob o ponto de vista do proprietário e das informações que a eles estarão disponíveis. Segundo Jensen e Meckling (1976), nenhum indivíduo pode desejar maximizar uma função que não seja a sua, pois o seu comportamento está fundamentado no conjunto das suas preferências e dos seus objetivos. Este pressuposto leva contudo a um conflito visto que o principal (líder) e o agente (colaborador) são pessoas distintas logo os seus interesses podem não estar alinhados e gerar-se assim conflito. Considera-se deste modo que existe incongruência entre o comportamento desejado pelo principal e o comportamento apresentado pelo agente. De acordo com esta teoria pode ainda haver uma transferência de riqueza entre o principal e o agente, e esta ocorre quando o primeiro delega poderes e autoridade para o segundo tomar decisões. O cerne desta questão consiste em o principal saber que irá perder parte da sua riqueza, no entanto, em compensação, procurará conseguir por parte do agente um melhor desempenho. A Teoria da Agência prevê também uma análise das relações internas e externas à organização, bem como procura servir como modelo na tomada de decisões que envolvam mais do que um indivíduo. Como foi referido anteriormente esta teoria conceptualiza que irá sempre existir uma incongruência entre o comportamento desejado pelo principal e o comportamento apresentado pelo agente, deste modo a ação é no sentido de delimitar o conjunto de ajustes viáveis entre o principal e o agente e também tentar minimizar a assimetria informacional entre ambos (Fontes, 2003).

A realidade das organizações sem fins lucrativos tem algumas características particulares. Segundo Jegers (2009) nas organizações sem fins lucrativos não existem proprietários, antes partes interessadas organizacionais que têm uma participação na organização e são afetados pelas atividades desta. Para Carvalho, Rodrigues e Branco (2017) a existência de múltiplos princípios e objetivos diferentes, dificulta a resolução de algumas questões neste tipo de organizações. A teoria da agência das partes interessadas reconhece os interesses de todas as partes e procura entender como a administração pode satisfazer os interesses concorrentes partes interessadas, tendo estas também a mesma importância no processo de responsabilização. As partes interessadas são qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar e ser afetado pelos objetivos da organização ou ainda grupos que tenham direito legítimo sobre a mesma. Instituições e indivíduos que financiem o trabalho de organizações sem fins lucrativos são os principais grupos de partes interessadas nessas entidades (Carvalho, Rodrigues & Branco, 2017). Um problema que se coloca no terceiro setor é a ausência de parâmetros de avaliação, que pode levar à utilização de critérios menos objetivos, principalmente ligados a fatores institucionais, como a imagem pública dos líderes ou relacionamento entre gestores e financiadores / doadores (Carvalho, Rodrigues & Branco, 2017). O resultado deste facto é que os líderes dessas organizações podem estar sob pressões financeiras e sociais.

Os conselhos de administração são programados para ter dois papéis distintos: controlo e direção (Considine *et al*, 2015). O controlo refere-se ao dever legal de monitorizar a gestão da organização em nome das partes interessadas, cumprindo este dever com lealdade e cuidado (Considine *et al*, 2015). Direção envolve orientação estratégica da organização. Conforme já foi referido anteriormente, a teoria da agência prevê que quando a propriedade organizacional é separada do controlo ou seja, o principal contrata o agente para a organização em vez de exercer controlo direto sobre a mesma, geralmente surgem problemas (Jensen & Meckling 1976). Concretamente, pode afirmar-se que o bem-estar geral fica em risco quando os agentes se envolvem em comportamentos oportunistas que pretendem maximizar os seus próprios interesses, impedindo-os de alcançar os objetivos acordados (Jensen & Meckling, 1976). Os diretores surgem assim como a resposta endógena da organização para combater e contrariar este problema, assumindo-se como os responsáveis pela monitorização da gestão e garantia de alcance dos objetivos estratégicos (Considine *et al*, 2015). O sucesso de uma organização pode ser medido pela capacidade que esta apresenta em maximizar o seu poder no meio ambiente em que se insere (Considine *et al*, 2015). Nas organizações sem fins lucrativos é comum haver alguma tensão entre os principais e os agentes, e esta surge muitas vezes pela falta de clareza no que respeita ao papel dos principais, tensão esta

que ainda é agravada pela falta de medidas claras de desempenho (Considine *et al*, 2015). Também por este motivo os conselhos de administração são considerados fundamentais e com grande impacto sobre o desempenho organizacional. É expectável que quando existe uma intervenção eficaz por parte destes surjam efeitos positivos nas organizações, por este motivo alguns estudos têm procurado uma melhor compreensão sobre os atributos demográficos e os processos e comportamentos envolvidos deste grupo fulcral para as organizações (Considine *et al*, 2015). Relativamente aos aspetos demográficos são treze as características que se salientam: 1) Tamanho da direção; 2) Posse do conselho de administração; 3) Idade média dos membros; 4) Diversidade do conselho, por exemplo, idade, ocupação, educação, experiência, género, minorias, nacionalidade; 5) Composição do conselho; 6) Frequência de reuniões de Direção; 7) Estrutura do conselho; 8) Dualidade do Diretor; 9) Incentivos dos conselhos; 10) Dependência da direção e remuneração do diretor; 11) Linha de falha da Direção; 12) Capital humano e relacional e 13) Dinâmica da direção (Considine *et al*, 2015).

Uma das dificuldades das Direções das organizações sem fins lucrativos pode ser encontrar critérios de desempenho efetivos que sirvam como base para o cálculo das remunerações (Puyvelde *et. al*, 2013). Ao oferecer e criar estruturas de incentivo, as organizações sem fins lucrativos pretendem induzir gestores e demais funcionários a adotarem comportamentos consistentes com a missão organizacional. Este fator contribui para minimizar os problemas colocados pela teoria da agência, e maximiza o prestígio da organização, já que estes passam a trabalhar por objetivos que estão alinhados com a missão da organização (Puyvelde *et. al*, 2013). A teoria da agência tem sido bastante utilizada no sentido de explicar o desempenho dos conselhos de administração e consequente gestão contudo, no campo das organizações sem fins lucrativos ainda existe muito por explorar e explicar (Olson, 2000).

Quer no setor lucrativo como nas organizações sem fins lucrativos, o conselho de administração tem o poder, e o dever, de supervisionar a organização e é da sua inteira responsabilidade executar o controlo interno da organização. Os diretores são assim o órgão com poder de decisão final. Não raras vezes, aqueles que são os doadores tornam-se também membros da administração das organizações sem fins lucrativos, servindo os interesses desta sem remuneração (Olson, 2000).

Como qualquer corrente teórica, a Teoria da Agência apresenta também algumas limitações. A primeira dessas limitações prende-se essencialmente com o facto de o agente, com os seus interesses individuais, poder não ter como objetivos os determinados pelos proprietários, ou então não dispor de todo o esforço necessário os atingir. Ambos os agentes procuram maximizar a sua

função-utilidade no entanto, se para o proprietário a riqueza é a variável sujeita à maximização, para os agentes as variáveis remuneração, poder, segurança e reconhecimento profissional são as que têm mais peso, e é precisamente por esta razão que se pode admitir que o agente nem sempre vai trabalhar no sentido do melhor interesse para o principal (Fontes, 2003). Este facto condiciona o principal a deter controlo dos interesses divergentes aos seus, estabelecendo incentivos apropriados para o agente e monitorizando a ação deste. As razões para o surgimento das limitações desta teoria podem ter origem não apenas nas diferenças de motivação e objetivos entre principal e agente, mas na assimetria de informação e preferências de risco das partes e no planeamento. A assimetria de informação deve-se ao facto de o agente possuir um conjunto maior de informações sobre os requisitos e resultados das atividades desenvolvida, deste modo, esta condição pode potenciar a busca de incentivos adicionais por parte deste (Fontes, 2003). Relativamente ao planeamento, é expectável que o principal tenha uma relação de permanência com a organização, ao passo que os agentes têm uma relação mais transitória e, conseqüentemente, uma perspectiva de curto prazo (Fontes, 2003). A avaliação de desempenho a que os agentes estão sujeitos ocorre em prazos menores, o que dificulta por vezes a maturidade de determinados projetos ou ações. A teoria da agência é dirigida a esses e outros problemas que surgem com a separação entre propriedade e gestão, chamados problemas de agência, e à distribuição do risco entre esses grupos, uma vez que as propensões diversas ao risco podem conduzir também à diversidade dos objetivos (Fontes, 2003). Esses problemas não se limitam à relação entre principal e agente, antes estendem-se a um conjunto maior de relações, influenciando assim o dia-a-dia das organizações e o desenrolar das suas atividades. Os problemas de agência podem ser controlados através de sistemas de decisão, que separam a gestão do controlo nos diversos níveis da organização. As formas utilizadas para essa separação podem incluir: 1) sistemas hierárquicos de decisão, onde os níveis superiores funcionam para validação e monitorização; 2) conselhos de administração, que para além de validar e monitorizar as decisões mais significativas para a organização, são responsáveis pela contratação, demissão e estabelecimento dos níveis de remuneração e compensação dos executivos; 3) estruturas de incentivo que encorajam a monitorização mútua entre os agentes. A categorização desses mecanismos de controlo pode definir-se como internos e externos. Relativamente ao mecanismo de controlo interno, este pode abarcar dimensões como o direito de voto dos acionistas, que têm um peso significativo no que respeita ao controlo e podem inibir a atuação dos executivos pelo exercício do voto nas assembleias; o alinhamento de interesses dos dirigentes, cuja participação na empresa pode ser no sentido de maximizar resultados; a vigilância mútua entre os trabalhadores remunerados, mecanismo que atua de modo semelhante ao controle do mercado de trabalho dos

dirigentes, ou seja, não apenas os executivos, mas também os demais empregados estão sujeitos à avaliação do mercado de trabalho, que em geral associa seu desempenho aos resultados obtidos pela empresa e sua reputação. Este mecanismo permite que se institua um controle mútuo envolvendo todos trabalhadores, no sentido de evitarem comportamentos oportunistas; o conselho de administração, considerado o órgão principal de controle na medida em que a capacidade deste é dada pela sua independência relativamente aos dirigentes da empresa e, por outro lado, a sua atuação é inibida em empresas onde há acionistas majoritários exercendo controle direto, como nas empresas familiares, ou indireto, por meio de uma coligação de acionistas (Fontes, 2003).

No que respeita ao mecanismo de controle externo evidencia-se a concorrência no mercado de bens e serviços, onde o excessivo oportunismo dos agentes pode vir a aumentar os custos de produção e reduzir a competitividade da organização e o risco decorrente da redução de eficiência face aos concorrentes atua como limitador e é tão mais importante quanto maior a concorrência no setor; o mercado de trabalho dos dirigentes, sendo que eventuais resultados negativos da empresa prejudicam a reputação dos administradores face aos seus pares, e o mercado de trabalho como um todo, sendo mais expressivo quando há uma clareza da tarefa desempenhada; o mercado financeiro, que exerce pressão sobre os gestores, principalmente em empresas abertas e cuja avaliação do mercado, expressa pelas cotações em bolsa, pode levar a movimentos de venda dos papéis da empresa ou operações como aquisições hostis (Fontes, 2003).

A teoria da agência apresenta também problemas significativos para as organizações, nomeadamente no mercado de bens e serviços, onde dificilmente se aplica o problema da concorrência diretamente, principalmente como resultado dos subsídios existentes ou mesmo da falta de concorrência. Em setores onde há concorrência, seja de empresas privadas ou do terceiro setor, a estrutura de custos e subsídios tornam complexa a avaliação da produtividade e, por esse motivo, difícil estabelecer condições para comparação. Em organizações sem fins lucrativos também é difícil identificar elementos para verificação de eficiência e comparação direta com outras organizações, em geral os principais elementos para avaliação do sucesso dessas organizações são os resultados obtidos face à missão proposta (Fontes, 2003). O trabalho dos dirigentes fica também prejudicado, tanto pela carência de termos de comparação com outras organizações como pela condição dos próprios. Nas organizações sem fins lucrativos, embora haja um mercado de trabalho para os dirigentes, a falta de parâmetros para a avaliação dos gestores abre espaço para o surgimento de critérios pouco objetivos, mais apoiados em elementos institucionais como a imagem pública dos dirigentes e os seus relacionamentos. Nas organizações em fins lucrativos não são considerados apenas os resultados obtidos pela entidade, mas a própria definição

dos seus objetivos e o apelo social que obtém. Ao lidar com as pressões de diversos interessados, a direção das organizações públicas assemelha-se ao modelo de governação corporativa de base *stakeholder*. Além da estrutura de propriedade, este modelo orienta-se segundo uma visão mais ampla que apenas o mercado, baseada na Teoria dos *Stakeholders*, segundo a qual as empresas devem ser socialmente responsáveis, administradas de acordo com o interesse público, e, portanto, devem prestar contas a diversos outros grupos tais como empregados, fornecedores, clientes e comunidade em geral, sendo forte a cobrança por *accountability*. Para os críticos este modelo permite que os administradores atribuam à busca por atender expectativas dos *stakeholders* eventuais resultados negativos do negócio, no caso das empresas privadas. Além disso, a necessidade de lidar com interesses diversos pode tornar mais difusa a definição dos objetivos organizacionais. Nas organizações sem fins lucrativos, esse problema pode ser menos intenso, mas é igualmente significativo. Mesmo nos casos em que haja uma missão claramente definida, a diversidade dos provedores de recursos pode criar uma disputa para a definição dos objetivos e estratégias, segundo visões e interesses particulares. Empresas doadoras de recursos podem preferir objetivos que deem mais visibilidade nos resultados, ao passo que agentes privados podem valorizar mais os objetivos que se coadunam com os seus princípios, tais como privilegiar os que mais precisam de ajuda.

Em síntese, a dificuldade na avaliação dos resultados e a mensuração dos esforços necessários para atingi-los são as principais limitações ao estabelecimento de sistemas de controlo externo à governação em organizações públicas ou sem fins lucrativos. Para os sistemas de controlo interno, embora o baixo grau de independência dos conselheiros possa dificultar a efetividade da governação, o maior problema reside na capacidade de estabelecimento de objetivos claros pelo proprietário. São essas, justamente, as maiores restrições à aplicação das soluções dos problemas de agência (Fontes, 2003).

Para Nilakant e Rao (1994), a teoria da agência é normalmente considerada como uma teoria do comportamento humano, mas que deve ser vista também como uma teoria sobre o desempenho para resultados do agente. Como consequência, há pouca discussão sobre a utilidade e generalização da teoria. Esses autores destacam duas exigências que atuam como limitações da teoria: unidade na definição dos objetivos organizacionais, e clareza quanto aos esforços necessários para o seu alcance. A inexistência de objetivos claros, não pode ser amenizada por contratos, uma vez que a incerteza encontra-se além da relação de agência. Combinada com a clareza na relação entre meios e fins, gera espaços para a ocorrência de conflitos quanto aos resultados esperados do processo. Nestes casos, a gestão dos conflitos e a busca de consenso é mais

importante que a monitorização e as recompensas individuais. O problema maior ocorre quando há dificuldades no estabelecimento de objetivos e existe incerteza quanto à dificuldade de se atingir determinados fins. Nessas situações, afirmam os autores que a monitorização e a atribuição de recompensas são inaplicáveis e contra produtivas. Nestas organizações, e principalmente os seus gestores, necessitam fortemente de conquistar legitimidade perante os seus pares, patrocinadores e outras organizações, uma vez que dificilmente podem ser avaliados por outras variáveis. Nesse sentido, outra teoria pode contribuir para a construção de modelos mais efetivos para essas organizações: a teoria institucional.

## **5.2 Teoria Institucional**

A teoria institucional considera que os atores agem segundo padrões socialmente construídos e compartilhados, e que os mecanismos institucionais – coercivos, normativos e miméticos – modelam o seu comportamento. Esta teoria tem como base analítica a forma como regras e procedimentos são incorporados pelas organizações segundo a premissa maior que essa incorporação ocorre como uma busca de legitimidade frente aos ambientes externo e interno através de processos de isomorfismo (Fontes, 2003). Seguindo a corrente epistemológica da racionalidade limitada, a abordagem institucional afirma que uma considerável parte das ações realizadas pelos indivíduos não resulta de cálculos utilitários mas sim de práticas usuais aceites como corretas. No âmbito organizacional a teoria institucional teve o seu desenvolvimento mais recentemente a partir dos trabalhos de Selznick durante a década de 50, e com o movimento neo-institucional, iniciado com as obras de Meyer e Rowan e de DiMaggio e Powell (2003). O ponto central da perspectiva institucional baseia-se na busca de legitimidade pela organização, seja de forma explícita e intencional, seja através de adaptações passivas ou pouco evidentes. O processo tipicamente utilizado pelas organizações em busca da legitimidade é o isomorfismo, conceito que descreve o mecanismo pelo qual as organizações são estimuladas, por razões diversas, a se tornarem semelhantes em estruturas, processos e crenças, a outras organizações que compartilham contextos ambientais semelhantes, definidos usualmente como ambientes organizacionais (Fontes, 2003). Meyer e Rowan (1977) propõem que as estruturas racionalizadas formais podem surgir a partir de dois contextos: o primeiro é representado pelas estruturas de controlo e coordenação de atividades, que permitem a uma organização obter uma eficiência relativa superior e, portanto, uma vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes; o segundo contexto caracteriza-se por uma rede de

relacionamentos e interações sociais que representam um contexto altamente institucionalizado. Contudo, ressaltam os autores, não há tipos puros ou extremos, mas antes um *continuum* ao longo do qual as organizações se situam, variando de organizações de produção, fortemente pressionadas pelo controle dos resultados, a organizações institucionalizadas onde o sucesso depende mais da confiança e estabilidade, adquirida justamente pelo isomorfismo a regras e padrões institucionalizados (Fontes, 2003). Esta abordagem traz uma nova dimensão à perspectiva contingencial, ao reconhecer as influências do ambiente sobre as estruturas e práticas da organização, reposicionando o próprio conceito de ambiente, que passa a incorporar os valores predominantes de um contexto, a cultura e a própria estrutura social. Para Meyers e Rowan (1977) é a característica relacional, baseada na predominância no atendimento à eficiência e às regras de mercado, ou aos aspectos institucionais, que irá determinar a firmeza do alinhamento entre estrutura e atividades. Organizações cujos resultados são mais facilmente avaliados tendem a fortalecer a utilidade e a disseminar a prática de instrumentos de coordenação e controle, ao passo que organizações institucionalizadas tendem a considerar de modo formal esses instrumentos, utilizando-os mais com significado simbólico do que para introduzir mudanças nas atividades ou na aplicação de punições (Fontes, 2003).

A legitimidade é também um conceito central na teoria institucional e caracteriza-se pelo grau de suporte cultural a uma organização. Ruesf e Scott (1998) expandiram este conceito, incorporando os demais componentes das instituições, definindo legitimidade como “*uma condição que reflete alinhamento cultural, suporte normativo e consonância com regras e leis relevantes*”. Para Scott (1995), assumir uma perspectiva institucional no contexto organizacional é “*ênfatar a importância dos aspectos psicológicos, sociais e políticos no estudo das organizações, em contraste com perspectivas anteriores que se concentravam nas forças materiais, como tecnologia, recursos e sistemas de produção*”. A orientação desloca-se para os sistemas de conhecimentos, crenças e regras que estruturam e permitem às organizações funcionarem. As crenças morais e obrigações internas são a ênfase da abordagem normativa das instituições. O comportamento é guiado pela consciência do papel a ser desempenhado em determinadas situações sociais, segundo expectativas gerais e padrões de conduta. Normas e valores coletivos influenciam e delimitam as escolhas individuais. O critério de adequação às pressões normativas é dado pela propriedade das ações e não pela otimização dos resultados. Na perspectiva das instituições como sistemas cognitivos, aprofundada pelo movimento neo-institucional, as características dos atores são definidas por regras culturais. A subjetividade predomina na fase de construção das concepções compartilhadas e produzidas pela interação, mas no momento seguinte são percebidas como objetivas e externas, uma

ordem natural e factual (Fontes, 2003). Instituições, na perspectiva cognitiva, não são coleções de normas ou regras, são antes sistemas de conhecimento que controlam o comportamento, ao controlar a concepção sobre o que é o mundo e que tipo de ação é realizada por que tipo de ator. Os sistemas culturais são vistos como indutores da institucionalização. Os três componentes básicos das instituições – regulador, normativo e cognitivo – dão origem a bases distintas para avaliação de legitimidade e mecanismos de controle, respetivamente coercivo, normativo e mimético (DiMaggio & Powell, 1983; Ruef & Scott, 1998). O mecanismo pelo qual as organizações se adequam às pressões do ambiente regulador é denominado isomorfismo coercivo, resultado tanto de pressões formais quanto informais exercidas sobre uma organização por outras das quais ela depende, e por expectativas culturais da sociedade na qual atua (DiMaggio & Powell, 1983). As pressões normativas têm origem principalmente na profissionalização, entendida como a luta coletiva de membros de uma ocupação por definir condições e métodos do trabalho e estabelecer uma base cognitiva e de legitimidade aos seus praticantes (DiMaggio & Powell, 1983). A educação formal, representada pela base de conhecimento produzida e disseminada pelos especialistas numa determinada área, bem como o crescimento das redes e associações de profissionais, representam as mais importantes fontes de isomorfismo. O elemento ou componente cognitivo submete-se ao processo mimético. A incerteza produzida por novas tecnologias e ambiguidade de objetivos leva as organizações a ter comportamentos de modelagem seguindo exemplos de outras organizações. Esse processo de modelagem pode ser difundido pela movimentação de empregados entre as organizações e pela atuação de empresas de consultoria ou associações empresariais (Fontes, 2003).

Segundo Meyer e Rowan (1977) as estruturas formais como as organizações têm a capacidade de gerar ações como propriedades simbólicas e por isso tanto desempenham funções objetivas e concretas quanto sinalizam ao público externo e interno o que é a organização. Argumentam os autores que as organizações não se estruturam de uma determinada forma exclusivamente para obter eficiência nas suas atividades, mas sim, e também, pelos efeitos simbólicos que produzem. Desta forma, e segundo os autores, as organizações respondem a influências do ambiente, não apenas no que respeita às variáveis concretas, como por exemplo a tecnologia, mas também e, em alguns casos com maior ênfase, respondem a valores, crenças e mitos compartilhados. Sob a perspectiva institucional, o ambiente representa não apenas a fonte e o destino dos recursos materiais (tecnologia, pessoas, finanças, matéria-prima), mas também é fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social e legitimidade) ou seja, o reconhecimento social e a legitimidade representam requisitos básicos para a obtenção dos demais recursos, tornando preponderante a função do ambiente institucional para algumas organizações. De acordo

com esta perspectiva, para além dos requisitos técnicos que capacitam as organizações à eficiência e eficácia, o ambiente é constituído por elementos simbólicos e normativos, legitimando estruturas e práticas organizacionais.

O *Quadro 1* sintetiza os níveis de análise na Teoria Institucional, ao nível do seu contexto, abrangência e problemática.

**Quadro 1. Níveis de Análise na Teoria Institucional**

<b>Contexto da Institucionalização</b>	<b>Abrangência</b>	<b>Fonte primária de Institucionalização</b>	<b>Problemática</b>
<b>Contexto Institucional</b>	“posições políticas, programas e procedimentos da moderna organização (...) são manifestações de poderosas regras institucionais que funcionam como mitos altamente racionalizados (Meyer & Rowan, 1977,p.343)	Estado  Sistema Mundial	As organizações tornam-se audiência passiva de conhecimento institucional, porque as regras formam-se através do Estado ou até do Sistema Mundial
<b>Campo Organizacional</b>	Organizações que, em suma, constituem um campo reconhecido de vida institucional (DiMaggio e Powell, 1983, p. 148)	Redes Interorganizacionais  Outras Organizações	Embora a maioria das relações possam ser estabelecidas entre as organizações do mesmo campo, a institucionalização pode transcender as fronteiras de um único campo
<b>Estrutura Interna da Organização</b>	Organização Isolada, às vezes, redes interorganizacionais	Indivíduos a interagir nas organizações	Não consegue estabelecer um esquema teórico coerente, que possa levar em, consideração o ambiente institucional

*Fonte: Zucker, 1987*

Zucker (1987) identifica processos centrais diferentes em duas abordagens teóricas distintas: 1) o contexto, que assume que o processo básico é a reprodução ou cópia de factos sociais do sistema num nível organizacional; 2) a organização, onde se assume que o processo central é a geração, ou seja a criação de novos elementos culturais na organização. O quadro seguinte (2) sintetiza essas abordagens teóricas – “Contexto como instituição” e “Organização como instituição”

apontando as divergências que se identificam em contexto real. Para além de diferenciá-las em termos de motivos para a institucionalização (reprodução *versus* geração), a autora aponta as divergências que existem ao nível do tratamento de fontes da institucionalização (a primeira coluna enfoca a racionalização e o crescimento do Estado como fonte principal de institucionalização), ao passo que a segunda coluna destaca o papel dos grupos intra e interorganizacionais; relativamente ao locus da institucionalização: no primeiro caso, situado fora da organização, relacionado com o Estado, no segundo caso, relativo aos processos internos organizacionais ou a organizações similares; por último os resultados, com a primeira abordagem apontando para a questão da desvinculação da parte técnica e a questão da conformidade organizacional com o ambiente institucional, que embora possa representar maior probabilidade de sobrevivência, resulta em ineficiência. Ainda neste seguimento de ideias, a segunda abordagem privilegia a estabilidade e visualiza a eficiência em termos de contingência relativa às diversas alternativas.

**Quadro 2. Pontos principais de divergência teórica no novo institucionalismo**

<b>Abordagem Teórica</b>	<b>Contexto como Instituição</b>	<b>Organização como Instituição</b>
<b>Motivo</b>	Reprodução	Geração
<b>Fonte</b>	Crescimento do Estado	Grupos pequenos e imitação de outras instituições
<b>Locus</b>	Fora da Organização ----- Relacionado com o Estado	Processos Internos ----- Organizações Similares
<b>Resultados</b>	Desvinculação da parte técnica ----- Ineficiência	Estabilidade ----- Eficiência contingente em termos de alternativas

*Fonte: Zucker, 1987*

Na dimensão do contexto como instituição, os processos institucionais nascem da racionalização, que estimula o crescimento do Estado e onde as instituições são invariavelmente externas à organização e relacionadas com este. A institucionalização produz desvinculação das estruturas internas organizacionais e ineficiência relacionada à tarefa organizacional. O poder e os processos coercivos são localizados no Estado ou na sociedade como um todo. Por outro lado, na abordagem da organização como instituição, pode afirmar-se que estas são importantes fontes de institucionalização de uma nova ação, onde os elementos institucionais nascem principalmente de

processos intergrupais e organizacionais. Os processos e estruturas organizacionais formais tendem a ser não apenas altamente institucionalizados, mas servem também como fonte de nova institucionalização, e a institucionalização aumenta a estabilidade, criando rotinas que melhoram a performance organizacional, a não ser quando alternativas mais eficientes são ignoradas. Para essa abordagem, a ordem institucional é negociável e emergente, nunca sistematicamente controlada.

O cerne da teoria institucional são os hábitos de um grupo de pessoas. A instituição é estruturada a partir de rotinas e as rotinas dependem de hábitos. Os hábitos geram por norma uma tendência para se conectar a formas de ação anteriormente adotadas. Formalizados e institucionalizados os hábitos formam as rotinas que por sua vez moldam as instituições. Considerando que o indivíduo é o elemento fundamental dos grupos sociais, entende-se que a formação de hábitos por determinado grupo social passe certamente pelo entendimento da adoção de hábitos pelos indivíduos, bem como pela influência que estes sofrem participando num determinado grupo social (Guerreiro, Frezatti & Casado, 2006).

Considerando as três abordagens: institucional, psicológica e de cultura organizacional, estas podem ser correlacionadas e integradas. Pode constatar-se ainda que os fatores inconscientes estão presentes na psicologia (inconsciente pessoal e inconsciente de grupo) e, conseqüentemente, na cultura de uma organização (pressuposições básicas subjacentes). Existem ainda dois movimentos, num primeiro sentido: o inconsciente de grupo (dimensão psicológica) que estrutura as pressuposições básicas subjacentes (dimensão cultural) e estabelece os hábitos (dimensão institucional). No sentido inverso, a prática das rotinas (dimensão institucional) que fortalece os hábitos do grupo e a aceitação das pressuposições subjacentes básicas (dimensão cultural), condicionando o comportamento inconsciente dos indivíduos e de grupos específicos dentro da organização (Guerreiro, Frezatti & Casado, 2006). O conceito de hábito é o elemento mais analítico no contexto da abordagem institucional, que explica a formação de rotinas e a constituição de instituições. Consideram-se ainda os denominados artefactos da abordagem cultural, que materializam determinados valores (conscientes) da organização, porém são poderosamente influenciados pelo que se denomina de pressuposições subjacentes básicas de natureza inconsciente as quais, em momentos passados, já estiveram ao nível dos valores conscientes. As pressuposições subjacentes básicas são os elementos mais analíticos na abordagem de cultura organizacional. As pressuposições básicas subjacentes, ou seja, os elementos inconscientes da dimensão cultural são, em larga extensão, responsáveis pela formação dos hábitos, os quais, por sua vez, são os elementos inconscientes da dimensão institucional (Guerreiro, Frezatti & Casado, 2006).

A teoria institucional defende que as organizações resistem às pressões do ambiente na medida em que a tradição das empresas, o contexto ambiental, ou ambos, suportam tal resistência. Esta teoria pode ser tipificada como uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, apresentando uma posição epistemológica predominantemente subjetivista e na qual é salientada a construção social da realidade organizacional (Rossetto & Rossetto, 2005).

De acordo com a teoria institucional, as organizações apresentam duas dimensões essenciais: a técnica e a institucional. O ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços, ao passo que o ambiente institucional conduz ao estabelecimento e à difusão de normas de atuação, necessárias ao alcance da legitimidade organizacional. Deste modo organizações submetidas a pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional são avaliadas pela eficiência e pela adequação às exigências sociais (Rossetto & Rossetto, 2005). Nas organizações o ambiente institucional deve ser entendido como um contexto rico que compreende o ambiente técnico ampliado ao domínio do simbólico. A teoria institucional defende a conformidade sobre a resistência, a passividade sobre a atividade e a aceitação pré-consciente sobre a manipulação política em resposta às pressões externas. As explicações desta teoria sobre a reprodução e o isomorfismo enfatizam o papel da conformidade, hábito e convenção em vez do poder organizacional e do controlo em favor da estabilidade. O poder tende a ser atribuído ao ambiente institucional e não à organização (isomorfismo coercivo) (DiMaggio & Powell, 1983). Esta abordagem é uma importante dimensão para a caracterização das respostas organizacionais ao ambiente. De acordo com a teoria institucional a conformidade é útil às organizações pois permitem-lhes alcançar maior probabilidade de sobrevivência. Demonstra ainda como comportamentos de não escolha podem ocorrer e persistir, através do exercício do hábito, convenção, conveniência ou obrigação social, mesmo na ausência da evidência de que estes comportamentos servem aos interesses próprios da organização ou contribuem para a eficiência ou controle organizacional (Tolbert, 1985). Esta perspectiva também explica como a passiva condescendência, em oposição à adaptação estratégica ao ambiente externo, pode contribuir para a sobrevivência de uma organização e como mitos, significados e valores, em vez de eficiência, autonomia e trocas, devem determinar o comportamento organizacional no contexto das pressões externas (Tolbert & Zucker, 1983). Segundo estes autores a institucionalização é uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores. Nesse sentido, hábitos são comportamentos, e estes são adotados por indivíduos ou grupos de atores dispostos a resolver conflitos. Futuros conflitos poderão seguir os mesmos procedimentos se os atores envolvidos adotarem os mesmos comportamentos, classificando e categorizando ações passadas. Zucker (1987)

afirma que esse é um processo chave da institucionalização, pois ele marca o “desligar” do significado da ação para o indivíduo, independente de quem desempenhe a ação, a partir daquele momento ela é generalizada.

A teoria institucional proporciona importantes contribuições para a gestão das organizações, uma vez que os processos resultam não apenas da ação humana, mas igualmente das interações no contexto cultural e é nessa perspectiva que se mostra promissora no estudo das organizações, pretendendo explicar os fenômenos organizacionais através da compreensão de como as estruturas e ações organizacionais se tornam legítimas e quais as consequências nos resultados planejados para as organizações. Na prática, um processo de institucionalização envolve a padronização de comportamentos sociais e relações sociais entre funcionários mais controlados, que por sua vez clarificam a identidade organizacional e criam um ambiente social estável (Pereira, 2012).

São diversos os estudos que procuram compreender os fenômenos organizacionais complexos que envolvem elementos sociais, culturais, comportamentais, normas e valores partilhados, utilizando como meio de compreensão a teoria institucional aplicada em diversos contextos organizacionais. A teoria institucional está, assim, a ser aplicada nas organizações como elemento central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros no ambiente de trabalho (Pereira, 2012) e tem vindo a permitir uma melhor compreensão de padrões implícitos e da diversidade dentro das organizações.

## 6. Metodologia

A metodologia que utilizada neste estudo é qualitativa e descritiva, uma vez que se realizou a recolha de dados através de entrevista semiestruturada. Esta foi às Direções das catorze instituições que trabalham com a 3ª idade no Concelho de Felgueiras, todas as IPSS. Tem ainda um formato descritivo uma vez que procura descrever a realidade segundo os trâmites selecionados para estudo e no contexto próprio. A metodologia qualitativa permite ainda retratar a realidade tal como é observada pelos atores de um sistema social predefinido (Sampieri, Collado & Lucio, 2006). Trata-se também de um estudo do tipo exploratório e descritivo (Bogdan & Biklen, 1994). Define-se como exploratório uma vez que se procurará analisar uma problemática pouco estudada (Sampieri *et al.*, 2006) e onde se pretendem definir questões para esta investigação e investigações posteriores. É descritivo porque se procura uma descrição exaustiva do fenómeno, integrado no seu contexto (Meirinhos & Osório, 2010). Os dados foram recolhidos com recurso a entrevistas semiestruturadas, o que permitiu inquirir abertamente sobre os significados situacionais ou motivos que levaram à ação (Flick, Kardoff, & Steinke, 2004) e introduzir questões que levaram à precisão de conceitos ou obter mais informação sobre o tema (Sampieri *et al.*, 2006). Os métodos qualitativos são os mais adequados para efetuar uma compreensão do processo social e tem-se assistido atualmente a uma crescente utilização dos mesmos nas pesquisas sociais. Estes métodos permitem uma melhor visualização do contexto social em que o objeto de estudo se insere (Neves, 1996). Grande parte da investigação de campo é descritiva e ajuda a desenvolver teoria sobre a realidade, explicando-a e pondo à prova algumas teorias que predizem a atuação dos indivíduos ou das organizações.

As questões definidas para estudo passam pela seguinte ordem: 1) que indicadores de performance social se identificam nas organizações que trabalham com a 3ª idade no Concelho de Felgueiras; 2) que características de liderança possuem os responsáveis por estas organizações; 3) de que modo os indicadores de performance social e a liderança contribuem para o desenvolvimento de uma organização. Relativamente ao procedimento para recolha de informação foi, num primeiro momento solicitada a colaboração via e-mail, com a formalização da marcação de uma entrevista. As instituições foram ainda contactadas via telefone com o objetivo de confirmar a receção do e-mail bem como agendar a data da entrevista. No e-mail refere-se a importância e pertinência deste estudo para o Terceiro Setor no geral e para o Concelho de Felgueiras, em particular. Após a autorização da Direção das instituições os responsáveis (preferencialmente um membro da Direção) foram entrevistados pessoalmente e as entrevistas gravadas sob formato áudio, igualmente mediante autorização, para garantir a preservação da informação. A informação recolhida foi transcrita e

importada para o software de análise de dados qualitativos IRAMUTEQ, facilitando a organização dos dados. Inicialmente foi realizada uma leitura irresoluta do material transcrito, possibilitando o surgimento de intuições que possam ser formuladas em hipóteses ou questões (Bardin, 2009), ao mesmo tempo que se possibilita com este método conhecer os padrões e tópicos mais referenciados. Para garantir a qualidade das ilações do estudo, atribuiu-se alguma relevância ao conteúdo não verbal, nomeadamente hesitações, gestos e pausas (Bardin, 2009). O material foi codificado após a validação das transcrições pelos participantes, procurando-se suprimir informação irrelevante e atribuir mais sentido aos dados de interesse (Sampieri *et al.*, 2006). Esta etapa consistiu numa constante comparação dos fenómenos, casos e conceitos, e formulação das questões de investigação. A codificação possuiu dois níveis: codificação das unidades de análise em categorias e comparação das categorias entre si para que se possa agrupar em temas e procurar possíveis associações (Sampieri *et al.*, 2006). Desta codificação resultará um sistema de categorias “misto”, integrando um processo dedutivo, através do recurso à revisão da literatura e às questões de investigação definidas e, simultaneamente, indutivo, através da informação empírica recolhida. Ao longo do estudo foram elaborados diários de bordo, anotações e reflexões que permitiram enriquecer a análise de conteúdo.

Concretamente neste trabalho utilizou-se o IRAMUTEQ, que é um programa informático que permite realizar análises estatísticas sobre corpus textuais e tem sido muito utilizado nos estudos das ciências humanas e sociais, cujo conteúdo simbólico proveniente dos materiais textuais constitui uma importante fonte de pesquisa. A análise textual consiste num tipo específico de análise de dados que trata especificamente da análise de material verbal transcrito em textos que podem ser produzidos em diferentes condições, como por exemplo textos originalmente escritos, entrevistas, documentos, entre outros. A análise lexical pressupõe que se avalie o vocabulário dos textos e as palavras nele presentes, por esse motivo as mesmas são identificadas e quantificadas em termos de frequência e até mesmo posição dentro do texto. Posteriormente esse material lexical é submetido a cálculos estatísticos, que podem ser apresentados graficamente e só depois é interpretado pelo investigador. Por tratar-se de dados que são compostos essencialmente pela linguagem, os mesmos mostram-se relevantes aos estudos sobre pensamentos, crenças, opiniões, importando neste caso analisar o conteúdo simbólico que emerge relativamente a um determinado fenómeno (Justo, 2013). Este software permite vários tipos de análises, desde as estatísticas textuais clássicas, à pesquisa de especificidades de grupos, classificação hierárquica descendente, análises de similitude e nuvem de palavras. Neste estudo usou-se quer a análise de similitude quer a nuvem de palavras, o que permitiu organizar a distribuição do vocabulário de forma facilmente compreensível e visualmente

clara. A análise de similitude permite identificar as coocorrências entre as palavras e o seu resultado traz indicações da conexão entre as palavras (Justo, 2013). A nuvem de palavras agrupa-as e organiza-as graficamente em função da sua frequência. É uma análise lexical mais simples, porém graficamente bastante interessante, na medida em que possibilita uma rápida identificação das palavras-chave de um *corpus* (Justo, 2013).

Como qualquer software, também o IRAMUTEQ não é um método por si só, ou seja, os *outputs* que se obtêm não são a análise dos dados e os gráficos por si só não dizem nada *à priori*, o que significa que só podem ser compreendidos no seu todo a partir da compreensão analítica do investigador. Os *softwares* são apenas instrumentos, ferramentas utilizadas para facilitar a exploração dos dados tornando-a mais transparente e fidedigna, no entanto, não são eles os responsáveis pela análise de dados. O objetivo da análise de dados qualitativos é sempre o sentido que as palavras adquirem no seu contexto. A apreensão desse sentido requer a interpretação fundamentada e contextualizada do investigador, a qual se inicia no momento da transcrição das informações durante a construção banco de dados e acompanhará todas as etapas subsequentes de qualquer análise lexical (Justo, 2013).

Algumas questões da entrevista foram trabalhadas com recurso à análise descritiva. Este estudo recorre simultaneamente à metodologia qualitativa e quantitativa. Autores como Yin (1993, 2005) revelam a importância de utilizar em simultâneo os dois métodos, admitindo que estas se complementam. O estudo de casos múltiplos que se apresenta nesta investigação é algo bem concreto, onde se pretende estudar várias organizações, sistematizando características e categorizando os elementos descritos para estudo para que estes possam contribuir para o projeto de investigação. Os estudos de caso assentam nas características da investigação qualitativa, e a lógica deste processo reporta para um procedimento claramente definido: recolha, análise e interpretação da informação. Segundo Dooley (2002) a vantagem do estudo de caso é a sua aplicabilidade a situações humanas e contextos contemporâneos da vida real. Contudo, o desenvolvimento de projetos de investigação que recorrem ao estudo de caso são difíceis de concretizar pois, ao contrário de outras estratégias de investigação, os projetos de estudo de caso não foram ainda sistematizados (Yin, 2005). Perante esta situação, a estratégia de estudo de caso, ao ser uma estratégia pouco sistematizada e abrangente, determina que as características dos estudos de caso não sejam completamente coincidentes e possam sofrer alguma variação conforme as abordagens, o desenho metodológico e os aspetos a que cada autor atribui mais importância. Existe também a utilização de uma linguagem diferenciada para aspetos semelhantes do estudo de caso. Esta diferença pode resultar da maneira como cada autor interpreta a metodologia do estudo de caso.

Nesta perspectiva, os estudos de caso visam uma maior concentração no todo, para chegar a compreender o fenómeno na globalidade.

Para Yin (2005), a lógica de utilizar estudos de caso surge da necessidade de estudar fenómenos sociais complexos e descreve-o como uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, particularmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. Yin (2005) dá ainda grande relevância ao investigador e refere que a observação participante é um modo especial de atuação, em que o investigador não é meramente um observador passivo, mas pode assumir uma variedade de papéis, podendo mesmo participar em acontecimentos a serem estudados.

Para o processo de redação da entrevista foi feita uma leitura exaustiva da bibliografia trabalhada nesta investigação com o intuito de validar todas as perguntas com o que refere a dita bibliografia e objetivos das mesmas. O Quadro nº 3 apresenta o resultado desse trabalho.

**Quadro 3. Validação das perguntas da entrevista: Objetivos e Autores**

<b>Perguntas</b>	<b>Objetivos/Autores</b>	<b>Teorias/Autores</b>
1. Que função desempenha nesta instituição?	-----	-----
2. Quantos anos tem esta instituição?	<b>1 / 3</b> Iecovich (2005); Ebrahim & Rangan (2014)	<b>T.I.</b> Meyer & Rowan (1977)
3. Relativamente à Direção: Quantos membros têm?/ Quantos são voluntários?/ e remunerados?/ Quantos são homens/ e mulheres/ Quantos tem o Ensino Básico?/ Ensino Secundário?/ Ensino Superior?/ Outro?	<b>1 / 3</b> Mallin & Michelon (2010); Iecovich (2005); Donnelly & Mulcahy (2008); Bai (2013); Altindag & Kosedagi, 2015; Goleman (1998)	<b>T.A.</b> Considine <i>et. al</i> (2015)
4. Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?	<b>1 / 3</b> Iecovich (2005)	<b>T.I.</b> Meyer & Rowan (1977)
5. O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?	<b>1 / 3</b> Lopes (2007); Quintão (2011); Kuratko et al. (2017); Carvalho & Blanco (2007); Alexander & Weiner (1998); Iecovich (2005); Bai (2013); Ebrahim & Rangan (2014)	<b>T.I.</b> DiMaggio & Powell (1983); Meyer & Rowan (1977); Zucker (1987); Prates (2000)
6. O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no Concelho?	<b>1 / 3</b> Zhu <i>et al.</i> (2005); Avolio <i>et al.</i> (2003); Jung & Sosik (2002); MacKenzie <i>et al.</i> (2000)	<b>T.I.</b> Meyer & Rowan (1977); Zucker (1987); Prates (2000)

7. Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?	<b>1 / 3</b> Carvalho (2010); Almeida (2010); Iecovich (2005); Ebrahim & Rangan (2014)	<b>T.I.</b> DiMaggio & Powell (1983); Fachin & Mendonça (2003)
8. Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de que tipo?	<b>1 / 3</b> Parente & Quintão (2014); Alexander & Weiner (1998); Bai (2013)	<b>T.I.</b> Meyer & Scott (1983); Ruef & Scott (1998); Fachin & Mendonça (2003)
9. Que características deve ter um bom líder?	<b>2 / 3</b> Mallin & Michelon (2010); Goleman (1995); Goleman (1998); Kotter (2001); Bennis & Thomas (2002); Neves (2001); Gaiter (2013); Yukl (1998); Trevino <i>et al.</i> (2003); Brown <i>et al.</i> (2005); Avolio <i>et al.</i> (2004); Bass (2000); Lowe <i>et al.</i> (1996); Bandura (1984); Wood (1989); Meyer <i>et al.</i> (1999); Wang <i>et al.</i> (2014); McCormick (2001); George (2000); Preston <i>et al.</i> (2015); Cooper (1997); Altindag & Kosedagi (2015); Vugt (2006); Yukl <i>et al.</i> (1990); Stogdill (1974); Hogan <i>et al.</i> (1994); Zhu <i>et al.</i> (2005); Avolio <i>et al.</i> (2003); Jung & Sosik (2002); MacKenzie <i>et al.</i> (2000); Callen, Klein & Tinkleman (2003); Donnelly & Mulcahy (2008); Bai (2013)	<b>T.A.</b> Spence & Zeckhauser (1971); Ross (1974); Jensen & Meckling (1976); Fama & Jensen (1983); Considine <i>et al.</i> (2015); Olson (2000)

**Fonte: A Autora**

### **Legenda**

**Objetivos:** **1)** que indicadores de performance social se identificam nas organizações que trabalham com a 3ª idade no Concelho de Felgueiras; **2)** que características de liderança possuem os responsáveis por estas organizações; **3)** de que modo os indicadores de performance social e a liderança contribuem para o desenvolvimento de uma organização. As teorias de suporte são a **Teoria Institucional (T.I.)** e a **Teoria da Agência (T.A.)**.

Após validação das perguntas para a entrevista, com os objetivos elencados, os autores e as teorias que suportam as questões, prosseguimos para a fase seguinte da investigação com a realização das entrevistas às organizações do estudo. Posteriormente, apresentar-se-á a análise e discussão dos resultados obtidos.

## 7. Análise e Discussão dos Resultados

Este trabalho recorreu à metodologia qualitativa para trabalhar os dados obtidos. Nas últimas décadas tem-se observado que este tipo de pesquisa tem vindo a desmistificar o facto de que apenas com a metodologia quantitativa e estatística é que se obtém resultados expressivos. Os dados qualitativos são essencialmente significativos e também bastante diversificados, incluindo qualquer forma de comunicação humana escrita, auditiva ou visual.

Tratando-se de um estudo qualitativo, que recorreu à entrevista semiestruturada para obtenção de respostas, segue-se o *Quadro nº 4* com todas as perguntas que foram formuladas, bem como os objetivos a que responde cada questão, as respostas obtidas e respetivas conclusões que se apuraram com cada pergunta.

**Quadro 4. Esquematização das perguntas da entrevista, objetivos, respostas e conclusões**

PERGUNTA	OBJETIVO	RESPOSTA	CONCLUSÃO
<i>Que função desempenha nesta instituição?</i>	Identificar quem responde às questões	Concretizada pelas Direções ou em sua representação.	
<i>Quantos anos tem esta instituição?</i>	Apurar se a idade da instituição é um fator determinante para maior atividade e dinâmica (menos idade mais atividade?)	As instituições tem idades diversas existindo muito antigas e muito recentes	A idade é um fator que dá estabilidade e reputação, permitindo-lhes alcançar projetos mais ambiciosos, por este motivo são também mais ativas. Este fator não torna portanto as instituições menos ativas.
<i>“Relativamente à Direção: Quantos membros têm? Quantos são voluntários? e remunerados? Quantos são homens? e mulheres? Quantos tem o Ensino Básico? / Ensino Secundário? / Ensino Superior? Outro?”</i>	Descrever as características sociodemográficas das Direções das instituições de Felgueiras que trabalham com a terceira idade mas também apurar de que forma as mesmas estão organizadas dentro das instituições	As respostas a esta questão vão de encontro ao que sugere a literatura: - nº elementos adequado (5); - voluntários; - género: maioria homens - escolarização: maioria ensino secundário e licenciaturas.	Fortes indicadores de performance relacionados com as características estruturais e funcionais das Direções, importantes para o desempenho da organização. Ponto negativo para variável Género (literatura sugere que presença de mulheres é caracterizada por adoção de ações socialmente mais responsáveis)
<i>Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?</i>	Avaliar o numero de utentes que compõe cada uma das instituições do estudo e prevalência das valências de apoio à terceira idade	Em média as instituições tem 48 utentes. A valência com maior prevalência é em SAD. As valências que reúnem mais utentes são as ERPI. Seguem-se o CD e o SAD. As instituições que tem mais	O tamanho da instituição influencia as características estruturais e funcionais.

		do que uma valência geralmente acumulam SAD, CD e ERPI. Não existem mais de três valências por instituição. CCONV e ATL Sênior são as valências em menor número	
<i>O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?</i>	Apurar quais os indicadores de performance que existem efetivamente nas instituições (percecionados pela Direção) e de que modo estes contribuem para o desenvolvimento	- <i>instituição</i> ” surge em maior relevo - <i>social</i> ” e <i>apoio</i> ” surgem com grande destaque - <i>Idoso</i> ” é também uma palavra de destaque - indicadores como a atividade da instituição, o fator económico, a comunidade e a família, a qualidade dos serviços e os recursos humanos - valores como a filantropia, o voluntarismo e a independência: <i>ajuda</i> ”, <i>humano</i> ”, <i>qualidade</i> ”, <i>serviço</i> ” e <i>comunidade</i> ”	As instituições que trabalham com a terceira idade no Concelho de Felgueiras apresentam fortes indicadores de performance social e desenvolvimento no que respeita ao número de elementos descritos que contribuem para a criação de valor social e desenvolvimento.
<i>O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no Concelho?</i>	Apurar os elementos inovadores que existem nas instituições	- <i>“...penso que fazemos todos um pouco do mesmo.”</i> - A qualidade dos serviços prestados aos utentes foi o que a esmagadora maioria considerou como sendo o fator <i>“inovação”</i> - A palavra <i>“Direção”</i> também aparece com algum destaque	A implementação de práticas de inovação potencia a performance, o desenvolvimento e o aumento das competências organizacionais. As instituições do estudo não apresentam indicadores de inovação significativos. Os órgãos de Direção são quem tem acesso privilegiado à informação e é com eles que se encontra o poder de desenvolver e inovar.
<i>Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?</i>	Identificar parcerias	- IPSS integradas no Sistema de Segurança Social: parceria com o Estado - classificaram-se as parcerias nas seguintes áreas: <i>“Educação”</i> , <i>“Saúde”</i> , <i>“Desporto”</i> , <i>“Autarquia”</i> , <i>“IEFP”</i> e <i>“Outras”</i> . - as entidades parceiras que estão em maior número são a <i>“Autarquia”</i> e <i>“Outras”</i> - seguem-se as parcerias com <i>“Educação”</i> , <i>“Saúde”</i> e <i>“IEFP”</i> - a que reuniu menor número de parcerias foi a área do <i>“Desporto”</i> - As instituições que têm parcerias com outras entidades geralmente têm mais do que uma, sendo que a maior prevalência é de três	As parcerias melhoram significativamente o desempenho das organizações e atingem-se mais facilmente os objetivos, sobretudo ao nível das competências e coordenação de recursos e práticas As instituições entrevistadas percebem que o trabalho em conjunto é vantajoso e que desse modo se consegue prestar um serviço com mais qualidade e menos esforço humano e financeiro. Falta neste momento afinar melhor a estratégia para que os benefícios das parcerias não sejam circunscritos a

			determinados momentos e aumentar o número de parcerias das instituições
<i>Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de que tipo?</i>	Validar se o número de apoios e benefícios da comunidade constitui um indicador de performance social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dividiram-se as respostas em “<i>Dinheiro</i>” e “<i>Géneros</i>”;</li> <li>“<i>Comunidade</i>” ou “<i>Outros</i>”</li> <li>- nove instituições admitem receber apoios e benefícios: sete instituições recebem apoios em dinheiro; cinco recebem em géneros</li> <li>- A “<i>Comunidade</i>” é o maior benfeitor que doa às instituições dinheiro e/ou géneros. O item “<i>Outros</i>” refere-se por norma a empresas locais que também ajudam as instituições</li> <li>- Cinco instituições referem não receber qualquer tipo de apoio ou benefício da comunidade ou outras entidades.</li> </ul>	<p>No Concelho de Felgueiras as pessoas gostam de ajudar as instituições, existindo um apurado sentido de caridade e generosidade para com o próximo.</p> <p>Valores como a filantropia e o voluntarismo ajudam as instituições a cumprirem a sua missão.</p>
<i>Que características deve ter um bom líder?</i>	Apurar características de liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tem de saber motivar os outros; tem de gostar do que faz; perceber a equipa que trabalha consigo; sobretudo tem de ter a capacidade de resolução dos problemas e estar sempre presente.</li> <li>- bom ouvinte; bom mediador e bom gestor financeiro</li> <li>- ser assertivo</li> <li>- Várias respostas foram formuladas pela negativa: “...um líder não deve...”</li> </ul>	<p>Liderar significa lidar com a mudança e ter a capacidade de se adaptar a novas circunstâncias.</p> <p>É importante que se desenvolvam determinadas características de personalidade que vão de encontro a essas competências.</p> <p>Esta pergunta foi identificada como sendo a mais difícil de responder. Houve algumas hesitações, dúvidas e silêncios prolongados, no entanto, pode concluir-se que os líderes das instituições em estudo sabem quais as características ideais de um líder.</p> <p>Partindo do princípio que aplicam no seu dia-a-dia o que referem nas entrevistas pode concluir-se que em Felgueiras existem bons líderes nas instituições que trabalham com a 3ª idade</p>

**Fonte: A autora**

Posteriormente, na “*Discussão dos Dados*” analisar-se-á cada indicador descrito para estudo em separado e com os respetivos gráficos/figuras ilustrativos dos resultados obtidos

## 7.1 Discussão dos Dados

Neste ponto do trabalho iremos analisar cada um dos indicadores descritos para estudo e respectivos resultados obtidos com as perguntas da entrevista. Os dados obtidos foram trabalhados com recurso ao software de análise de dados IRAMUTEQ e também com recurso à estatística descritiva. Assim, serão analisados os seguintes itens: **função** na Direção; **idade** da instituição; **características sociodemográficas** da Direção e **organização** da instituição; **tamanho** e **valências** da instituição; **indicadores de desenvolvimento** percebidos pela Direção das instituições; **fatores de inovação; parcerias; apoios e benefícios e liderança**.

Seguem os resultados e respetiva discussão.

### Função

A primeira pergunta da entrevista “*Que função desempenha nesta instituição?*” é meramente de identificação da pessoa que responde às questões. Embora na solicitação de marcação da entrevista tenha sido pedido especificamente para que a mesma fosse com um membro da Direção, em três foi a Diretora Técnica que respondeu, por nomeação dos órgãos da Direção e indisponibilidade dos mesmos.

### Idade

A segunda questão da entrevista “*Quantos anos tem esta instituição?*” teve como objetivo perceber se as instituições que existem no Concelho de Felgueiras são recentes ou antigas, isto porque a literatura sugere que a idade de uma instituição é considerada um indicador de performance social sendo que as mais recentes apresentam, por norma, uma maior atividade e dinâmica, contribuindo esse fator para o desenvolvimento da mesma. De acordo com Iecovich (2005), à medida que uma organização envelhece torna-se também menos ativa, logo as organizações mais jovens apresentam mais atividade. Deste modo pode considerar-se que o fator idade afeta significativamente a estrutura e funções de uma instituição. No caso concreto deste estudo, e de acordo com os resultados obtidos nas entrevistas, pode constatar-se que das catorze instituições entrevistadas nove tem menos de vinte anos; uma instituição destaca-se por ser

centenária e uma outra tem mais de sessenta anos de existência; as restantes têm entre vinte e quarenta anos de idade. A questão que se coloca neste momento é se as mais antigas são menos ativas na comunidade. No caso particular de Felgueiras o fator descrito para estudo não se coaduna com o que vem sendo referenciado na literatura, até porque tem havido uma grande proliferação destas instituições no Concelho e todas elas se encontram em fase de desenvolvimento. As instituições mais recentes têm evidenciado ser estruturas coesas de prestação de serviços de apoio à terceira idade e muito dinâmicas na comunidade. A idade é um fator que possibilita condições mais estáveis às instituições, nomeadamente no que respeita às dinâmicas estruturais e funcionais, ou seja, à medida que as instituições evoluem e permanecem no tempo o mais provável que aconteça é que ganhem cada vez mais reputação e financiamento para expandir os seus projetos (Ebrahim & Rangan, 2014). Conclui-se assim que o fator idade não torna necessariamente uma instituição menos ativa, pelo contrário, em Felgueiras as instituições mais antigas são por norma as orientadoras e guias das mais recentes.

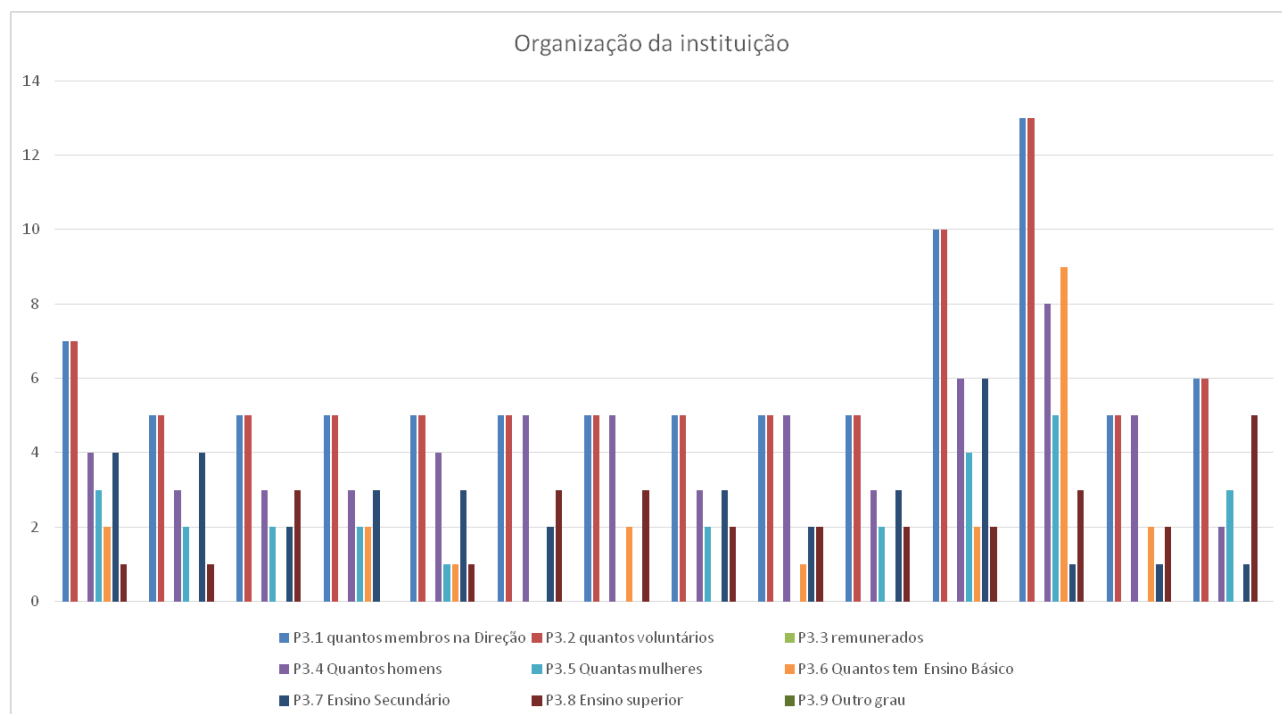
**Gráfico 1. Idade da Instituição**



## Características Sociodemográficas

A questão seguinte do presente estudo teve como objetivo descrever as características sociodemográficas das Direções das instituições de Felgueiras que trabalham com a terceira idade mas também apurar de que forma as mesmas estão organizadas dentro das instituições. Esta questão é pertinente uma vez que, segundo Iecovich (2005), a administração que governa as organizações sem fins lucrativos é a responsável pelo desempenho e pelas realizações finais da organização, concluindo deste modo que as características estruturais e funcionais destes órgãos são importantes para o desempenho da organização. Assim, esta questão desdobrou-se em várias atendendo a alguns aspetos descritos na literatura como sendo importantes indicadores de performance social. A questão foi colocada do seguinte modo: “*Relativamente à Direção: Quantos membros têm? Quantos são voluntários? e remunerados? Quantos são homens? e mulheres? Quantos tem o Ensino Básico? / Ensino Secundário? / Ensino Superior? Outro?*”. De seguida, conforme ilustra o gráfico 2, seguem as respostas à questão e respetiva análise e discussão.

**Gráfico 2. Organização da Instituição**

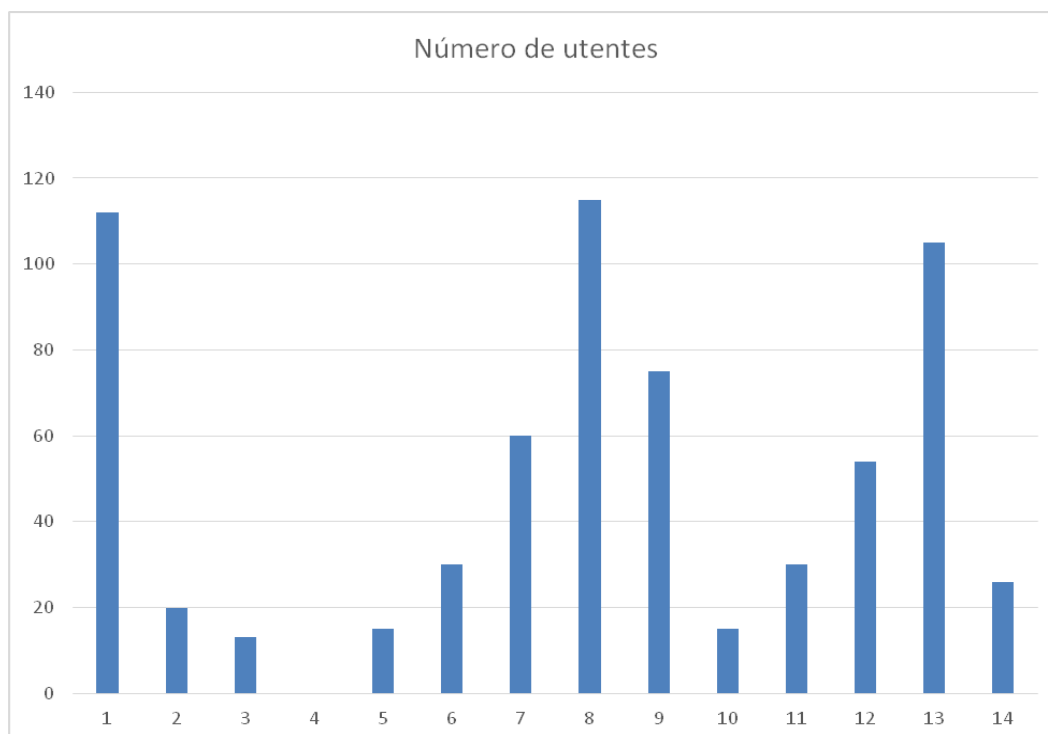


O primeiro indicador “*quantos membros tem a Direção*” teve como maioria de respostas: cinco. Geralmente as Direções são compostas pelo Presidente, Vice-Presidente, Tesoureiro e dois Vogais. Três instituições, num universo de catorze, tem mais de cinco elementos na Direção. Segundo Bai (2013) o tamanho destes órgãos está positivamente associado ao desempenho social da organização. Relativamente à questão seguinte: “*Voluntários ou Remunerados*” as respostas obtidas em todas as entrevistas referem que em todas as instituições os membros da Direção são voluntários, nenhum é remunerado. O estudo destas características internas, tal como a idade, o número de membros, o número de voluntários e o número de trabalhadores remunerados, afetam significativamente a estrutura e funções da organização e conseqüentemente o seu desempenho (Iecovich, 2005). Estudos indicam ainda que para ser bem sucedido na monitorização a Direção deve ser independente da administração, por isso os diretores externos estão melhor posicionados para monitorizar a gestão das instituições, devendo por isso ser voluntários (Donnelly & Mulcahy, 2008). No que respeita à variável “*Género*” pode comprovar-se que a maioria das Direções das instituições que responderam a este estudo é composta essencialmente por homens; quatro instituições não possuem nenhuma mulher na Direção. Segundo Mallin e Michelon (2010), o facto de existirem elementos do sexo feminino na liderança é apontado como um indicador de performance e desempenho social, conseqüentemente as instituições que possuem estes elementos são caracterizadas por adotar ações socialmente mais responsáveis. No que respeita á escolarização dos membros da Direção o que se evidencia é que na sua maioria estes são detentores do ensino secundário. Elementos com o ensino superior existem em treze das catorze entrevistadas, apenas uma não possui nenhum elemento com o ensino superior. A prevalência de elementos com o ensino básico é claramente inferior aos elementos com ensino superior e secundário. Nenhuma instituição possui membros na Direção com outro grau de escolarização. No que respeita à terceira questão do estudo pode concluir-se que as instituições do Concelho de Felgueiras apresentam fortes indicadores de performance relacionados com as características e organização das suas Direções. Em todos os itens abordados nesta questão as instituições apresentam respostas que vão de encontro ao que é descrito na literatura como fortes indicadores de performance social que possibilitam o desenvolvimento das instituições. Destaque negativo para o indicador “*Género*” que se revela aquém do que é descrito na literatura como sendo o ideal, a presença de elementos do sexo feminino é escassa e em algumas instituições inexistente.

## Tamanho e valências

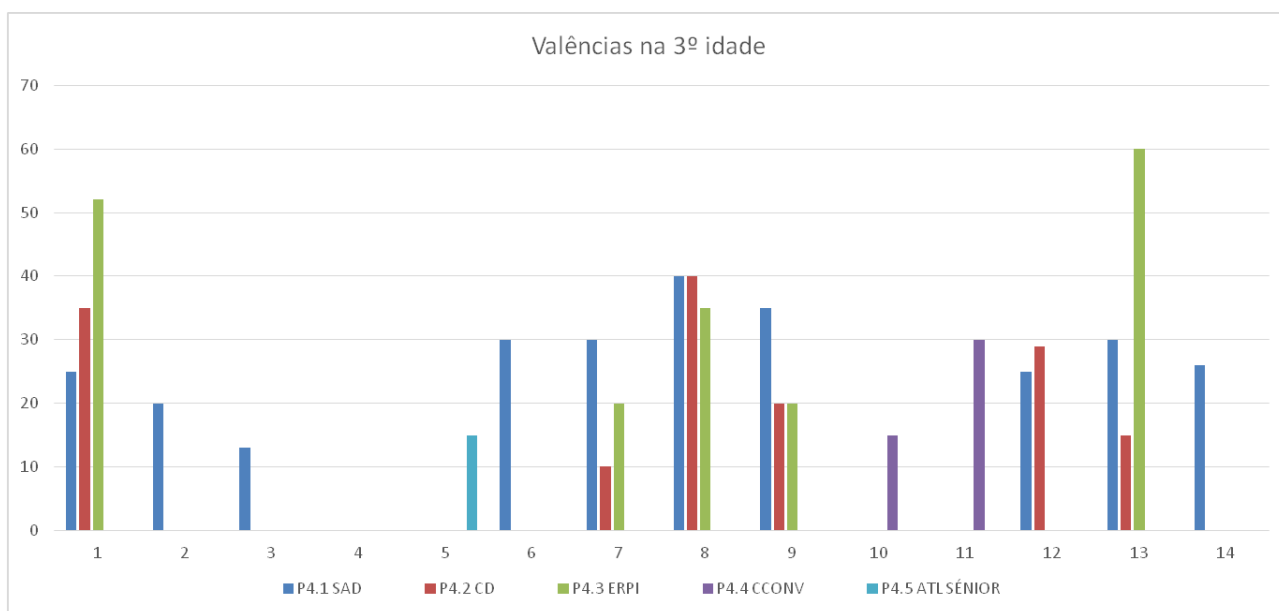
A questão número quatro “*Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?*” teve como objetivo avaliar o numero de utentes que compõe cada uma das instituições do estudo o que, segundo Iecovich (2005), constitui um indicador de performance social importante que tem a ver com o tamanho da instituição e suas características estruturais e funcionais. Como se pode observar no Gráfico 3 nove das catorze instituições têm mais de vinte utentes; cinco têm vinte ou menos. Destaque para uma instituição que apresenta zero utentes da terceira idade porque estes não se encontram na instituição ou seja, o apoio que é prestado é em serviço à comunidade, apoiando famílias, e onde se encontram os idosos em grande número. Destaque ainda para três instituições que têm mais de cem utentes nas várias valências que prestam serviços. Em média as instituições do Concelho de Felgueiras que trabalham com a terceira idade tem 48 utentes.

**Gráfico 3. Número de Utentes**



No que respeita às valências em que prestam serviços a maior prevalência é em Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), com dez instituições a prestar este serviço. Centro de Dia (CD) e Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) são as valências que se seguem em maior número, com seis e cinco instituições, respetivamente. Centro de Convívio (CCONV) e ATL Sénior são as valências com menor peso nas instituições. Conforme ilustra ainda o gráfico seguinte (4), as valências que reúnem mais utentes são a ERPI, destacando-se das restantes. Segue-se o CD e o SAD. Pode ainda verificar-se que as instituições que tem mais do que uma valência geralmente acumulam SAD, CD e ERPI, sendo que não existem mais de três valências por instituição a trabalhar com a terceira idade. Sete instituições têm apenas uma valência.

**Gráfico 4. Valências na terceira idade**



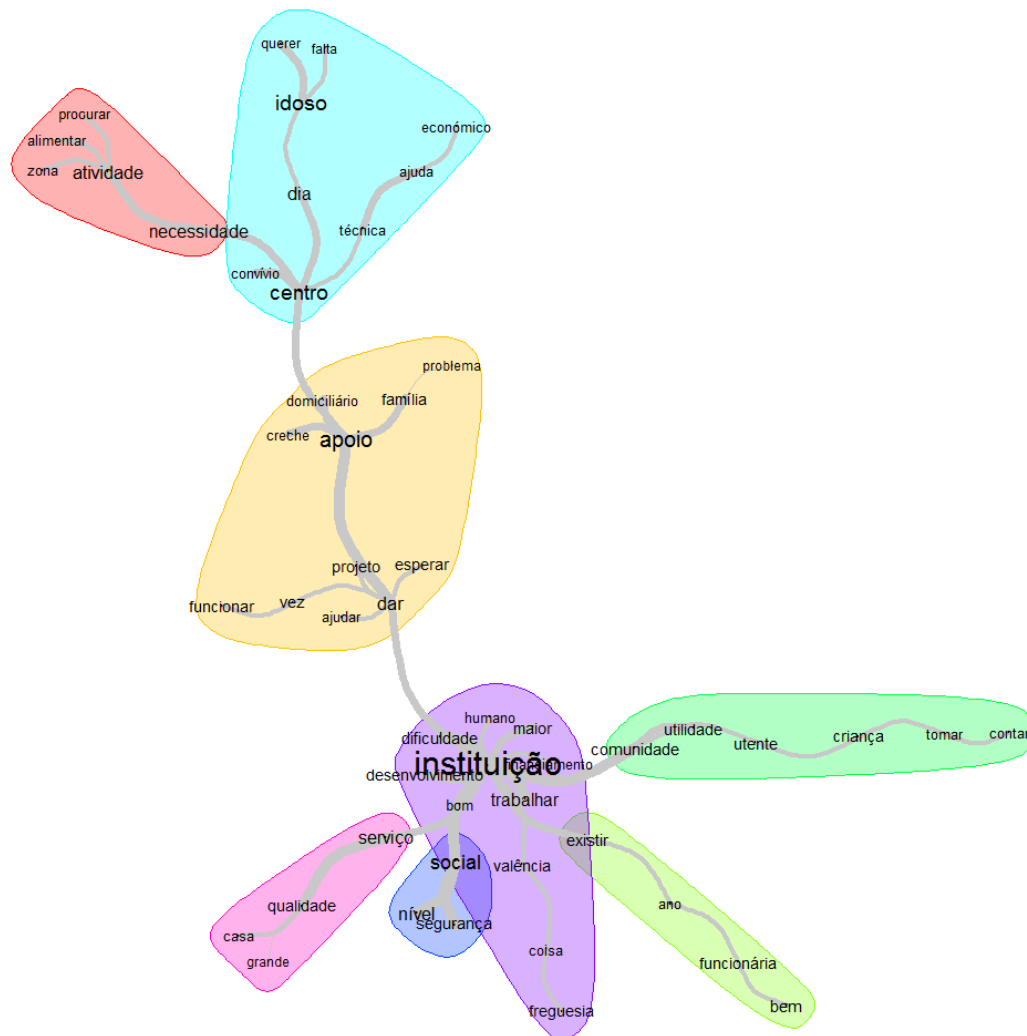
## Indicadores de desenvolvimento

A pergunta que se segue no estudo é a seguinte: “O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?”. O objetivo da colocação desta questão às instituições foi apurar quais os indicadores de performance que existem efetivamente nas instituições e de que modo estes contribuem para o desenvolvimento das mesmas. Os resultados obtidos a esta questão foram analisados com recurso ao IRAMUTEQ, uma vez que se tratam de dados qualitativos.

Conforme ilustra a *Figura 1*, o software agrupa em clusters as palavras que estão relacionadas entre si e de acordo com a significância que adquirem no texto. Assim pode verificar-se que a palavra “*instituição*” surge em maior relevo, pois é o centro de toda a atividade e orgânica de funcionamento dos serviços. As palavras “*social*” e “*apoio*” surgem também com grande destaque, pois a maioria das instituições inquiridas respondeu que é o apoio social que prestam que faz com que a instituição se desenvolva e cresça. “*Idoso*” é também uma palavra de destaque uma vez que toda a entrevista se focalizou neste público-alvo em específico. Apuradas as palavras com maior significado surgem associadas as restantes que compõe o esquema, onde se podem destacar indicadores como a atividade da instituição, o fator económico, a comunidade e a família, a qualidade dos serviços e os recursos humanos. Algumas instituições referem que os projetos a que se candidatam também acabam por ser importantes para o desenvolvimento das instituições, sobretudo projetos de financiamento que ajudam a cumprir determinados objetivos. Os resultados obtidos a esta questão vão de encontro ao que está descrito na literatura por Kuratko *et al.* (2017), uma vez que afirmam que as organizações do terceiro setor procuram maximizar e enfatizar a criação de valor social procurando equilibrar o valor social e financeiro. O apoio á comunidade é ainda efetivado no campo social com o desempenho de funções sociais e culturais importantes para a comunidade. Segundo Alexander e Weiner (1998) as organizações sem fins lucrativos assentam sobretudo em valores como a filantropia, o voluntarismo e a independência, sempre com a intenção de ir ao encontro dos serviços que atendam às necessidades dos clientes mas também para que sejam garantidos os recursos necessários para melhorar a qualidade e quantidade desses serviços, indicadores também descritos pelos entrevistados como importantes para o desenvolvimento das instituições e que aparecem evidenciados no esquema da *Figura 1* com palavras como “*ajuda*”, “*humano*”, “*qualidade*”, “*serviço*” e “*comunidade*”. Nesta questão pode também comprovar-se que o tamanho da instituição e as características internas da mesma constituem fortes indicadores de performance social e desenvolvimento (Iecovich, 2005) pois, analisando a figura, é claro o número de pessoas que aparecem identificadas, desde o idoso, à funcionária, á comunidade, à família, à técnica e à freguesia são todos os elementos que de algum modo estão ligados ás instituições e dela fazem parte integrante e ativa. De acordo com Bai (2013) o sentido de “*ajudar*” e “*dar*” são também descritos como estando positivamente associados ao desempenho social das instituições, já que grande parte do trabalho é voluntário, particularmente dos órgãos da Direção. Todos os elementos descritos e que aparecem mencionados na figura são responsáveis pela criação de valor da instituição, potenciando deste modo as suas capacidades e competências (Carvalho & Blanco, 2007). Pode concluir-se deste modo e para esta questão que as instituições que trabalham com a

terceira idade no Concelho de Felgueiras, apresentam fortes indicadores de performance social e desenvolvimento no que respeita aos elementos descritos como influentes na criação de valor e desenvolvimento das instituições.

**Figura 1. Indicadores de Performance Social e Desenvolvimento**

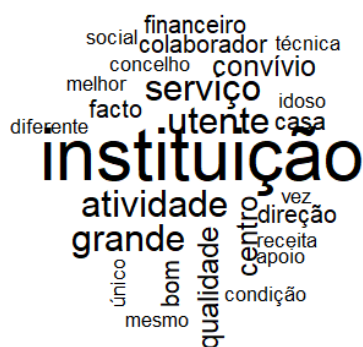


## Inovação

A sexta questão da entrevista teve como objetivo apurar os elementos inovadores que existem nas instituições de Felgueiras e foi formulada do seguinte modo: “*O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no Concelho?*”. O que se pôde constatar neste estudo é que o fator inovação, descrito na literatura como sendo um importante indicador de performance social e desenvolvimento, nas instituições entrevistadas não é significativo. Houve inclusive alguns entrevistados que referiram: “*...penso que fazemos todos um pouco do mesmo.*”, o que por si só induz ao facto de que, efetivamente, não existem grandes fatores de inovação. A análise obtida com o software IRAMUTEQ pelo método “*Nuvem de Palavras*” evidencia isso mesmo. Como se pode constatar a palavra “*Instituição*” surge mais uma vez em destaque pela razão mencionada na análise da questão anterior. A qualidade dos serviços prestados aos utentes foi o que a esmagadora maioria considerou como sendo o fator “*inovação*”, mas em boa verdade não se pode considerar como tal, já que a prestação do serviço para o qual é suposto a existência de uma determinada estrutura não se pode considerar inovadora por si só se não existir nenhum elemento que a diferencie das demais. A implementação de práticas de inovação traduz-se num impacto muito positivo na performance, potenciando o desenvolvimento e o aumento das competências organizacionais, e como se pode constatar neste estudo essa analogia é nula para as instituições do Concelho de Felgueiras, já que nada apresentam de inovador umas relativamente às outras. A palavra Direção também aparece com algum destaque na nuvem de palavras o que, segundo Ferreira (2005) sugere, é que estes elementos, como tem acesso privilegiado à informação e oportunidades que vão surgindo, são os principais potenciadores da inovação da organização. Claramente que a inovação e desenvolvimento de uma instituição dependerá em grande escala dos órgãos de Direção e é com eles que se encontra o poder para tal. Para Zhu *et al.* (2005) um estilo de liderança transformacional facilita a implementação de práticas inovadoras e, para tal, deve haver uma definição clara de objetivos, incentivos à criatividade e espírito de iniciativa e comprometimento geral da equipa.

Fica em aberto o porquê de as instituições do Concelho de Felgueiras que trabalham com a terceira idade não apresentarem indicadores de inovação e em que é que este fator interferirá com o impacto na performance e desenvolvimento da instituição; que estratégias e medidas é necessário que se tomem para que se implementem medidas de inovação em prol do desenvolvimento das instituições.

**Figura 2. Fatores de Inovação**

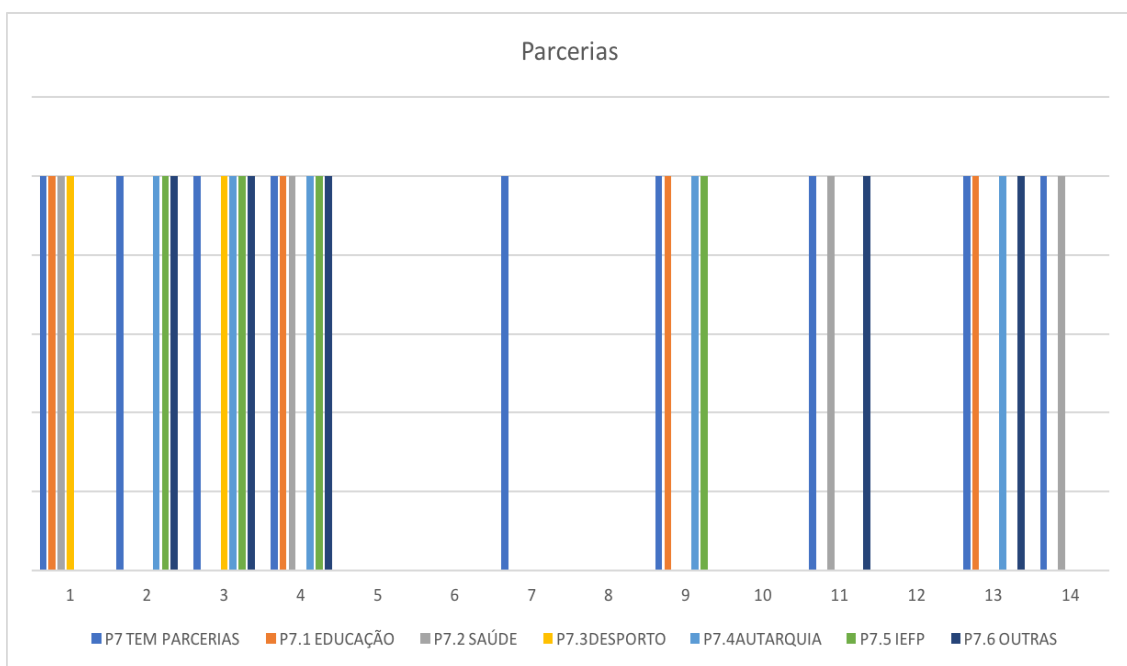


## **Parcerias**

A questão número sete: “*Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?*” obteve respostas muito variadas por parte das instituições. Nove das catorze instituições têm parcerias estabelecidas; cinco não têm parcerias. Uma vez que as instituições do estudo são na sua maioria IPSS e se encontram integradas no Sistema de Segurança Social, Almeida (2010) estabelece logo à partida a parceria com o Estado. Os protocolos de cooperação celebrados pelas instituições do terceiro setor permitem que se subcontratem e financiem a prestação de serviços sociais (Carvalho 2010). Nas instituições em análise classificou-se as parcerias nas seguintes áreas: “*Educação*”, “*Saúde*”, “*Desporto*”, “*Autarquia*”, “*IEFP*” e “*Outras*”. Conforme se

pode verificar no *Gráfico 5* as entidades parceiras que estão em maior número são a “*Autarquia*” e “*Outras*” (assim classificada porque obteve respostas muito específicas e variadas). Em grande número surgem também as parcerias com “*Educação*”, “*Saúde*” e “*IEFP*”; por último, a que reuniu menor número de parcerias foi a área do “*Desporto*”. As instituições que têm parcerias com outras entidades geralmente têm mais do que uma, sendo que a maior prevalência é de três. Autores como Iecovich (2005) defendem que uma das estratégias para melhor se compreender o ambiente onde se insere uma instituição passa por desenvolver relacionamentos e colaboração com outras organizações. Esta colaboração melhora significativamente o desempenho das organizações envolvidas, bem como se atingem mais facilmente determinados objetivos, sobretudo ao nível das competências e coordenação de recursos e práticas. Para Ebrahim e Rangan (2014), pode até ampliar-se a medida social através da criação de redes de associações com outras organizações que realizem atividades similares e complementares. Relativamente a esta pergunta o que se pode concluir é que a questão das parcerias ainda está pouco explorada, mas a ganhar terreno aos poucos. Todas as instituições entrevistadas percebem e admitem que o trabalho em conjunto é muito mais vantajoso e exequível de se realizar, pois combinando sinergias e competências consegue-se prestar um serviço com mais qualidade e menos esforço humano e financeiro. O que falta neste momento é afinar melhor a estratégia para que os benefícios das parcerias não sejam circunscritos a determinados momentos mas sejam uma realidade presente e frequente na vida das instituições.

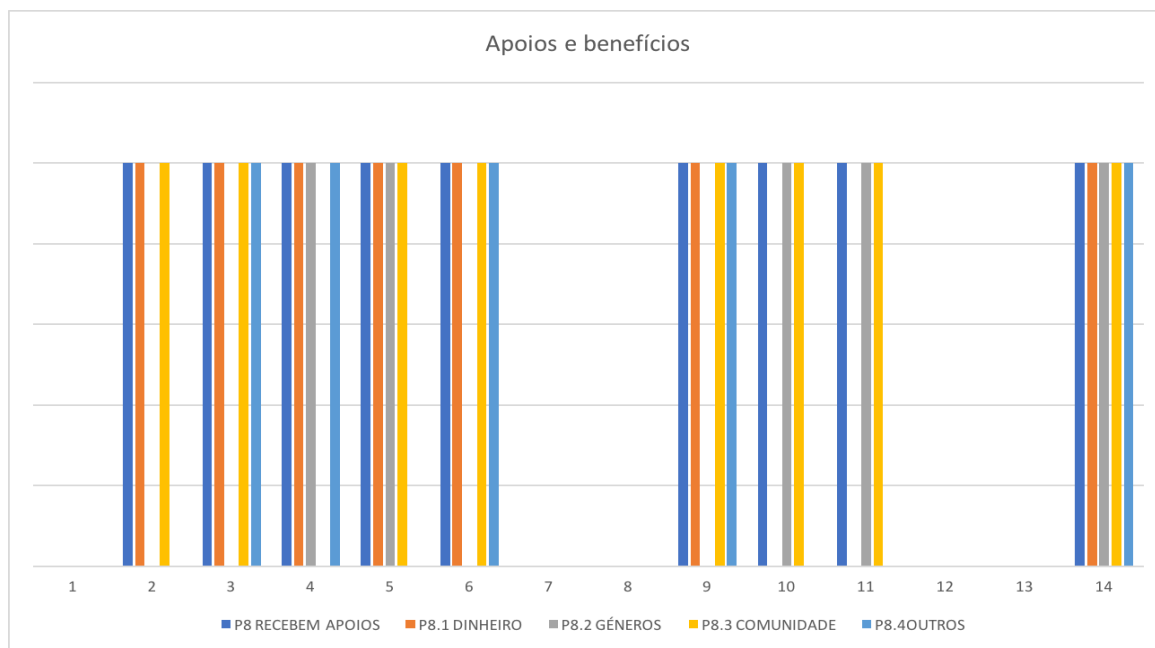
**Gráfico 5. Parcerias.**



## Apoios e benefícios

A oitava questão da entrevista: “*Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de que tipo?*” teve como resultado o que se evidencia no *Gráfico 6*.

**Gráfico 6. Apoios e Benefícios.**



Da análise pode verificar-se que nove instituições admitem receber apoios e benefícios. Para ser ainda mais específico e classificar o tipo de benefício que recebem e quem dá dividiram-se as respostas em “*Dinheiro*” e “*Géneros*”; “*Comunidade*” ou “*Outros*”. Sete instituições recebem apoios em dinheiro; cinco recebem em géneros (geralmente roupas, alimentos e materiais diversos como por exemplo equipamentos informáticos). A “*Comunidade*” onde se insere a instituição é na esmagadora maioria o benfeitor que doa às instituições dinheiro e/ou géneros. O item “*Outros*” refere-se por norma a empresas locais que também ajudam as instituições. Cinco instituições referem não receber qualquer tipo de apoio ou benefício da comunidade ou outras entidades. Esta questão teve como objetivo validar se nas instituições descritas para o estudo o número de apoios e benefícios da comunidade constitui um indicador de performance social, descrito na literatura como tal. A angariação de fundos é uma necessidade das organizações que possibilita a concretização de alguns projetos e gestão de recursos (Bai, 2013). O que se pode concluir é que a maioria das

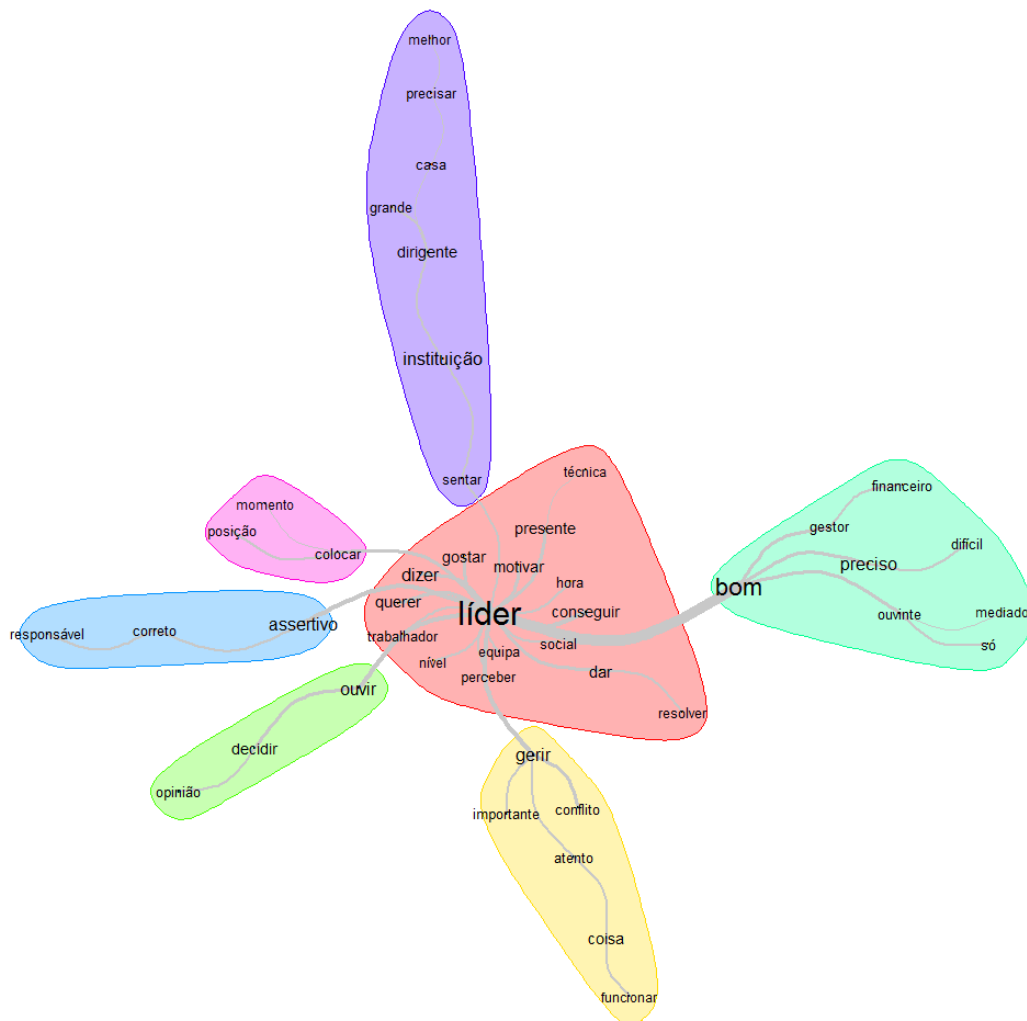
instituições refere receber apoios e benefícios da comunidade, existindo até quem receba apoios em dinheiro e géneros em simultâneo. A conclusão que se pode tirar desta questão é que no Concelho de Felgueiras as pessoas gostam de ajudar as instituições, existindo um apurado sentido de caridade e generosidade para com o próximo. Autores como Parente e Quintão (2014) e Alexander e Weiner (1998), referem que as instituições sem fins lucrativos devem assentar em valores como a filantropia e o voluntarismo para que seja cumprida a missão e o que se verifica em Felgueiras vai de encontro a esses mesmos valores.

## **Liderança**

A última pergunta da entrevista foi “*Que características deve ter um bom líder?*”. Esta procura dar resposta a um tópico muito vasto e estudado que compõe uma das temáticas centrais destes estudo – A Liderança. Os resultados obtidos a esta pergunta foram analisados com recurso ao software IRAMUTEQ e cujo resultado se encontra na *Figura 3*. A palavra “*Líder*” surge em destaque pois é a que tem maior significância e relevo nas respostas dadas. A palavra “*Bom*” também está destacada porque a pergunta foi feita pela positiva. Assim sendo a maioria das instituições respondeu que um bom líder tem características que são universais: tem de saber motivar os outros; tem de gostar do que faz; perceber a equipa que trabalha consigo; sobretudo tem de ter a capacidade de resolução dos problemas e estar sempre presente. Estes são os indicadores mais significativos relativamente ao líder e sua posição dentro da instituição. Muito relacionados com o tópico central e com uma correlação muito significativa aparecem características como: bom ouvinte; bom mediador e bom gestor financeiro. Saber ouvir é uma característica muito destacada e a capacidade de decisão para resolução dos problemas também. Todas as respostas dadas foram ainda unânimes para a característica “*assertividade*”, o que demonstra que é importante que o líder demonstre autoconfiança e não tenha dificuldades em expressar a sua opinião. Assertividade é uma competência emocional que determina que um indivíduo consegue tomar uma posição clara, correta e responsável, é uma pessoa que mostra segurança e sabe o que quer e o que pretende alcançar. Elencados os indicadores de liderança e o impacto que estes podem ter nas instituições todos os respondentes às entrevistas consideram que estas são as características ideais mas que nem sempre é fácil pô-las em prática, ou seja, estão conscientes e informados do que deve ser um bom líder mas não foi claro se aplicam o que referem. Como foi referido anteriormente a “*Liderança*” é um fenómeno amplamente estudado, sobretudo pelos investigadores das ciências sociais e humanas, deste modo são variadíssimos os autores que se podem referir relativamente a este tema. Callen,

Klein e Tinkleman (2003) referem que a eficácia de uma organização depende sobretudo dos líderes uma vez que são estes que detêm a capacidade de efetuar planeamento estratégico, desenvolver recursos, gestão financeira e resolução de conflitos. Liderar significa ter de lidar com a mudança e ter a capacidade de se adaptar a novas circunstâncias (Kotter, 2001) mas para isso é importante que se desenvolvam determinadas características de personalidade que vão de encontro a essas competências. Goleman (1998) destaca algumas dessas características que influenciam a performance dos líderes: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais. Yukl, Wall e Lepsinger (1990) vão mais longe e identificam catorze categorias para que o comportamento do líder seja capaz de influenciar os outros e atingir o máximo de performance: planeamento e organização; resolução de problemas; clarificação; informação/motivação; monitorização; consultoria; reconhecimento; apoio; gestão de conflito e *team building*; *networking*; delegação; desenvolvimento de competências; e recompensa. Algumas destas competências podem ser desenvolvidas ao longo da vida ou seja, não são inatas, no entanto existem evidências fortes de que as dimensões da personalidade interferem também com a liderança eficaz. Para Bennis e Thomas (2002) a capacidade de envolver o outro em objetivos partilhados, a capacidade de seduzir, de integridade e adaptação à mudança são ainda essenciais para a liderança. A assertividade, o domínio, o nível de atividade e energia, a fluência no discurso, a sociabilidade, a estabilidade emocional, a consciência como: responsabilidade, objetividade, iniciativa, integridade e conduta ética e a familiaridade (amizade, proximidade social e apoio) estão relacionados com uma liderança eficaz. Estes factos suportam a ideia de que existe uma forte relação entre liderança e personalidade (Hogan *et al.*, 1994). O conceito de inteligência emocional, descrito anteriormente neste estudo, é também apontado por vários autores que estudam o fenómeno da Liderança, como sendo um forte indicador de um bom líder. Bandura (1984) e Mayer *et. al* (1999) admitem que a capacidade de motivar e compreender e gerir emoções é facilitada por líderes com elevada inteligência emocional, pelo que esta é uma característica importante num líder. Também para Cooper (1997), indivíduos que apresentam maiores níveis de inteligência emocional experienciam maior sucesso ao longo da sua carreira.

**Figura 3. Liderança**



No presente estudo esta pergunta foi identificada como sendo a mais difícil de responder. Houve algumas hesitações, dúvidas e silêncios prolongados. Várias respostas foram formuladas pela negativa: “...um líder não deve...”. Relativamente ao perfil de liderança, pode concluir-se que os líderes das instituições em estudo sabem quais as características ideais de um líder, o que fica por apurar é se aplicam no seu dia-a-dia as práticas que referem nas entrevistas.

<b>Quadro Síntese da Investigação</b>	
<b>Indicadores de Performance Social em Estudo</b> (obtidos com recurso à bibliografia)	Idade da Instituição Características Sociodemográficas da Direção Tamanho da Instituição Fatores de Inovação Parcerias Apoios e Benefícios
<b>Indicadores de Performance Social</b> (percecionados pelas Direções das instituições)	Atividade da Instituição Fator Económico Comunidade e Família dos Utentes Qualidade dos Serviços Recursos Humanos Valores como: Filantropia e Voluntarismo
<b>Características de Liderança nas Instituições em Estudo</b> (obtidas com recurso à entrevista)	Saber motivar a Equipa Gostar do que faz Perceber a equipa Capacidade de resolução dos problemas Gerir Conflitos Estar sempre presente Bom ouvinte Bom mediador Bom gestor financeiro Saber ouvir Capacidade de decisão Assertivo
<b><u>Conclusão da Investigação</u></b>	
<p>Os itens em estudo contribuem para o desenvolvimento das instituições do Concelho de Felgueiras, na medida em que possibilitam a criação de valor social, pela presença contínua que tem na comunidade e prestação de serviços sociais. Estas instituições estão em desenvolvimento pela presença constante e continuidade no apoio que prestam. Contudo, ainda que se identifiquem alguns indicadores de performance social, as instituições que trabalham com a 3ª idade no Concelho de Felgueiras, apresentam fracos indicadores ao nível de:</p> <p><b>Inovação</b> <b>Parcerias</b> <b>Mulheres em Posições de Liderança</b></p> <p>Deste modo, estes são os que devem merecer atenção da Rede Social e Diretores das IPSS do Concelho.</p>	

## 8. Conclusão

O objetivo deste estudo passou por compreender e caracterizar a realidade do Concelho de Felgueiras na área da 3ª idade no que diz respeito aos indicadores de performance social e de liderança e o modo como estes fatores potenciam o desenvolvimento social destas organizações. Para o estudo em questão foram entrevistadas todas as instituições com acordos de cooperação com a Segurança Social, o que permitiu deste modo a compreensão da realidade total do Concelho na área da 3ª idade.

Tal como já mencionado, os estudos que são feitos, e a replicação dos dados obtidos, podem ser um contributo muito importante para o desenvolvimento social de uma região.

As conclusões que se podem tirar deste estudo, relativamente às variáveis elencadas, permitem-nos perceber melhor a realidade de Felgueiras no que respeita ao tema da investigação.

No que respeita à idade da instituição, como fator determinante para a dinâmica, conclui-se com a investigação que as IPSS de Felgueiras têm anos de constituição diversas, existem instituições muito antigas e instituições muito recentes. O que se pode concluir é que em Felgueiras as instituições que trabalham com a 3ª idade, independentemente da idade, são ativas e dinâmicas na sociedade. Esta conclusão foi possível de ser retirada durante o processo das entrevistas em que se percebeu que estas instituições apresentam planos de atividades, internos e em parceria com as outras instituições, com inúmeros encontros e atividades, logo, este fator não as torna menos ativas.

No que respeita às características sociodemográficas dos elementos das Direções e a forma como estão organizadas, foram apurados os seguintes indicadores: nº de elementos, atividade voluntária ou remunerada, género e escolarização. As conclusões que se podem retirar relativamente às características estruturais e funcionais dos órgãos sociais, as instituições de Felgueiras apresentam, de acordo com o indicado na literatura, um número adequado de pessoas que compõe as Direções, sendo na sua maioria cinco elementos; todos os elementos são voluntários; no que respeita à escolarização estão em maioria elementos com o ensino secundário e estudos superiores (licenciaturas). Relativamente à variável género os homens estão em maioria nas instituições de Felgueiras que trabalham com a 3ª idade. Deste modo, as respostas à terceira questão da entrevista vão de encontro ao que sugere a literatura no que respeita às características sociodemográficas da Direção com o indicador de performance social. Apenas a variável “género” se destaca pelo número reduzido de mulheres a ocupar estes cargos.

Relativamente ao indicador de performance social relacionado com o tamanho da instituição conseguimos apurar que, em média, as instituições de Felgueiras têm 48 utentes. Apurou-se, ainda, que a valência com maior prevalência no Concelho é o Serviço de Apoio ao Domicílio (SAD), no entanto, é a valência Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) a que reúne mais utentes, seguindo-se o Centro de Dia (CD) e o Serviço de Apoio Domiciliário (SAD). É também comum que as instituições que têm mais do que uma valência reúna o Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Centro de Dia (CD) e Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), não existindo em Felgueiras nenhuma instituição que tenha mais do que três valências na 3ª idade. O Centro de Convívio (CCONV) e as Atividades para Tempos Livres (ATL) Sénior são as valências que estão em menor número no Concelho. O tamanho da instituição, apurada nesta investigação, dado pelo número de utentes e valências por onde se distribuem, influencia claramente as características estruturais e funcionais da organização.

No que respeita aos indicadores de performance efetivamente percecionados pelas Direções das instituições do estudo, e de que forma estes contribuem para o desenvolvimento da instituição bem como para a criação de valor social, foram apurados e identificados aspetos relacionados com a comunidade e a atividade da instituição. Neste ponto pode concluir-se que valores como a filantropia e o voluntarismo são um importante fator que contribui para o desenvolvimento das instituições, valores estes que são atribuídos na sua maioria à comunidade onde se insere a instituição e aos familiares dos utentes que usufruem dos serviços disponibilizados. A qualidade dos serviços prestados e os recursos humanos efetivos das instituições são também elementos percecionados e descritos como de extrema importância para o desenvolvimento das instituições. São essencialmente estes indicadores que são percecionados pelas Direções como sendo os mais importantes para que as instituições se desenvolvam. O fator económico é também descrito como importante, bem como os financiamentos que são atribuídos. Todas as instituições do estudo recebem apoios financeiros da Segurança Social, já que são IPSS. Algumas recorrem, ainda, a projetos e fundos comunitários, que possibilitam o desenvolvimento das mesmas e a concretização de alguns planos e obras.

Relativamente ao fator inovação, descrito na literatura como um forte indicador de performance social e desenvolvimento, verifica-se que as instituições do estudo não apresentam indicadores de inovação significativos. As respostas obtidas a esta questão revelam que todas as instituições do Concelho de Felgueiras fazem o mesmo, por este motivo pode concluir-se que não existem aspetos inovadores nas instituições que trabalham com a 3ª idade no Concelho de Felgueiras.

No que respeita ao indicador de performance relacionado com o número de parcerias, as instituições do estudo mencionam que a maior parceria que têm é com o Estado, pelo facto de serem IPSS e estarem integradas no Sistema da Segurança Social, entidade através da qual têm o aval de funcionamento e recebem também financiamento. Para a investigação dividiram-se as parcerias por áreas: *Educação, Saúde, Desporto, Autarquia, IEFP e Outras*. As entidades parceiras que estão em maior número são a *Autarquia* e *Outras*. Seguem-se as parcerias com a *Educação*, a *Saúde* e o *IEFP*. A área que reuniu menor número de parcerias é a do *Desporto*. As instituições que têm parcerias estabelecidas com outras entidades ou organismos geralmente têm mais do que uma, sendo que a maior prevalência é de três. Relativamente a este ponto, conclui-se que as parcerias melhoram o desempenho das instituições e atingem mais facilmente os objetivos. As instituições do estudo estão cientes que esta combinação de esforços e práticas é vantajosa para os intervenientes e que deste modo se consegue prestar um serviço com mais qualidade e menos esforço humano e financeiro, no entanto, reconhecem que é necessário afinar melhor a estratégia para que os benefícios destas parcerias não sejam circunscritos a determinados momentos. Um dos objetivos é assim aumentar o número de parcerias e interações e a sua monitorização.

Os apoios e benefícios da comunidade constituem também um indicador de performance social. Das catorze instituições entrevistadas, nove recebem este tipo de apoios e benefícios (doações), sete recebem apoios em dinheiro e cinco recebem em géneros. Cinco instituições admitem não receber quaisquer apoios e benefícios. A comunidade é o maior benfeitor, doando dinheiro e géneros. Uma vez que a maioria das instituições entrevistadas refere receber apoios e benefícios pode concluir-se que no Concelho de Felgueiras a comunidade ajuda as instituições. Esta conclusão vem reforçar uma das questões anteriores em que os valores de filantropia e voluntarismo são um forte aliado ao desenvolvimento das instituições.

Uma das temáticas centrais do estudo é a liderança. A questão final da entrevista procura elencar as características que deve ter um bom líder. As respostas obtidas vão de encontro ao que sugere a literatura: ter a capacidade de motivar a equipa; gosto pelo trabalho que desenvolve; capacidade de entender a equipa; ter a capacidade de resolução dos problemas; ser bom ouvinte; bom mediador; bom gestor financeiro e assertivo. Um bom líder tem de saber lidar com a mudança e ter a capacidade de se adaptar a novas circunstâncias, para isso é necessário desenvolver determinadas características de personalidade que vão de encontro a essas competências. Esta questão revelou-se a mais difícil de responder uma vez as pessoas entrevistadas eram os próprios líderes das instituições. Várias respostas foram formuladas pela negativa “...um líder não deve...”. As hesitações, dúvidas e silêncios foram muitos, contudo, pode concluir-se com esta questão que,

em Felgueiras, os líderes das instituições em estudo sabem quais as características que deve ter um bom líder. O que não foi possível apurar junto de cada instituição foi se os líderes aplicam efetivamente o que sabem relativamente a esta temática da liderança.

Este estudo pretendeu ser um contributo para a área social da região de Felgueiras. A identificação dos indicadores de performance social e a definição das características de liderança são fatores importantes para o desenvolvimento das instituições que trabalham com a 3ª idade. A identificação das lacunas e o que se pode melhorar ou atuar prioritariamente, são aspetos que merecerão com certeza a atenção da Rede Social de Felgueiras e Diretores das instituições.

Cumprir a missão para a qual são criadas é uma realidade que deve estar presente na rotina e vivências das instituições, contudo, é importante inovar e marcar a diferença nos serviços que se prestam à população idosa.

Ainda que se apresentem alguns indicadores de performance social e desenvolvimento nas instituições do estudo, é necessário afinar determinados aspetos para que se potencie o desenvolvimento social e o capital humano na realidade das instituições que trabalham com a terceira idade no Concelho de Felgueiras.

A conclusão final que se pode retirar deste estudo é que os indicadores relacionados com a idade da instituição, as características socio-demográficas da Direção, o tamanho da instituição e o número de apoios e benefícios que recebem, reúnem pontos positivos na realidade do Concelho das instituições que trabalham com a 3ª idade. Aspetos relacionados com a inovação, as parcerias e poucas mulheres em posições de liderança, são os itens que devem merecer maior atenção dos Diretores e da Rede Social, pois claramente estão em destaque pela negativa.

Posteriormente, em estudos futuros, seria pertinente apurar outros indicadores de performance social e trabalhar nas instituições a aplicação das práticas da liderança.

## 9. Referências bibliográficas

Alexander, J. & Weiner, B. (1998). The Adoption of the Corporate Governance Model By Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 8(3), 223–242. <https://doi.org/10.1002/nml.8302>

Almeida, V. (2010). Governação, instituições e terceiro sector – as instituições particulares de solidariedade social. *Dissertação de Doutoramento na área científica de Economia*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Universidade de Coimbra

Altindag, E. & Kosedagi, Y. (2015). The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 270–282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.367>

Amundsen, S. & Martinsen, L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25 (3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>

Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire : the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behaviour*, 21 (3), 249–269.

Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>

Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>

Azim, M. (2012). Corporate governance mechanisms and their impact on company performance: A structural equation model analysis. *Australian Journal of Management* 37 (3) 481–505. <https://doi.org/10.1177/0312896212451032>

- Bai, G. (2013). How Do Board Size and Occupational Background of Directors Influence Social Performance in For-profit and Non-profit Organizations? Evidence from California Hospitals. *Journal of Business Ethics*, 118 (1), 171–187. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1578-x>
- Bandura, A. (1984). Recycling misconceptions of perceived self-efficacy. *Cognitive Therapy and Research*, 8(3), 231-255. DOI: 10.1007/BF01172995
- Bardin, L. (2009). Análise de Conteúdo: edição revista e atualizada. Lisboa: *Edições 70*
- Bass, B. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7 (3), 18-40. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Bennis, W. & Thomas, R. (2002). Crucibles of leadership. *Harvard Business Review*. HBR's 10 Must Reads on Leadership, 80 (9), 39-45
- Bradshaw, P. & Hayday, B. (2007). Nonprofit governance models: Problems and prospects. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12 (3)
- Brown, W. (2002). Inclusive governance practices in nonprofit organizations and implications for practices. *Nonprofit Management & Leadership*, Wiley Periodicals, Inc., 12 (4) [ISBN 0471907952]
- Brown, W. & Iverson, J. (2004). Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33 (3), 377–400. <https://doi.org/10.1177/0899764004265428>
- Brown, M., Trevino, L. & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. & Trevino, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17 (6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, W. & Iverson, J. (2004). Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33 (3), 377–400. <https://doi.org/10.1177/0899764004265428>

- Butler, C. & Chinowsky, P. (2006). Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives. *Journal of Management in Engineering*, 22 (3), 119–125. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2006\)22:3\(119\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2006)22:3(119))
- Callen, J., Klein, A. & Tinkelman, D. (2003). Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32 (4), 493–520. <https://doi.org/10.1177/0899764003257462>
- Camargo, V., & Maria, A. (2013). IRAMUTEQ : Um Software Gratuito para Análise de Dados Textuais IRAMUTEQ : A Free Software for Analysis of Textual Data. <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>
- Campos, J. & Ávila, R. (2012). The Social Economy in the European Union, Belgique, European Union.
- Cançado, A., Souza, M., Carvalho, J. & Iwamoto, H. (2013). Desfazendo Um Mal Entendido: discutindo as Diferenças Entre Lucros e Sobras. *APGS*, 5, 56-69
- Carvalho, A. (2010). Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007. *Voluntas*, 21 (4), 588–610. <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9157-1>
- Carvalho, A. & Braga, A. (2010). Os modelos de *governance* nas nonprofit organizations de actuação local: uma revisão de literatura. 16º Congresso da APDR, 8 - 10 Julho, Funchal, Madeira [ISBN 978-989-96353-1-9].
- Carvalho, A; Blanco, I (2007) “Enquadramento Contabilístico e Política Informativa nas Entidades sem Fins Lucrativas Portuguesas: Estudo de Casos”. X Congresso Internacional de Custos “Contabilidade, Controlo, Auditoria, Gestão de Custos e Mundialização”, em Lyon, França.
- Carvalho, A., Rodrigues, L. & Branco, M. (2017). Factors influencing voluntary disclosure in the annual reports of Portuguese Foundations. *Voluntas – International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. DOI: 10.1007/s11266-017-9883-8.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (1998). Bringing Emotional Intelligence to the Workplace. *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 2 (34)

- Clegg, S., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2007). Business ethics as practice. *British Journal of Management*, 18 (2), 107–122. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00493.x>
- Cleveland, N., Murphy, R., and Williams, R. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 130–135
- Considine, M., O’Sullivan, S., & Nguyen, P. (2015). Governance, Boards of Directors and the Impact of Contracting on Not-for-profits Organizations - An Australian Study. *Contracting-Out Welfare Services: Comparing National Policy Designs for Unemployment Assistance*, 55–74. <https://doi.org/10.1002/9781119016458.ch3>
- Cooper, R. (1997). Applying Emotional Intelligence in the workplace. *Training & Development*, 51 (12), 51-54
- Côté, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *Annual Reviews of Organizations Psychology*, 1, 459-488
- Devaro, J., Maxwell, N. & Morita, H. (2017). Training and intrinsic motivation in nonprofit and for-profit organization. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 139, 196-213
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160
- Doherty, A. & Hoyer, R. (2011). Role ambiguity and volunteer board member performance in nonprofit sport organizations. *Nonprofit Management & Leadership, Wiley Periodicals, Inc.*, 22 (1)
- Donnelly, R. & Mulcahy, M. (2008). Board structure, ownership, and voluntary disclosure in Ireland. *Corporate Governance*, 16 (5), 416–429. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00692>
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources* (4), 335-354.
- Drucker, P. (1990). *Managing the nonprofit organization – Practices and Principles*. Routledge. Taylor and a Francis Group. London and New York
- Drucker, P. (1999). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira

- Eagly, A. & Johannesen-schmidt, M. (2003). Transformational , Transactional , and Laissez-Faire Leadership Styles : A Meta-Analysis Comparing Women and Men. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Ebrahim, A. & Rangan, V. (2014). What Impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. University of California, Berkeley, 56 (3). DOI: 10.1525/cmr.2014.56.3.118
- Farh, J. & Dobbins, G. (1989). Effects of Self Esteem on Leniency Bias in Self- Reports of Performance: a Structural Equation Model Analysis. *Personnel Psychology*, 42 (4), 835–850. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00677.x>
- Fernandes, R. (1994). Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina, Rio de Janeiro, Relume-Dumará
- Ferreira, S. (2005). O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Centro de estudos sociais
- Ferreira, S. (2009). Terceiro Setor. *Dicionário Internacional da Outra Economia*, Gráfica de Coimbra Lda, Coimbra, 322-327
- Flick, U., Kardorff, E. & Steinke, I. (2004). A companion to qualitative research. London: SAGE Publications, Lda.
- Fontes, J. (2003). Governança organizacional aplicada ao setor público. *VIII Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado Y de La Administración Pública-Panamá*, 1 (1), 1–16. Retrieved from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0047108.pdf>
- França-Filho, G. (2002). Terceiro Setor, Economia Solidária, Economia Social e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. *Bahia análise & dados*, 22, 9-19
- Gaiter, D. (2013). Facets of leadership. *Neurodiagnostic Journal*, 53 (4), 323–327. <https://doi.org/10.1080/21646821.2013.11079920>

- Glynn, M. & Jamerson, H. (2006). Principled leadership: A framework for action. E. D. Hess & K. S. Cameron (Eds.), *Leading values: Positivity virtue and high performance*, 151-171. Cambridge: Cambridge University Press
- Goldstein, H., Zedeck, S. & Goldstein, I. L. (2002). Is This Your Final Answer? *City*, 15 (January), 123–142. <https://doi.org/10.1080/08959285.2002.9668087>
- Goleman, D. (1995). Inteligência Emocional. Lisboa: *Editorial Sábado*
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*. HBR's 10 Must Reads on Leadership
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Boston, Massachusetts: *Harvard Business Review Press*
- George, J. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055
- Grint, K. (2005). Leadership: Limits and Possibilities (Management, Work and Organisations). Basingstoke: *Palgrave Macmillan*
- Guerreiro, R., Frezatti, F. & Casado, T. (2006). Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. *Revista Contabilidade e Finanças – USP*, 17, 7-21
- Haleblian, J. & Finkelstein, S. (1993). Top Management Team Size, Ceo Dominance, and Firm Performance: the Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion. *Academy of Management Journal*, 36 (4), 844–863. <https://doi.org/10.2307/256761>
- Hill, L. (2007). Becoming the BOSS. *Harvard Business Review*, 85 (1), 48–56. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hogan, R., Curphy, G., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership. Effectiveness and personality. *The American Psychologist*, 49, 493–504

- Houghton, J. & Yoho, S. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (4), 65–83. <https://doi.org/10.1177/107179190501100406>
- Hudson, D. (2013). Attachment theory and leader-follower relationships. *The Psychologist-Manager Journal*, 16 (3), 147-159
- Iecovich, E. (2005). Environmental and Organizational Features and Their Impact on Structural and Functional Characteristics of Boards in Nonprofit Organizations. *Administration in Social Work*, 29 (3)
- Jacobs, D., & Singell, L. (1993). Leadership and organizational performance: Isolating links between managers and collective success. *Social Science Research*, 22 (2), 165-189
- Jegers, M. (2009). “Corporate” governance in nonprofit organizations: A nontechnical review of the economic literature. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(2), 143 164
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4)
- Judge, T. & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership : A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, 89 (5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Justo, A. M. (2013). Um software Gratuito para Análise de Dados Textuais IRAMUTEQ : Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires IRAMUTEQ : A Free Software for Analysis of Textual Data. *Temas em Psicologia* 21(2009), 513–518. <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>
- Kagan, J. (2010). Emotions and temperament. *Handbook of cultural developmental*
- Kaplan, R. (1986). The role for empirical research in management accounting. *Accounting, Organization and Society*, 11 (4/5), 429-452. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(86\)90012-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(86)90012-7)

- Kaplan, R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (3), 354. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Kim, S. (2011). On the historical determinants of third sector strength: a qualitative comparative analysis. *The Social Science Journal*, 48 (4), 641-650. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2011.03.007>
- Kotter, J. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68 (3), 103–111. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235494>
- Kotter, J. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 1–13. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235494>
- Kuratko, D., McMullen, J., Hornsby, J. & Jackson, C. (2017). Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepreneurship scale. *Business Horizons*, 60 (3), 271–283. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.12.003>
- Lechat, N. (2002), “Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata?”, *Civitas – Revista de Ciências Sociais*, 2 (1), 123-140
- Locke, E. & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57 (9), 705
- Lombardo, M., Ruderman, M. & McCauley, C. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business and Psychology*, 2 (3), 199–216
- Lopes, A., Parente, C. & Marcos, V. (2014). Entre o Estado e o Terceiro Setor: modos de regulação: o Terceiro Setor português em foco. *Empreendedorismo Social em Portugal*. Porto, Universidade do Porto, 2, 75-96
- Lopes, L. (2007). Nonprofit organizations governance. *6th International Congress on Public and Non Profit Marketing, in Proceedings Congress*, Braga
- MacGregor, M. (2007). Everyday leadership: Attitudes and actions for respect and success (A guidebook for teens). Minneapolis: *Free Spirit Publishing Inc.*

- Manãs, A. & Medeiros, E. (2012). Terceiro Setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconómico. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2 (2), 15-29
- Mallin, C. & Michelin, G. (2010). Board reputation attributes and corporate social performance: an empirical investigation of the US best corporate citizens
- Mayer, J., Caruso, D. & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27 (4), 267-298
- Mayer, J. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? : New York: *Basic Books*.
- McCluskey, U. (2002). The dynamics of attachment and systems-centered group psychotherapy. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6 (2), 131-142
- McCormick, M. (2001). Self-Efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 8 (1), 22-31
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). Educação O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. The case study as research strategy in education, 2(2), 49–65.
- Meyer, J., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363
- Mikulincer, M., & Shaver, P. (2007). Attachment in Adulthood: Structure, Dynamics, and Change. London: *The Guilford Press*
- Moreira, C (2018). “O papel do mecenato na sustentabilidade das organizações do terceiro setor”  
Dissertação de mestrado em Gestão de Organizações do terceiro setor. Escola Superior de Tecnologias e Gestão Politécnico do Porto
- Neves, J. (1996). Pesquisa Qualitativa - Características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, 1 (3). São Paulo

Neves, J. (2001). O processo de liderança. *Manual de psicossociologia das organizações*, 377-402. Lisboa: McGraw-Hill

Nilakant, V. & Rao, H. (1994). Agency theory and uncertainty in organizations: an evaluation. *Organization Studies*, 15 (5), 649-672 <https://doi.org/10.1177/017084069401500501>

Northouse, P. (2010). *Leadership: theory and practice*, 3. Los Angeles: Sage.

Olson, D. E. (2000). Agency theory in the not-for-profit sector: Its role at independent colleges. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(2), 280–296. <https://doi.org/10.1177/0899764000292004>

Olson, D. (2000). Agency Theory in the Not-for-Profit Sector : Its Role at Independent Colleges, 29(2), 280–296.

Parente, C. & Quintão, C. (2014). Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. *Empreendedorismo Social em Portugal*, Porto, Universidade do Porto, 1, 11 – 70

Pearce, C., Sims Jr, H., Cox, J., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22 (4), 273-307

Peterson, M., Smith, P., & Tayeb, M. (1993). Development and use of English versions of Japanese PM leadership measures in electronics plants. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (3), 251–267. <https://doi.org/10.1002/job.4030140305>

Pereira, F. (2012). A Evolução da Teoria Institucional nos Estudos Organizacionais: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado. *Revista Organizações Em Contexto*, 8 (16), 275–295. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v8n16p275-295>

Preston, G., Moon, J., Simon, R., Allen, S., & Kossi, E. (2015). The Relevance of Emotional Intelligence. *Project Leadership*, 6, 16-40

Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C. & Jegers, M. (2013). Agency Problems between Managers and Employees in Nonprofit Organizations - A Discrete Choice Experiment. *Nonprofit Management & Leadership*, 24 (1). DOI: 10.1002/nml.21081

Quintão, C. (2011). O terceiro setor e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. *I.S. Working Papers*, 2 (2). Instituto de Sociologia, Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Richerson, P. & Boyd, R. (1999). Complex societies: The evolutionary origins of a crude superorganism. *Human Nature*, 10 (3), 253–28

Ronen, S. & Mikulincer, M. (2012). Predicting employees' satisfaction and burnout from managers' attachment and caregiving orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21 (6), 828-849

Rossetto, C. & Rossetto, A. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE Eletrônica*, 4 (1). <https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000100010>

Ruef, M. & Scott, W. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43 (4), 877-904

Ruf, B., Muralidhar, K., Brown, R., Janney, J. & Paul, K. (2001). An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 32 (1), 143–156. <https://doi.org/10.1023/A:1010786912118>

Salamon, L. & Helmut, K. (1997). Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis. *John Hopkins Nonprofit Sector Series*. Manchester University Press.

Salamon, L. & Anheier, H. (1992). Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3 (3), 267-309

Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality. 9, 185-211

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: *McGrawHill*

Schmidt, F. & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and Theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274

Seltzer, J. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*

Sobottka, E. (2002). Organizações civis: buscando uma definição para além de ONGs e terceiro setor. *Civitas – Revista de Ciências Sociais*, 2 (1), 81-95

Stanwick, P. & Stanwick, S. (1998). The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics*, 17 (2), 195–204.  
<https://doi.org/10.1023/A:1005784421547>

Tolbert, P. & Zucker, L. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reforms, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39

Tolbert, P. (1985). Institutional environments and resource dependence: sources of administrative structure in institutions of higher learning. *Administrative Science Quarterly*, 30, 1-13

Trevino, L. & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56 (1), 5–37.  
[https://doi.org/0018-7267\(200301\)56:1](https://doi.org/0018-7267(200301)56:1)

Vecchio, R., Justin, J. & Pearce, C. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadership Quarterly*, 21 (3), 530–542.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>

Vizeu, B., & Maria, A. (2013). Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ, 1–18

- Vugt, M. (2006). Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10 (4), 354–371. DOI: 10.1207/s15327957pspr1004\_5
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1) 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of Authentic Leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1), 5-21
- Watson, J. (1994). In Search of Management: Culture, Chaos & Control in Managerial Work. London: *Routledge*
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (3), 407-415
- Wright, B. & Millesen, J. (2008). Nonprofit board role ambiguity. Investigating its prevalence, antecedents and consequences. *The American Review of Public Administrations*, 38 (3)
- Yin, R. (1993). Applications of case study research. Beverly Hills, CA: Sage Publishing
- Yin, R. (2005). Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: *Bookman*
- Yukl, G. (1998). Leadership in Organizations. New Jersey: *Pearson Education, Inc.*
- Yukl, G., Wall, S., Lepsinger, R., Clark, K. & Clark, M. (1990). Measures of leadership. Preliminary report on validation of the managerial practices survey, 223-238
- Yun, S., Cox, J. & Sims J. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388

Zhu, W., Chew, I, & Spangler, W. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes : The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly* 16 ( 2005 ) 39 – 52, 17, 9860. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.03.001>

Zucker, L. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464

### **Webgrafia**

<http://www.cm-felgueiras.pt/pt/redesocial>

# ANEXOS

# ANEXO 1

## GUIÃO DA ENTREVISTA

1. Que função desempenha nesta instituição? \_\_\_\_\_
2. Quantos anos tem esta instituição? \_\_\_\_\_
3. Relativamente à Direção:  
Quantos membros têm? \_\_\_\_\_ Quantos são voluntários? \_\_\_\_\_ e remunerados? \_\_\_\_\_ Quantos são homens \_\_\_\_\_? e mulheres \_\_\_\_\_ Quantos tem o Ensino Básico? \_\_\_\_\_ / Ensino Secundário? \_\_\_\_\_ / Ensino Superior? \_\_\_\_\_ Outro? \_\_\_\_\_
4. Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento? (indicadores p.s.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no Concelho? (fatores de inovação) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Têm parcerias com outras instituições ou empresas? \_\_\_\_\_ Consegue identificar quantas? \_\_\_\_\_
8. Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? \_\_\_\_\_ de que tipo? \_\_\_\_\_
9. Que características deve ter um bom líder? (pessoais e comportamentais) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO 2 ENTREVISTAS

### ENTREVISTA 1

Que função desempenha nesta instituição?	Presidente da Direção
Quantos anos tem esta instituição?	19 anos
Relativamente à Direção:  Quantos membros têm? 7 Quantos são voluntários? 7 e remunerados? Quantos são homens? 4 e mulheres? 3 Quantos tem o Ensino Básico? 2 / Ensino Secundário? 4 / Ensino Superior? 1 Outro?	
Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?	Temos 52 utentes em ERPI; 35 em Centro de Dia e 25 em SAD
O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?	Essa pergunta é importante e pertinente. Esta instituição vive essencialmente com o financiamento público da segurança social, depois há a comparticipação dos utentes, e mais nada. Não vive de donativos, isso não há aqui. Às vezes temos contributos pequeninos, mas o mecenato puro não existe. Existe é uma gestão rigorosa, redução de custos, boas compras, controlo apertado de recursos humanos (que é o maior peso dentro da instituição). A realidade das instituições é que vão ter que arranjar outras formas de financiamento de forma a serem sustentáveis (ex. sabores paroquiais) a Adib também tem de arranjar qualquer coisa a curto prazo caso contrário entra em falência técnica.
O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no concelho?	(...) vou falar dos últimos 5 anos em que cá estive. Há um aproveitamento dos recursos financeiros da segurança social, os concursos. Agora o que é que nos distingue, Isso é muito delicado. Todas as instituições são precisas e fazem um bom trabalho, mas nós estamos aqui um bocadinho isolados ao nível territorial, e tentamos aproveitar porque não há ninguém aqui nesta zona a prestar os mesmos serviços que nós. Estamos aqui neste triângulo entre Felgueiras, Lousada e Vizela e vamos buscar utentes a estes três concelhos, porque na verdade também não há mais nada aqui à volta.(...)
Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?	Temos. Com o futebol, empresas de formação e técnicos especializados, terapia da fala, psicologia (...) para prestar um serviço com mais qualidade.
Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de	Não. Tem que ser um bom ouvinte, ouvindo todos os intervenientes (trabalhadores, utentes, famílias) ... só assim percebemos as necessidades da casa; é importante ouvir também as outras IPSS, que em Felgueiras isso não há, não há uma política concertada para definir em conjunto o

que tipo?	que é necessário, não gerimos os recursos para atingir um fim (...)
	É importante definir prioridades em consciência, conhecer o mercado e o público-alvo
Que características deve ter um bom líder?	Eu faço uma crítica grande a todos os dirigentes, (...) fiz muitas formações para saber o que é dirigir uma casa destas (...) as instituições são dirigidas por pessoas que estão há muitos anos e estão agarradas àquilo como se fosse o seu poleiro e poder e que não querem sair mas também não querem evoluir. E depois utilizam-se as instituições também para outros fins que não são as instituições, nomeadamente para projeção social e política e não tem de ser assim temos de separar as coisas. Os lugares não são cativos, tem de haver rotatividade, é boa para a evolução, para a melhoria é preciso que as pessoas dêem oportunidade aos mais novos para apresentar novas ideias. É preciso fazer um refresh à mente das pessoas e às IPSS.
	Avizinham-se tempos difíceis. Temos de estar presentes para conhecer a realidade e saber ler nas entrelinhas aquilo que os nossos governantes vão dizendo.
	A segurança social continua a apertar nos seus financiamentos.
	Os líderes tem de ver tudo isto, tem que ter a porta sempre aberta, ouvir, dizer não (que é mais difícil), tem de conseguir ler os trabalhadores (...) motivar o trabalhador e acompanhá-lo mas também exigir.

## ENTREVISTA 2

<p>Que função desempenha nesta instituição?</p> <p>Quantos anos tem esta instituição?</p>	<p>Diretora Técnica</p> <p>22 anos</p>
<p>Relativamente à Direção:</p> <p>Quantos membros têm? 5 Quantos são voluntários? 5 e remunerados? _____ Quantos são homens 3 e mulheres 2</p> <p>Quantos tem o Ensino Básico? / Ensino Secundário? 4 / Ensino Superior? 1 Outro?</p>	
<p>Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?</p>	<p>Temos 20 utentes em SAD</p>
<p>O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?</p>	<p>Já existimos há muitos anos e as pessoas procuram-nos porque conhecem o nosso trabalho e as funcionárias. Tentamos fazer tudo pelo melhor dos idosos. Fomos a primeira instituição a trabalhar com os idosos e é por isso e pela qualidade dos serviços que as pessoas nos procuram. Estamos frequentemente a dar formação às funcionárias para que elas consigam fazer cada vez melhor o seu trabalho.</p>
<p>O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no concelho?</p>	<p>A boa equipa de funcionárias que temos e a qualidade dos serviços prestados.</p>
<p>Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?</p>	<p>Sim. Temos com o Banco alimentar, com o IEFP, com a segurança social e com a Câmara Municipal de Felgueiras</p>
<p>Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de que tipo?</p> <p>Que características deve ter um bom líder?</p>	<p>Sim. Fazemos atividades e festas na comunidade cujo objetivo é angariar fundos para a instituição.</p> <p>Um líder deve ser prático, organizado, deve ter confiança na equipa que tem mas também nos devem transmitir essa confiança; deve ser assertivo, estar muito presente; deve ser empenhado, motivado para fazer mais e melhor; disponível.</p>

## ENTREVISTA 3

Que função desempenha nesta instituição?	Diretora Técnica do SAD
Quantos anos tem esta instituição?	22 anos
Relativamente à Direção:	
Quantos membros têm? 5 Quantos são voluntários? 5 e remunerados? _____ Quantos são homens 3 e mulheres 2 Quantos tem o Ensino Básico? _____ / Ensino Secundário? 2 / Ensino Superior? 3 Outro?	
Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?	Temos 13 utentes em SAD
O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?	Tem o apoio à comunidade, apoio à terceira idade, o apoio domiciliário, a creche, o ATL e ainda apoiamos 100 utentes ao nível de cabaz alimentar todos os meses, o POAPMC (Programa Operacional de Apoio às Pessoas mais Carenciadas, este programa é do Portugal 2020 em que apresentamos uma candidatura que foi aceite e a ADIB, instituição coordenadora, entrega-nos todos os meses os alimentos para distribuir por estas famílias. Temos protocolos com S.S. para SAD e ATL e temos também o apoio da S.S. para esta questão da alimentação.
O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no concelho?	Eu acho que todos fazemos um pouco o mesmo, temos as mesmas valências. A nossa é a única que tem aqui o POAPMC aqui na freguesia de Margaride, são mais 4 no concelho, a nossa é a única aqui. Também temos um agrupamento desportivo BTT clube de Felgueiras, fazem provas e atividades com os nossos meninos e isto é uma mais valia.
Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?	Sim. J.F. Margaride, a ADIB que é parceira no POAPMC, também com as outras entidades envolvidas neste programa, Casa do Povo da Lixa e C.S.P.A.M. Airões, Rede Social, CPCJ, IEFP, C.M. Felgueiras. Precisamos sempre todos uns dos outros e é benéfico estas parcerias, são saudáveis.
Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de que tipo?	J.F. Margaride, apoio em dinheiro esporadicamente. Da comunidade não.
Que características deve ter um bom líder?	Assertividade, humildade, transparente, tentar ser o mais correto possível, não exercer o poder de forma explícita e prepotente, ser responsável.

## ENTREVISTA 4

Que função desempenha nesta instituição?	Presidente da Direção
Quantos anos tem esta instituição?	30 anos
Relativamente à Direção:	
Quantos membros têm? 5 Quantos são voluntários? 5 e remunerados? _ Quantos são homens? 3 e mulheres 2 Quantos tem o Ensino Básico? 2 / Ensino Secundário? 3 / Ensino Superior? _ Outro?	
Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?	(...) Não temos 3ª idade como utentes, temos sim como beneficiários do refeitório social e do centro comunitário. Não consigo identificar quantos porque temos aqui atendimento social a todas as pessoas e tentamos resolver os seus problemas, e grande parte deste utentes são da 3ª idade. A comunidade Bairro João Paulo II está muito envelhecida.
O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?	Nós temos um trabalho de utilidade prática para os utentes e a instituição funciona entre as 7:30h até às 19:30h. Tomamos conta das crianças nestes horários, os pais entregam-nos as crianças 12 horas por dia e nós tomamos conta delas durante esse tempo (...) Requalificamos as nossas instalações para dar mais segurança aos utentes e temos também um mini autocarro para assegurar as necessidades do transporte das crianças (...)  Temos um projeto para um centro comunitário para 50 famílias que serão apoiadas diretamente, independentemente de todo o apoio funcional que damos a todas as outras famílias. Neste bairro damos apoio a todas as famílias na resolução de problemas do dia-a-dia, desde a resolução de avarias até as dificuldades que às vezes estas têm em fazer os pagamentos das suas contas, aqui também ajudamos a resolver estes problemas. (...)  Nas férias também tomamos conta das crianças durante o tempo todo (...)
O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no concelho?	A diferença é pouca em termos técnicos mas muito grande em termos financeiros. Todas as nossas receitas são para distribuir pelos serviços, ao contrário de outras instituições, por exemplo, fazemos colónia de férias sem acréscimo na mensalidade (...) esta é a grande diferença. Uma outra vantagem que temos é o facto da nossa refeição ser diária e caseira, feita aqui na instituição, em vários ATL não existe a refeição e quando existe deixa muito a desejar porque é assegurada por catterings.(...) No refeitório social temos cerca de 20 utentes que vem buscar o almoço, alguns da 3ª idade que não estão em condições de cozinhar. Esta cantina social funciona com base nos rendimentos do utente, em média a refeição custa 3,60 € e dá para duas pessoas, e muitas vezes levam quantidade suficiente que ainda dá para o jantar.
Têm parcerias com outras instituições ou empresas?	Sim, temos parcerias com a Santa Casa da Misericórdia, o agrupamento de escolas, a Câmara Municipal de Felgueiras, a união das Freguesias, o centro de saúde, o banco alimentar, o IIEFP e

<p>Consegue identificar quantas?</p>	<p>a Associação para o desenvolvimento social da freguesia de Margaride. Há um intercâmbio positivo que nos ajuda a todos de algum modo (...)</p>
<p>Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de que tipo?</p> <p>Que características deve ter um bom líder?</p>	<p>Sim e não. Em 1º lugar um grande apoio do município que nos cedeu as instalações em regime de comodato que nos tem vindo a permitir desenvolver o nosso trabalho; recebemos anualmente o apoio ao associativismo do município, mediante candidatura, fazemos parte da rede social e participamos nas iniciativas do município; uma das parcerias foi a requalificação destas instalações, que são do município mas que nós é que usufruímos no nosso trabalho. (...) o município não poderia fazer o trabalho que fazem as instituições, grande parte do trabalho social são as instituições que o fazem logo o município deve apoiar as instituições. Não temos neste momento mecenato, não tivemos uma boa experiência neste sentido porque as pessoas “davam um chouriço para receber um porco” agora temos donativos de serviço social, por exemplo de pessoas que tem muitas e tem de prestar serviço social e escolhem a nossa instituição para o fazer, e estamos abertos nessa linha (...) e tem sido muito útil porque aparecem-nos pessoas que até sabem da nossa área e acabam por ser uma mais valia.</p> <p>Um líder tem de ter um espírito de missão à comunidade, senão tiver isto não deve estar numa instituição destas, porque não podemos deixar uma pessoa que recorre a nós sem resposta. Temos de estar disponíveis para resolver ou encaminhar (...) Na constituição dos nossos órgãos dirigentes privilegiamos os sócios pais de crianças ou familiares de idosos porque são eles os principais interessados em que isto funcione.</p> <p>Tem de ter seriedade e responsabilidade, porque trabalhamos muito com o pedido e o líder tem de ter uma grande seriedade na distribuição dos bens que há para distribuir, há pessoas que não precisam e pedem tudo e há pessoas que precisam e não pedem. Claro que há algumas injustiças, nomeadamente ao nível do IRS mas que não podemos fazer nada, não nos compete julgar essas questões, mas claro que sabemos que às vezes estamos a ser enganados (...)</p> <p>Um líder tem de ter um espírito intrínseco social, não pode estar acima das outras pessoas, tem de haver muita compreensão, não há níveis, estamos todos ao mesmo nível, temos de nos colocar no nível da pessoa que nos procura e que precisa. A solidariedade é fundamental. Não precisamos de ser um deles mas precisamos de estar com eles. A solidariedade tem de ser para o exterior e para o interior, ou seja também temos de ser compreensivos para com as pessoas que trabalham na casa, saber motivar as pessoas. O líder tem de compreender o esforço que fazem as trabalhadoras do terceiro setor, nomeadamente ao nível de remuneração, em que estão muito abaixo dos restantes setores (...) e que fazem um grande trabalho. É preciso compreender a situação de cada um nos momentos mais difíceis, e às vezes nestes momentos os dirigentes não estão cá... e se assim for não temos equipa e perdemos todos. Gostaria de dizer apenas que nos faltam aí grandes dirigentes e há um desperdício grande na distribuição das valências. Não precisamos todos de ter as valências todas, era melhor rentabilizar os serviços e</p>

	<p>especializar cada instituição, economizávamos e respondíamos melhor às solicitações. A competitividade existe e é má para as instituições, há concorrência desleal e esta dificulta a vida a todos. A culpa é nossa, dos dirigentes, que ainda não se sentaram para resolver esta questão.</p>
--	---

## ENTREVISTA 5

Que função desempenha nesta instituição?	Vice-presidente
Quantos anos tem esta instituição?	4 anos
Relativamente à Direção:	
Quantos membros têm? 5 Quantos são voluntários? 5 e remunerados? Quantos são homens? 4 e mulheres 1 Quantos tem o Ensino Básico? 1 / Ensino Secundário? 3 / Ensino Superior? 1 Outro?	
Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?	Temos o ATL Sénior com 15 utentes
O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?	É muito recente e ainda estamos a fazer o levantamento das necessidades socioeconómicas (equipas compostas pelos sócios fundadores); damos apoio com ajudas técnicas; fornecemos cabazes na altura de Natal com géneros alimentares e temos o ATL Sénior que funciona para já 1 vez por semana. O problema desta zona é a solidão dos idosos, que sentem a necessidade de estar com outras pessoas. Não temos financiamento público a não ser da Câmara um subsídio anual. Fazemos muitas atividades para angariar fundos. Queremos fazer um Centro de Dia para idosos mas para já não podemos porque não podemos fazer obras porque este espaço foi-nos cedido em regime de comodato. Mas esse é o grande objetivo a curto/médio prazo.
O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no concelho?	A única distinção é o voluntariado a 100%, toda a gente está a dar o seu máximo para dar a conhecer a casa e por isso participamos em todas as atividades. Tem aumentado o número de sócios, temos aqui um bar de apoio que também é uma fonte de receita, participamos também no concurso dos presépios, dos espantalhos, que também dá alguma fonte de receita, pelo menos com o prémio de participação. Temos também uma escola de música, um coro sénior, vem cá um maestro às quartas feiras ensinar a tocar alguns instrumentos.
Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?	Não
Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de que tipo?	Sim. Forte participação dos empresários locais, basicamente nos cabazes de Natal. De vez em quando aqueles sócios que tem uma situação económica melhor que também ajudam, cantamos os reis e em vez de darem 50 dão 100. Temos também uma loja solidária em que as pessoas oferecem roupas, ou empresas que oferecem roupas que já não são vendáveis.
Que características deve ter	Neste caso concreto tem de ter muita paciência, saber gerir conflitos das várias equipas (...) o

um bom líder?	líder deve ser um mediador entre as várias equipas. O nosso presidente é um mediador por excelência, sabe muito bem gerir conflitos. Ele tem características de líder, o facto de ter muitos estudos não quer dizer que seja um bom líder, ele é um empresário de sucesso e tem o ensino básico. O líder deve criar a dinâmica para pôr as pessoas a trabalhar e fazer com que as pessoas façam o que nós queremos, deve ser assertivo. Tem de saber Ser e saber Estar.
---------------	---

## ENTREVISTA 6

<p>Que função desempenha nesta instituição?</p> <p>Quantos anos tem esta instituição?</p>	<p>Vice-Presidente da Direção</p> <p>19 anos</p>
<p>Relativamente à Direção:</p> <p>Quantos membros têm? 5 Quantos são voluntários? 5 e remunerados? _____ Quantos são homens? 5 e mulheres _____</p> <p>Quantos tem o Ensino Básico? _____ / Ensino Secundário? 2 / Ensino Superior? 3 Outro?</p>	
<p>Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?</p>	<p>30 utentes em SAD</p>
<p>O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?</p>	<p>Esta instituição está a ocupar um espaço vazio ... somos os pioneiros a cobrir as necessidades porque não havia nesta zona as valências que temos SAD, Creche e infantário, também temos ATL. A nossa principal característica é a massa humana, o pessoal que trabalha nesta instituição, o carinho que põem no trabalho que fazem e a ligação estreita com a direção. Por este motivo temos listas de espera às quais não conseguimos dar resposta. Temos em projeto uma ERPI mas que por enquanto ainda não podemos dar andamento porque não há verba, estamos à espera de uma candidatura para nos ajudar. Temos o terreno e o projeto, só falta mesmo a candidatura e tanto a ERPI como um Centro de Dia faziam muita falta aqui na nossa zona porque os idosos estão muito sozinhos.</p> <p>No fundo a qualidade dos nossos serviços e a ligação estreita entre as funcionária e a instituição bem como a lealdade, é o que permite que esta instituição se desenvolva.</p>
<p>O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no concelho?</p>	<p>Não sei até que ponto é que esta instituição é diferente das restantes, acho que todas fazem um trabalho notável.</p>
<p>Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?</p>	<p>Não</p>
<p>Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de que tipo?</p>	<p>Sim. Recebemos basicamente na altura da construção. Fizemos agora a consignação do IRS. Os pais das crianças fazem algumas feirinhas para angariar fundos para a instituição. Vamos ver se a junta de freguesia nos dá qualquer coisa este ano, pelo menos prometeu.</p>

<p>Que características deve ter um bom líder?</p>	<p>Um bom líder deve ser um bom gestor financeiro, deve ser um elemento conciliador e deve saber gerir os conflitos que vão surgindo</p>
---	--

## ENTREVISTA 7

Que função desempenha nesta instituição?	Vice Presidente da Direção
Quantos anos tem esta instituição?	Cerca de 25 anos
Relativamente à Direção:	
Quantos membros têm? 5 Quantos são voluntários? 5 e remunerados? _____ Quantos são homens 5 e mulheres -- Quantos tem o Ensino Básico? 2 / Ensino Secundário? / Ensino Superior? 3 Outro?	
Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?	Em SAD 30 utentes; Centro de Dia 10 e ERPI 20 utentes
O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?	Procuramos ter sempre pessoal qualificado, temos um grupo de voluntários e temos muitas atividades, a dança, o teatro, desporto e todas as atividades de interação com outras instituições. Depois temos um intercâmbio com várias freguesias que estão ligadas ao centro social, Várzea, Pedreira e Airões em que o presidente é o padre das freguesias e no período de verão fazemos a abertura da instituição com encontros semanais para estas pessoas das freguesias onde estes passam o dia na instituição, com almoço e atividades. Também procuramos ter um papel muito ativo na freguesia. Temos uma equipa qualificada de técnicos que também conta para o desenvolvimento da instituição, o animador, o médico, o enfermeiro, o nutricionista, que tem uma presença quase diária na instituição. Também estamos num local privilegiado, bem situado, airoso, saudável e as pessoas sentem-se lá bem. Também por isso é muito procurada
O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no concelho?	Não sei o que nos distingue das outras mas posso dizer que a nossa tem muita qualidade nos serviços e nos colaboradores e técnicos. Procuramos pagar o melhor possível aos colaboradores, porque isso é importante, mas às vezes temos alguns constrangimentos ao nível financeiro que nos limitam um pouco, por exemplo, gostaríamos de poder responder mais aos nossos utentes, mas a parte financeira não nos permite. Temos um espaço muito grande para crescer e temos um parque de lazer que pretendemos que esteja aberto à comunidade. Temos ainda a antiga Casa do Risco que aproveitamos para recriar algumas atividades, que é uma mais valia para nós. Somos das poucas instituições que temos um espaço assim tão bom.
Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?	Formalmente não. Existe uma colaboração com o Banco Alimentar e a Segurança Social em termos financeiros.
Recebem com frequência algum tipo de apoio ou	Inicialmente sim, agora não. A freguesia construiu um estrutura que hoje seriam precisos 2

<p>benefício da comunidade? de que tipo?</p>	<p>milhões para a construir, hoje não temos essa abertura, somente em situações pontuais</p>
<p>Que características deve ter um bom líder?</p>	<p>Deve ser uma pessoa correta, responsável, aberta, compreensível, tolerante, mas também é preciso ter uma posição de rigor, nomeadamente em termos financeiros. Tem de ser assertivo, próximo das pessoas e saber dialogar.</p>

## ENTREVISTA 8

<p>Que função desempenha nesta instituição?</p> <p>Quantos anos tem esta instituição?</p>	<p>Vice-presidente</p> <p>6 anos</p>
<p>Relativamente à Direção:</p> <p>Quantos membros têm? 5 Quantos são voluntários? 5 e remunerados? Quantos são homens? 3 e mulheres 2 Quantos tem o Ensino Básico? - / Ensino Secundário? 3 / Ensino Superior? 2 Outro?</p>	
<p>Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?</p>	<p>Temos 35 utentes em ERPI; 40 em Centro de Dia e 40 em SAD</p>
<p>O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?</p>	<p>O bom funcionamento da casa, o bom tratamento dos idosos, a qualidade dos serviços, depois há toda uma orgânica que criamos para pôr os idosos a mexer, com diversas atividades. (...) alimentação, não precisam de estragar porque nada falta. A minha supervisão relativamente a tudo, aqui as pessoas sabem que eu posso aparecer a qualquer hora do dia ou da noite. Estou sempre atento a tudo, mesmo ao nível financeiro, se houver algum apoio que eu veja que posso ir buscar eu vou. Ninguém acreditava nesta obra e chamaram-nos loucos mas ela está aqui e a funcionar.</p>
<p>O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no concelho?</p>	<p>Sobretudo as condições físicas, da estrutura da casa, porque esta é uma obra feita de novo e muito poucas instituições tem condições como esta (...) por exemplo não precisamos de abrir janelas para renovar o ar porque a própria casa o faz (...)</p>
<p>Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?</p>	<p>Não</p>
<p>Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de que tipo?</p> <p>Que características deve ter um bom líder?</p>	<p>Não</p> <p>Acima de tudo tem de estar atento, à funcionalidade da instituição, como são geridos os dinheiros que entram, atento ao pessoal, saber se são responsáveis no serviço que fazem. Os funcionários tem de receber este emprego como uma missão (...) nós é que temos que nos adaptar aos idosos e eu digo-lhes sempre isto. (...)</p> <p>Tem de ser assertivo, por exemplo, se um idoso é agressivo não podemos responder do mesmo</p>

	<p>modo. (...)</p> <p>Tem de ser próximo das pessoas para perceber as necessidades das pessoas, mas ao mesmo tempo rigoroso e implacável. O líder tem de atuar na hora caso vejo algo que não está bem. (...)</p> <p>O líder tem de estar presente, não pode passar meses sem ir à instituição, as pessoas sentem-se apoiadas assim. (...)</p> <p>É preciso gostar muito da causa para ser um bom líder. (...)</p> <p>Saber gerir o tempo é muito importante porque o líder por norma tem muitas coisas para estar atento e trabalhar e tem de se organizar muito bem. (...)</p> <p>Eu sou líder mas não gosto de ser visto, quero é que as coisas funcionem. (...)</p> <p>O rigor acima de tudo, o querer estar e assumir, só assim é que as coisas funcionam. (...)</p> <p>Tem de querer saber a 100% tudo o que se passa, e estar atento a tudo, só assim é que as coisas funcionam. (...)</p> <p>Ser pró-ativo (...)</p> <p>Resolver as coisas na hora, não esperar (...)</p> <p>Não podemos deixar p.e. uma direção técnica à deriva, temos de dar apoio em todas as frentes e resolver os problemas. Eu é que tenho que assumir perante a direção a resolução dos problemas, não é a D.T.</p>
--	---

## ENTREVISTA 9

<p>Que função desempenha nesta instituição?</p> <p>Quantos anos tem esta instituição?</p>	<p>Presidente da Direção</p> <p>A casa do povo tem 67 anos, como IPSS tem 18 anos</p>
<p>Relativamente à Direção:</p> <p>Quantos membros têm? 5 Quantos são voluntários? 5 e remunerados? __ Quantos são homens 5 e mulheres __ Quantos tem o Ensino Básico? 1 / Ensino Secundário? 2 / Ensino Superior? 2 Outro?</p>	
<p>Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?</p>	<p>Temos 20 utentes em lar; 20 em centro de dia; 35 em SAD; apoiamos ainda 140 famílias em RSI; temos ainda outra valência que é uma clínica fisiátrica e a universidade sénior com 65 elementos que são considerados pela idade idosos mas são ativos que são mais um grupo de pessoas mais dinamizadoras do que propriamente beneficiários, fazem muitas atividades para a comunidade.</p>
<p>O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?</p>	<p>Esta instituição é uma instituição de utilidade para a comunidade (...) contribuiu também para o desenvolvimento económico, para a criação de emprego e para o aumento do património. Esta instituição implementou-se na comunidade para responder às necessidades que existiam, daí os serviços que prestamos são de enorme utilidade. Temos cerca de 35 funcionários que se não fosse esta instituição estes empregos não existiam, há por isso um conjunto de resposta em termos de empregabilidade. É neste sentido positivo que devemos ver estas instituições e não por alguns percalços que às vezes acontecem, e que são normais, que se deve colocar em causa o trabalho positivo que estas instituições fazem na comunidade em que estão inseridas.</p>
<p>O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no concelho?</p>	<p>A distinção que possa existir depende muito da natureza dos seus dirigentes, depende do pessoal que está ao seu encargo, da filosofia que é implementada por parte dos dirigentes. Uma instituição dirigida pela direção técnica tem de ter o “chapéu” da direção, para que nada falte para se executar o trabalho, com o objetivo de que nada falte aos utentes. (...) a reputação de uma instituição depende dos seus colaboradores e a direção tem de estar lá para o que for preciso. (...) nas reuniões da direção a nossa técnica tem de estar lá, é obrigatório que assim seja, para dar o seu contributo e sugerindo melhorias, sensibilizando para que o trabalho possa ser levado com o objetivo de criar bom ambiente e qualidade nos serviços.</p>
<p>Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?</p>	<p>Sim. Com estabelecimentos de ensino e empresas de formação. Temos ainda com o IEFP com universidades e com a Câmara Municipal de Felgueiras.</p>
<p>Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de</p>	<p>Sim. Uma das verbas que nos permitem às vezes ultrapassar as nossas dificuldades são os donativos individuais e de empresas, seja em dinheiro ou espécie e emitimos no fim do ano os respetivos recibos. Só no ano passado andamos à volta dos 50.000 € de donativos. Temos com a</p>

que tipo?	SONAE com o LIDL, etc. Temos ainda 500 associados que pagam quota de 12, 50 € por ano. (...)
Que características deve ter um bom líder?	<p>Nós não nascemos líderes, fazemo-nos líderes, nascemos todos iguais e vamos aprimorando estas competências. Uma boa liderança é aquela que não se faz por imposições e amedrontamentos e que consegue levar ao seu lado um conjunto de pessoas para atingir um objetivo. O líder tem de conseguir colocar-se na posição do outro, tem de ouvir e decidir em conformidade daquilo que é o menor prejuízo e menor ganho. A liderança resulta das diversas sugestões que os constituintes de um grupo dão e o líder tem de perceber o alcance das sugestões que todos dão, pegar nas partes e conseguir um resultado final. O líder pode ser o mais conhecedor de todos mas não é o que executa, é sim o que põe os outros a fazer. É uma personalidade que tem de ver um pouco mais além que os outros.</p>

## ENTREVISTA 10

Que função desempenha nesta instituição?	Presidente da Direção
Quantos anos tem esta instituição?	20 anos
Relativamente à Direção:	
Quantos membros têm? 5 Quantos são voluntários? 5 e remunerados?__ Quantos são homens 3 e mulheres 2 Quantos tem o Ensino Básico? ____/ Ensino Secundário? 3 / Ensino Superior? 2 Outros?	
Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?	Centro de convívio – 15 utentes
O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?	A necessidade da freguesia e das pessoas em ter alguma coisa para os ajudar porque não havia nada ao nível da freguesia, fomos buscar a parte social e integramos como uma valência porque era uma necessidade para a freguesia, dinamizar a freguesia. Não tivemos uma recetividade como era esperado porque as pessoas todas tem o seu terreno e acham que vir para o centro de convívio é uma perda de tempo. A freguesia tem muitos idosos mas seria preciso trabalhar as mentalidades para conseguir mais alguma coisa, por exemplo centro de dia. O centro de convívio funciona 3 vezes por semana e mais do que isso as pessoas não querem. Nós poderíamos ser uma mais valia com outras valências mas as pessoas ainda não se mentalizaram para isso porque tem as coisas deles. Temos também um OTL e um Rancho Folclórico que também faz parte desta associação. A parte das crianças é o que é de maior utilidade para as pessoas porque os pais vão trabalhar e tem de ter onde deixar as crianças. A terceira idade é diferente porque há mais resistência, o nosso meio é muito rural (...) preferem trabalhar os seus terrenos do que vir para o centro de convívio, acham que é uma perda de tempo.
O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no concelho?	As instituições que estão no centro da cidade funcionam melhor, aqui nós fazemos de tudo para chamar as pessoas e fazer algo diferente mas não temos grande aceitação. Até fazemos porta a porta na altura do Natal, que estão cá os filhos, para chamar as pessoas, e os filhos normalmente até querem que eles venham, mas não temos grande sucesso.  De facto, não há nada que nos diferencie.
Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?	Não
Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de	Sim. Temos uma loja solidária onde recebemos roupas, calçado, brinquedos e géneros e distribuímos pelas pessoas daqui que mais necessitam. Também enviamos para outros locais onde há catástrofes.

<p>que tipo?</p>  <p>Que características deve ter um bom líder?</p>	<p>Um bom líder é aquele que se sente como todos os outros, mas que no momento de decidir está ali. Tem de ser amigo dos outros, nunca se colocar numa posição superior. Tem de saber decidir. Tem de seguir numa linha de igualdade relativamente às outras pessoas mas ao mesmo tempo as pessoas sabem que é ele quem decide e resolve. Tem de ser sempre o primeiro a dar uma opinião porque as pessoas gostam de dar uma opinião mas primeiro gostam de ouvir o líder. Não pode dar a sua opinião por imposição, tem de ser assertivo. Um líder tem de dar o exemplo.</p>
---	---

## ENTREVISTA 11

Que função desempenha nesta instituição?	Presidente da Direção
Quantos anos tem esta instituição?	1 ano e 3 meses
Relativamente à Direção:	
Quantos membros têm? 10 Quantos são voluntários? 10 e remunerados? _____ Quantos são homens 6 e mulheres 4 Quantos tem o Ensino Básico? 2 / Ensino Secundário? 6 / Ensino Superior? 2 Outro?	
Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?	Temos 30 utentes no Centro de convívio
O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?	O que nos levou a criar um centro de convívio é que existe uma faixa etária que necessitava de ajuda de pessoas especializadas, por isso temos as técnicas. Inicialmente estivemos numa fase experimental para ver o que isto ia dar e, quando vimos que realmente era necessário oficializamos a instituição mas tem sido com muita dificuldade que temos trabalhado. Há muita dificuldade em trabalhar com a 3ª idade por várias razões, são pessoas em fim de vida e é muito complicado (...) esta instituição não se pode dizer que esteja em desenvolvimento estamos sim a tentar sobreviver porque as dificuldades são muitas, quer ao nível financeiro, porque não temos apoio da Segurança Social, quer porque é muito difícil captar idosos, na província os idosos não querem frequentar este tipo de instituições, e esta é a nossa maior dificuldade neste momento. Estamos a desenvolver o plano para ser uma IPSS mas isso também nos vai trazer outra dificuldade, é que as exigências também são maiores, por exemplo, não podíamos estar neste espaço em que estamos (...)
O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no concelho?	Eu penso que somos o único centro de convívio aqui no concelho, estamos a pensar num centro de dia mas por enquanto apenas temos o centro de convívio. A atividade com os idosos também nos distingue e vemos isso em alguns convívios que temos com outras instituições, os nossos utentes estão sempre em movimento, com atividades.
Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?	Sim, Temos com a SIRGO e com as ambulâncias de Stª Quitéria
Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de que tipo?	Sim. Recebemos frequentemente em materiais que nos dão, exemplo computadores, impressora, as fardas das senhoras.

Que características deve ter um bom líder?	Um líder deve aceitar e deliberar as funções de cada colaborador, não se deve meter no trabalho das técnicas, deve estar presente para o que for necessário, deve ser um bom gestor financeiro, deve ter seriedade e transparência
--	--

## ENTREVISTA 12

<p>Que função desempenha nesta instituição?</p> <p>Quantos anos tem esta instituição?</p>	<p>Secretário da Direção</p> <p>18 anos</p>
<p>Relativamente à Direção:</p> <p>Quantos membros têm? 13 Quantos são voluntários? 13 e remunerados? _____ Quantos são homens 8 e mulheres 5</p> <p>Quantos tem o Ensino Básico? 9 / Ensino Secundário? 1 / Ensino Superior? 3 Outro?</p>	
<p>Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?</p>	<p>Temos 29 utentes em Centro de Dia e 25 utentes em SAD</p>
<p>O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?</p>	<p>A instituição em si tem o apoio ao idoso; ao nível da creche desde os 4 meses aos 3,5anos; e apoio ao domicílio.</p> <p>Neste momento não temos feito muito, vamos agora com a nova direção tentar dar mais dinamismo a esta casa, mas temos de tomar posse para começar este trabalho (...) gostaríamos muito de ter um lar mas não podemos pensar nisso agora porque não temos apoios, o dinheiro não é muito e tem de ser muito bem gerido. Vamos manter as valências que existem, gostaríamos de ir mais além mas não é possível, pelo menos nos próximos 3/4 anos.</p>
<p>O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no concelho?</p>	<p>Do que eu tenho conhecimento acho que é de louvar a nossa instituição porque trabalha bem, temos gente à espera, temos também funcionárias muito boas. Esta casa é uma casa saudável, pagamos a toda a gente e cumprimos os contratos que temos. Resumindo a qualidade dos nossos serviços e das nossas funcionárias. Existe uma união entre o utente e as colaboradoras e isto é muito saudável (...) estamos com atividades que estamos a divulgar para dinamizar a casa, convívios com os pais dos meninos, com os familiares dos idosos ... todas as pessoas que fazem parte de uma instituição destas tem de estar envolvida a 100% em todas as atividades da instituição</p>
<p>Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?</p>	<p>Não. Às vezes vem do Banco Alimentar algumas coisas em cima do joelho e da validade que partilhamos com uma ou outra instituição para não deitar fora</p>
<p>Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de que tipo?</p>	<p>Não. Temos apenas sócios não pagantes, mas não são fonte de receita para nós</p>

<p>Que características deve ter um bom líder?</p>	<p>Para ser líder tem que ser um bom líder! É preciso gostar do que se faz. Tem de saber dizer que não na hora exata. O bom líder tem de ter conhecimento de causa e tem de saber o que está a fazer. Deve colher opiniões mas saber tomar decisões com base num consenso (...) deve ouvir as partes envolvidas, não pode decidir por si só, não pode ser prepotente e dono da verdade. Tem de ser um bom ouvinte.</p> <p>Um líder tem de saber motivar as colaboradoras, criar um bom ambiente.</p> <p>Tem de saber gerir os conflitos, que existem sempre e em qualquer instituição, mas se o líder não tiver a capacidade de harmonizar não vai a lado nenhum. Tem também de ser imparcial.</p>
---	--

## ENTREVISTA 13

Que função desempenha nesta instituição?	Diretora de serviços de apoio à 3ª idade – Diretora Técnica
Quantos anos tem esta instituição?	130 anos
Relativamente à Direção:	
Quantos membros têm? 5 Quantos são voluntários? 5 e remunerados? _____ Quantos são homens 5 e mulheres --- Quantos tem o Ensino Básico? 2 / Ensino Secundário? 1 / Ensino Superior? 2 Outro?	
Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?	Temos 60 utentes em ERPI, 30 em SAD e 15 em Centro de dia
O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?	Há um investimento muito grande nos recursos humanos, ao nível da formação; depois há um acompanhamento muito grande no que respeita a projetos de investimento para o desenvolvimento da infraestruturas, para que possamos responder com mais qualidade aos serviços que prestamos. No caso do lar já há muitos anos que necessitávamos de uma estrutura nova, o dinheiro que a instituição tem investe nas infraestruturas.
O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no concelho?	Sobretudo a história, tem um peso muito grande, foi o primeiro lar existente no concelho; o facto de ser uma misericórdia também tem um peso grande, o facto de estar ligada à igreja. Também temos muita qualidade nos nossos serviços. A questão da inovação tem a ver com o investimento e a canalização das verbas não só para a área de onde elas vêm mas para a instituição como um todo.
Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?	Sim. Com as escolas, Câmara Municipal de Felgueiras e algumas empresas ao nível do apoio de géneros, ofertas,...
Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de que tipo?	Não.
Que características deve ter um bom líder?	Deve ser um bom ouvinte, humilde para reconhecer os erros, deve ser humano e exigente, deve ser sobretudo mediador.

## ENTREVISTA 14

<p>Que função desempenha nesta instituição?</p> <p>Quantos anos tem esta instituição?</p>	<p>Presidente da Direção</p> <p>37 anos</p>
<p>Relativamente à Direção:</p> <p>Quantos membros têm? 6 Quantos são voluntários? 6 e remunerados? _____ Quantos são homens 2 e mulheres 3</p> <p>Quantos tem o Ensino Básico? / Ensino Secundário? 1 / Ensino Superior? 5 Outro?</p>	
<p>Quantos utentes tem a usufruir dos vossos serviços na terceira idade e em que valências?</p>	<p>Temos 26 utentes em SAD.</p>
<p>O que é que esta instituição tem/faz que possibilita o seu desenvolvimento?</p>	<p>Ao nível económico temos o protocolo com a Segurança Social, os sócios, que pagam quotas e as ajudas técnicas. Ao nível social fazemos a distribuição de géneros alimentares, realizamos duas recolhas de alimentos por ano e ainda distribuimos roupas a calçado a pessoas carenciadas.</p>
<p>O que é que distingue esta instituição das restantes existentes no concelho?</p>	<p>Penso que o Banco de Ajudas Técnicas é o que nos distingue, pelo menos somos a instituição com maior número de ajudas técnicas.</p>
<p>Têm parcerias com outras instituições ou empresas? Consegue identificar quantas?</p>	<p>Sim. Com várias entidades: autarquia, juntas de freguesia, supermercados, ótica, entre outros</p>
<p>Recebem com frequência algum tipo de apoio ou benefício da comunidade? de que tipo?</p> <p>Que características deve ter um bom líder?</p>	<p>Sim. Recebemos com muita frequência donativos em espécie, basicamente roupas, calçado e livros.</p> <p>Um líder deve ser eficaz no trabalho que desenvolve. Deve ter um elevado sentido de responsabilidade e capacidade de gestão, económica e humana. Um líder deve ser assertivo, saber dizer que não se tiver que ser. Deve saber os outros mas ter uma posição imparcial, só desse modo conseguirá tomar uma decisão em consciência. O líder é a chave do sucesso de qualquer instituição ou empresa.</p>