

João Manuel da Silva Carvalho

**O LAR DA SANTA CASA DA
MISERICÓRDIA DE VALE DE CAMBRA**

Estudo de Caso

Universidade Portucalense

PORTO 2007

João Manuel da Silva Carvalho

**O LAR DA SANTA CASA DA
MISERICÓRDIA DE VALE DE CAMBRA**

Estudo de Caso

Projecto apresentado à Universidade Portucalense Infante D. Henrique para a conclusão da Especialização em Gerontologia Social.

Orientadora: Professora Doutora Alcina Martins

Universidade Portucalense

PORTO 2007

Resumo

Neste trabalho apresenta-se um estudo de caso do Lar da Santa Casa da Misericórdia de Vale de Cambra, onde se procura avaliar os factores considerados mais importantes, para explicar a difícil situação financeira e organizacional existente.

Os conceitos organizacionais estudados são os de formalização e centralização da estrutura, os de empenhamento e espírito de corpo do pessoal, e os de aprendizagem organizacional, orientação de mercado, outras orientações estratégicas, planeamento estratégico e eficácia do desempenho.

Assim, através de entrevistas, aplicação de escalas, análise documental e visitas ao local, conseguiu-se reunir um conjunto de elementos caracterizadores da situação actual, permitindo listar os problemas fundamentais, para os quais são apontadas as soluções julgadas mais ajustadas.

Palavras-chave: orientação de mercado, aprendizagem organizacional, planeamento estratégico, eficácia do desempenho, estudo de caso.

Abstract

In this paper, it is presented a case study of the Residential Home of Santa Casa da Misericórdia from Vale de Cambra, where we look for evaluate the factors considered most important for the explanation of the existing difficulties in financial and organizational situation.

The organizational concepts study here are structural formalization and centralization, personal commitment and esprit de corp., learning organization, market orientation, other strategic orientations, strategic planning, and performance effectiveness.

So, through interviews, scale application, documental analysis, and several local visits, it is achieved gathering a set of elements of characterization of the actual situation. These elements allow listing the main problems of the organization. It is pointed out the solutions that are judge to be the more adjusted to each case.

Keywords: market orientation, learning organization, strategic planning, performance effectiveness, case study.

Agradecimentos

Ao sr. Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Vale de Cambra, Dr. Pina Marques, e à sua Mesa Administrativa, pela autorização e disponibilidade para que eu pudesse desenvolver este trabalho.

À Célia Carvalho por me ter suscitado a curiosidade de estudar o Lar onde exerce a função de directora.

Aos professores da pós-graduação em Gerontologia Social, por terem partilhado connosco tantos conhecimentos e experiências.

À minha família pelo tempo que lhe tirei, para o acompanhamento das aulas e para a realização dos diversos trabalhos.

À Prof^a Doutora Alcina Martins, pela disponibilidade em acompanhar este trabalho final.

Sumário

Sumário	6
Resumo.....	3
Abstract	4
Introdução	7
Os Idosos e as Viagens – A Pesquisa de Informação.....	Erro! Marcador não definido.
O Programa: “Tempo de Conhecer Portugal”	Erro! Marcador não definido.
Metas, objectivos, estratégias, tarefas e avaliação	Erro! Marcador não definido.
Cronograma do programa	Erro! Marcador não definido.
Orçamento	Erro! Marcador não definido.
Conclusão	50
Bibliografia	56

Introdução

A motivação para fazer este estudo de caso prende-se com o facto de eu já ter feito uma investigação a nível nacional, em organizações sem fins lucrativos de acção social, com uma metodologia quantitativa, que agora gostaria de ver aplicada num estudo aprofundado de uma organização só, aliada a uma metodologia qualitativa, que permitisse uma melhor visão interior dos processos de gestão e de relacionamento com os stakeholders¹.

A organização escolhida, para este estudo, foi o Lar da Santa Casa da Misericórdia de Vale de Cambra. Primeiro, porque me chamou a atenção o facto de ser uma organização relativamente recente, apresentando dificuldades financeiras graves, mas, ao mesmo tempo, por existir na sua Direcção, tanto de gestão como técnica, uma vontade forte em mudar as formas de agir, que permitam recuperar financeiramente a Santa Casa, mantendo um grau elevado de qualidade nos serviços prestados aos utentes.

Assim, a grande questão inicial é conhecer a forma como a gestão da Santa Casa da Misericórdia de Vale de Cambra pretende mudar o percurso da organização em termos de gestão organizativa, económica, financeira, de recursos humanos e de relação com todos os stakeholders. Esta questão enquadra-se na problemática da gestão de organizações sem fins lucrativos e das suas orientações estratégicas no relacionamento com os diversos stakeholders, configurando o objectivo principal desta investigação: o estudo da forma como se organiza e é gerido o Lar da Santa Casa da Misericórdia de Vale de Cambra.

Esta questão pode ser subdividida em várias outras, que particularizam os aspectos a investigar, a saber:

- Como se posicionam os stakeholders em relação à situação actual da Santa Casa e do Lar, em particular?

¹ Todas as partes – grupos de pessoas ou organizações – interessadas nas actividades de uma organização. Exemplos: utentes, familiares, pessoal interno, fornecedores, concorrentes, cooperantes, segurança social, autarquia, doadores, comunidade, etc.

- Que actividades estão a ser implementadas pela nova Mesa Administrativa, de forma a poderem gerir a mudança?
- Quais os graus de formalização e centralização, empenhamento do pessoal na organização e espírito de corpo, que existem nesta organização?
- Quais os principais problemas económico-financeiros da organização?
- Quais os níveis de aprendizagem organizacional, planeamento estratégico, orientação de mercado e eficácia do desempenho, que existem nesta organização?
- Quais os principais problemas do Lar, no ponto de vista dos colaboradores e dos utentes?
- Que propostas de acção serão susceptíveis de melhorar todos estes indicadores e obviar a todos os problemas diagnosticados?

Como tal, existem outros objectivos importantes nesta investigação, como sejam a aplicação de escalas de mensuração dos diversos conceitos organizacionais em estudo; fazer uma abordagem mista, quantitativa e qualitativa, num estudo de caso, que ajude a reforçar as evidências de muitos outros estudos; e o desenho de propostas, baseadas nos diagnósticos feitos, que ajudem a gestão da Santa Casa a resolver os inúmeros desafios que têm pela frente.

O estudo de caso é a metodologia ideal quando uma investigação holística, em profundidade, é necessária (Feagin, Orum, & Sjoberg, 1991). O estudo de casos permite que se descubram detalhes do ponto de vista dos diversos intervenientes e usando múltiplas fontes de dados, as quais contribuem para reforçar a validade de conteúdo do estudo (Yin, 1994).

Os casos de estudo, como as experiências, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações. Neste sentido, a meta do investigador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). Acresce que, esta metodologia apresenta análises com diferentes perspectivas por parte dos grupos relevantes de agentes interessados na organização, assim como sobre a interacção entre eles (Tellis, 1997).

Como em todo o tipo de investigação, deve-se avaliar a fiabilidade e as validades interna, externa e de construção. Neste trabalho, utilizaram-se instrumentos de

sondagem, entrevistas, documentos internos da organização e observação directa, que reforçam a sua validade de construção. A especificidade da unidade de análise – o Lar – é importante para a validade interna, pois é ajustada para testar as diversas teorias em causa, através da análise dos dados recolhidos. A validade externa é mais difícil de obter com um só estudo de caso. Yin (1994) defende que ela pode ser obtida através dos relacionamentos teóricos estudados, sendo que destes podem ser feitas generalizações. Recordo que este estudo tem por base relacionamentos teóricos já validados em diversos estudos organizacionais, e que garantiram a fiabilidade e validade das escalas utilizadas, o que nos garante elevadas validades de construção e externa. O desenvolvimento do protocolo formal do estudo de caso permite garantir a fiabilidade necessária a toda a investigação.

Assim, para responder às questões levantadas, procurei reunir um conjunto de materiais, que são fundamentais na análise qualitativa dum estudo de caso, tais como os Estatutos e outros documentos legais, o planeamento estratégico, os planos de actividades e orçamentos dos últimos três anos, os artigos publicados na imprensa sobre a Santa Casa, as comunicações internas e externas da organização, que tenha relevância na gestão ou nos relacionamentos institucionais com outras organizações ou pessoas com interesse para ela, os regulamentos internos de todos os sectores (lar, cozinha, limpeza, tratamento especial de acamados, segurança, etc.), o organograma, os panfletos e outros materiais de publicidade, outros documentos que descrevessem os serviços e actividades, assim como os recursos materiais e humanos que têm ao dispor e documentos ou artigos, que narrassem a história da instituição.

Toda a documentação consultada, as entrevistas realizadas e a observação directa permitem que tenhamos uma visão geral de como os processos e procedimentos ocorrem na organização, os quais descreveremos no capítulo seguinte.

Utilizaram-se escalas de medição dos seguintes conceitos, considerados fundamentais para este estudo:

- Aprendizagem organizacional, Orientação de mercado, Planeamento estratégico e eficácia do desempenho (Carvalho, 2004);

- Formalização (Aike & Hagen, 1966);

- Centralização, medida pelas escalas de participação pessoal nas decisões e da hierarquia da autoridade (Aiken e Hage, 1968);

- Empenhamento organizacional e Espírito de corpo (Jaworski & Kohli, 1993).

As entrevistas foram realizadas numa base semi-estruturada e não disfarçada, permitindo o uso de questões fechadas, que formam as escalas já referidas, e questões abertas sobre necessidades, desejos, problemas e tudo o mais que pudesse ser útil no decorrer da mesma. Simultaneamente, a visita e contacto com as pessoas do Lar durante quatro dias espaçados, também permitiu que fosse avaliado por observação directa muitos dos procedimentos e formas de interagir dos agentes em presença.

Este trabalho subdivide-se em 4 capítulos, terminando com as conclusões, a saber: (1) Enquadramento teórico; (2) Contexto sócio-institucional; (3) Escalas de avaliação; e (4) Análise e discussão dos dados.

Enquadramento Teórico

Na área da Gestão podem ser avaliados múltiplos aspectos de uma organização, segundo diversas abordagens científicas. Existe uma relação directa entre os comportamentos organizacionais e a eficácia do seu desempenho, nomeadamente os ligados à aprendizagem organizacional, ao planeamento estratégico e ao tipo de orientação estratégica na forma como se lida com as diferentes partes interessadas (stakeholders) de uma organização (Carvalho, 2004). Assim, como se tem comprovado em muitos estudos², existem efeitos directos positivos da aprendizagem organizacional na orientação de mercado, e desta na eficácia do desempenho e no planeamento estratégico. Também se comprovaram efeitos indirectos positivos nas relações entre a aprendizagem organizacional e o planeamento estratégico e a eficácia do desempenho, os quais são mediados pela orientação de mercado.

A aprendizagem organizacional e a orientação de mercado são conceitos distintos, sendo a primeira uma condição necessária, mas não suficiente, da segunda.

² Para ver uma revisão exhaustiva, consultar Carvalho (2004), ou uma mais breve em Carvalho (2005).

Isto é, pode haver aprendizagem organizacional sem que exista uma orientação de mercado dominante. Mas a existência deste tipo de orientação é suficiente para que exista aprendizagem organizacional. Daí o facto de ser a orientação de mercado a principal responsável pelo impacto positivo na eficácia do desempenho, tanto de forma directa como através do seu papel mediador entre as outras variáveis.

Assim, perante o caso do Lar da Santa Casa da Misericórdia de Vale de Cambra, o qual é apresentado pela sua directora como uma organização em mudança, apostada em implementar uma gestão de qualidade a todos os níveis, patrocinada pela sua Direcção, pareceu-me importante aplicar aqueles conceitos, e relações entre eles, à avaliação da sua forma de gerir, num momento particularmente difícil da sua existência, em que o défice operacional atinge cerca de 150 mil euros no Lar e mais de 330 mil euros na Santa Casa em termos globais, em 2006.

Para que o estudo pudesse ter a profundidade necessária para ter uma validade de construção elevada, foram avaliados conceitos relacionados com:

- o grau de formalização da organização, o qual, se for excessivo, poderá prejudicar a capacidade de inovação e de ajustamento rápido e flexível à mudança comportamental, assim como poderá, em alguns casos, inibir a capacidade de gerar informação e a disseminar por toda a organização, embora possa melhorar a capacidade de implementação das respostas ao mercado (Jaworski e Kohli, 1993);

- o grau de centralização, medido pelo nível de participação nas decisões e de autoridade na hierarquia, também pode prejudicar a capacidade de gerar e disseminar informação, assim como a capacidade de desenhar as respostas adequadas (Jaworski e Kohli, 1993);

- e os graus de empenhamento e espírito de corpo do pessoal, que são obviamente indicadores preciosos sobre a forma como a organização poderá mudar pelo trabalho verdadeiro de equipa, que se afigura importante neste contexto. Quanto mais houver orientação de mercado mais empenhamento e espírito de corpo existirá por parte do pessoal (Jaworski e Kohli, 1993).

Também, através das entrevistas a membros do pessoal e a utentes do Lar, se procurou avaliar o grau de satisfação destes stakeholders tão importantes. O método utilizado não passou pela utilização das escalas clássicas, que existem na literatura, mas

sim através dum levantamento exaustivo de problemas em diversas áreas, tais como a localização do lar, as instalações exteriores, as instalações interiores, o pessoal (competência, afectividade, comunicação, simpatia,...), os serviços de alimentação, a organização dos serviços de saúde, os serviços de lavandaria e rouparia, os serviços de cabeleireiro e afins, os serviços de apoio (lazer, entretenimento, educação, cultura, etc.), a higiene e a segurança, as finanças, a participação nas decisões, os horários (rigidez, desajustamento,...), o acesso e relacionamento com familiares e restante comunidade, os gestores (Mesa e directoras) e os colegas (outros utentes, outros colaboradores, outros gestores,...). Avaliou-se, ainda, o nível de gravidade dos problemas diagnosticados pelos entrevistados.

Assim, conhecendo o potencial de relacionamentos possível entre os conceitos organizacionais referidos, passaria a defini-los, especificamente, para que os leitores possam saber, concretamente, a que me refiro quando os menciono neste trabalho.

A orientação de mercado é o conceito central desta abordagem teórica, definindo-se como o planeamento e implementação de actividades e ofertas que possam satisfazer as necessidades e desejos, presentes e latentes, de todas as entidades individuais e colectivas dos mercados-alvo, envolvidas nos relacionamentos transaccionais, o que pressupõe a existência de processos de geração, disseminação e análise de informação sobre o mercado, os seus agentes relevantes e as tendências ambientais, com uma eficaz coordenação de todas as funções e actividades.

Mas existem outras orientações estratégicas nas organizações, que são em muitos casos as dominantes. Elas denunciam preocupações diversas dos seus gestores e do pessoal. No caso da orientação de produção, essas preocupações essenciais serão com as melhores formas de produzir bens e serviços em quantidade, em termos de organização, eficiência e qualidade dos processos envolvidos; na orientação de produto, com a criação e desenvolvimento de bens e serviços com melhor qualidade, inovação ou desempenho; na orientação de vendas com a concretização de trocas relacionais, sem olhar às necessidades e desejos efectivos dos clientes; e na orientação normativo-legal com as formas de influenciar os poderes legislativo ou regulador, do Estado ou da própria actividade, para conseguir estar no mercado de forma impositiva ou protegida.

Quanto à aprendizagem organizacional, ela é vista como o processo de criação dum capital de conhecimento, implicando um desafio constante às práticas e crenças da organização, reflectindo-se numa atitude de abertura mental, de empenhamento formal e informal na aprendizagem e formação, numa visão partilhada em relação à sua missão e em comportamentos de pesquisa de informação, experimentação e inovação, permitindo melhorar os desempenhos individuais e colectivos.

O planeamento estratégico será um processo de sistematização, temporização e responsabilização, que confere uma maior eficácia, eficiência e controlo às actividades da organização nos seus relacionamentos transaccionais, desde que se confirmem os seus pressupostos, alicerçados na análise de toda a informação recolhida e processada sobre os recursos, capacidades e competências da organização, assim como sobre o mercado, os seus agentes e as tendências ambientais.

A eficácia do desempenho consiste no grau em que uma organização atinge os seus objectivos quantitativos e qualitativos, alicerçados na sua missão, em relação a si própria e a todos os stakeholders.

A formalização representa o uso de regras numa organização. Algumas organizações descrevem cuidadosamente as cadeias hierárquicas, as responsabilidades, os deveres e os procedimentos a serem seguidos para cada função, supervisionando-as para assegurar a conformidade com a descrição dessas funções. Um sistema de sanções pode estar estabelecido para avaliar a disciplina e penalizar as infracções. Outras organizações têm funções definidas de forma livre e não controlam, efectivamente, o comportamento no trabalho.

A centralização é o grau em que o poder está concentrado numa organização. A distribuição do poder tem grandes consequências no desempenho dum organização e no comportamento dos seus membros. É aqui avaliada pelo grau de participação pessoal nas tomadas de decisão e pelo grau de autoridade na hierarquia da organização.

O empenhamento organizacional é o resultado dum sentimento de orgulho em pertencer a uma organização, que advém dum trabalho individual e colectivo com objectivos comuns e recompensas adequadas, tanto a nível pessoal como profissional.

O espírito de corpo tem a ver também com o trabalho de equipa, com a sensação de todos contribuírem para os resultados finais de forma relevante, dando uma sensação de pertença, logo contribuindo também para o empenhamento na organização.

Assim, baseado nestes conceitos e relacionamentos teóricos, pretendo avaliar a situação da Santa Casa, fazendo a ligação com os níveis de satisfação dos stakeholders mais importantes – os utentes e o pessoal interno –, assim como com os resultados em termos de sustentabilidade financeira da organização.

No próximo capítulo abordo o contexto sócio-institucional da Santa Casa, de forma a podermos compreender em que ambiente esta organização desenvolve as suas actividades.

Contexto Sócio-Institucional

O concelho de Vale de Cambra é um dos 19 municípios do distrito de Aveiro. Juntamente com Santa Maria da Feira, Arouca, São João da Madeira e Oliveira de Azeméis, integra o Agrupamento de Municípios de Entre Douro e Vouga.

O concelho tem uma população de cerca de 25 mil habitantes, dos quais cerca de 7,5 mil vivem na cidade de Vale de Cambra³. A densidade populacional era em 2005 de 168,7 habitantes por km².

O índice de poder de compra é de 68,01, o que é muito inferior à média nacional, correspondendo a 0,16% do consumo nacional. Contudo, para além de ser um município com uma paisagem ainda marcadamente rural, Vale de Cambra conta com empresas industriais (ex: Colep) de dimensão apreciável na nossa economia, para além de muitas pequenas e médias empresas com grande dinamismo.

Os índices mostram que a população está a envelhecer como acontece em todas as regiões do nosso país. Assim, o índice de envelhecimento é de 125,7, isto é, por cada 100 indivíduos entre os 0 e os 14 anos, existem 125,7 indivíduos com mais de 65 anos. O índice de dependência de idosos é de 25,3, isto é, por cada 100 indivíduos entre os 15

³ Vale de Cambra é cidade desde 20 de Maio de 1993.

e os 64 anos, existem 25,3 indivíduos com mais de 65 anos. O índice de longividade é de 46,8, isto é, por cada 100 indivíduos com mais de 65 anos, existem 46,8 que têm mais de 75 anos. E o índice de renovação da população em idade activa é de 125,5, isto é, por cada 100 indivíduos entre os 55 e os 64 anos, existem 125,5 indivíduos com idades entre os 20 e os 29 anos, o que significa que estão ainda a entrar mais indivíduos na população activa do que a sair dela.

A Santa Casa da Misericórdia de Vale de Cambra foi fundada em 1952. É uma associação de fiéis, constituída na Ordem Jurídica Canónica, com o objectivo de satisfazer carências sociais e praticar actos de culto católico. A sua sede fica no lugar da Coelhosa na freguesia de Castelões, concelho de Vale de Cambra, distrito de Aveiro, pertencente à diocese do Porto. O grande objectivo inicial era a construção de um hospital, o que, pelas variadas vicissitudes políticas da segunda metade do séc. XX, nunca veio a ocontecer. Em 1979 faleceu a Sr^a D. Carmen de Oliveira Martins, que doou parte dos seus bens à Misericórdia: o Solar da Coelhosa, hoje sede da Misericórdia, a Capela de S. Gonçalo e a quinta envolvente, onde está hoje construído o Centro de Acolhimento e a piscina, e ainda património urbano na cidade do Porto e rústico em Vale de Cambra. No Solar foi instalada uma creche e jardim de infância, com capacidade para 105 crianças, conforme desejo da benemérita, que iniciou o seu funcionamento em 1983.

Iniciou-se o projecto de edificação dum Lar de Idosos em 1991, o qual ficou concluído em 1998, entrando em funcionamento no ano seguinte. O seu custo total ascendeu a cerca de 2,4 milhões de euros.

Em 1990, a Santa Casa inaugurou um Centro de Acolhimento Temporário para menores em risco, assim como um ATL em Macieira de Cambra para 25 crianças, e implementou o serviço de Apoio Domiciliário a idosos, para 30 utentes, que foi depois transferido para o novo Lar de Burgães.

Em 2002, a Santa Casa elaborou um projecto para a construção de uma Creche, cujo edifício é a actual Creche de Burgães, cujo custo ascendeu a mais de 1,3 milhões de euros.

Neste momento estão em funcionamento os seguintes edifícios e valências:

- Edifício Sede – Solar da Coelhosa, onde existe o salão nobre, que é utilizado para as Assembleias Gerais da Irmandade e outros actos solenes. Tem ainda gabinetes de trabalho de apoio ao Centro de Acolhimento Temporário e ao Pré-Escolar.

- Pré-Escolar – para 40 crianças entre os 3 e os 6 anos, distribuídas por duas salas, com duas educadoras de infância duas auxiliares de educação, três pessoas dos serviços gerais, um motorista e uma ajudante de motorista.

- ATL – Actividades de Tempos Livres para 25 crianças. Tem o acompanhamento de uma técnica de animação social e uma auxiliar de educação.

- Centro de Acolhimento de S. Gonçalo – para 30 crianças até aos 6 anos de idade (12, segundo a Segurança Social), desprovidas de meio familiar normal e enviadas por decisão dos Tribunais ou das Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em Risco. Têm acompanhamento de uma educadora de ensino especial, de um psicólogo, dum técnico de serviço social e de uma educadora de infância, que coordena a valência.

- Creche de Burgães – construída de raiz para 70 crianças até aos 3 anos de idade. Entrou em funcionamento em 2006 e tem, neste momento, 48 crianças. Têm o acompanhamento de educadoras de infância e de um médico às 3^a e 5^a feiras.

Serviço de Apoio à Comunidade – em 2007, a Santa Casa estabeleceu um protocolo com a Câmara Municipal para a prestação de serviços a crianças do 1^o ciclo, tendo em vista rentabilizar as instalações da cozinha da creche. Assim, são confeccionadas, diariamente, cerca de 250 refeições, sendo transportadas para a Escola de Vale de Cambra, sendo ainda servidas refeições às crianças da Escola dos Dois, assim como no refeitório do Jardim de Infância da Coelhosa.

- Capela de S. Gonçalo e Lar de Burgães – a funcionar desde 1999, dá apoio a 129 idosos, distribuídos da seguinte forma: 48 estão internados no Lar, 15 no Centro de Dia, 51 no Apoio Domiciliário e 15 no Centro de Convívio. Contudo, a sua capacidade máxima é de 175 utentes, distribuídos pelo internamento (60), Centro de Dia (20), Centro de Convívio (30) e Apoio Domiciliário (65). Assim, o Lar de Burgães tem capacidade instalada mas não utilizada.

A Santa Casa rege-se, actualmente, por um Compromisso (estatutos), assinado com a diocese do Porto, e que está em vigor desde 1983.

O governo da Irmandade reside na Assembleia Geral, na Mesa Administrativa (d direcção) e no Definitório (conselho fiscal).

O artº 27º do Compromisso aponta para a separação orçamental por estabelecimento ou sector de actividade, com dotação separada das verbas de pessoal e material. Assim, e de acordo com a separação que também ocorre nos edifícios, pretendia-se que a gestão das diversas valências fosse autónoma, permitindo uma responsabilização delegada em função de cada tipo de actividade.

A Mesa Administrativa é constituída por sete vogais efectivos e três suplentes. Os efectivos elegem entre si o Provedor, o Vice-Provedor, o Secretário e o Tesoureiro, distribuindo as tarefas entre si as tarefas da administração.

O artº 43º do Compromisso determina que todos os meses poderá haver um Mesário designado para visitar as obras sociais existentes, solicitando de todos os empregados as informações precisas, para bem avaliar o seu funcionamento. Destas visitas deverá o Mesário designado informar os restantes colegas da Mesa, apontando todas as irregularidades notadas e propondo o que achar dever ser feito para melhorar os serviços. Isto é, estes estatutos apontam para uma orientação próxima daquela que chamamos de mercado, no sentido de, pelo menos, a direcção estar atenta ao que se passa nas valências, procurando reunir informações, disseminá-las entre si e decidir acções que promovam a satisfação dos utentes e colaboradores. No sector social, este tipo de preocupação é natural, bastando aproveitar essa boa vontade para instituir uma cultura mais organizada e orientada para o mercado.

Existem também Regulamentos Internos em todas as valências da Santa Casa, desde 2003, que procuram definir cada uma delas em termos de objectivos, de critérios de admissão, de comportamentos no usufruto dos serviços, de direitos, deveres e disciplina dos utentes, e de relacionamento com a comunidade.

Em particular, o Lar de Idosos de Burgães está destinado a dar apoio e a procurar solucionar carências inerentes à população idosa. Os seus objectivos são proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas; contribuir para a estabilização ou retardamento do processo de

envelhecimento; criar as condições que permitam preservar e incentivar a relação interfamiliar; e potenciar a integração social. Apresenta-se aqui a missão do Lar, que é conhecida dos gestores e colaboradores, como me foi dado verificar, através do questionamento específico que fui fazendo aquando das visitas realizadas. No entanto, valeria a pena escolher uma proposição curta, que servisse de missão do Lar, e que fosse afixada e mantida presente por todos na instituição.

A gestão do Lar está confiada, para além da Mesa Administrativa, a uma directora e a uma subdirectora. Falta, formalmente, um organograma e as respectivas definições de funções destas colaboradoras e das diversas coordenações de funções. Este aspecto será mais desenvolvido no capítulo de análise dos dados. Há 69 funcionários divididos pelas funções de Assistente Administrativo (1), Chefe de Compras (1), Recepcionista (1), Auxiliar de Enfermagem (1), Animação Sócio-Cultural (1), Ajudantes de Lar e Centro de Dia (26), Ajudantes Familiar/Domiciliário (4), Auxiliares de Limpeza (18), Lavadeira Manual (1), Empregadas de Mesa (8), Ajudantes de Cozinha (5), Cozinheira (1) e Chefe de Cozinha (1). Acresce o apoio de uma enfermeira e de um médico, que vão ao Lar em dias e horas determinados. No entanto, este número de funcionários tem vindo a diminuir, pois fui-me apercebendo que existiam várias demissões no pessoal, por descontentamento com as condições de trabalho vigentes. Este assunto também merecerá toda a atenção no capítulo de análise dos dados.

As instalações do Lar são modernas e adequadas à sua missão, tendo quartos individuais, quartos para dois utentes e suites, com muitas salas de apoio, onde se encontram todos os serviços necessários para este tipo de utentes. A propósito deste tema, ele será também mais desenvolvido no capítulo de análise dos dados, obtidos através das entrevistas realizadas no Lar.

Para avaliar esta estrutura em termos de gestão, será necessário averiguar qual a situação actual e de que forma se está a organizar os processos gestivos visando a recuperação financeira, e não só, da Santa Casa e, em particular, do seu Lar de Burgães. Para isso, utilizámos escalas de avaliação de diversos aspectos, considerados nucleares na nossa análise. Estes têm um denominador comum, que eu refiro como orientação de mercado, a qual deve fazer parte da cultura organizacional a todos os níveis, como a

melhor forma de melhorar a eficácia, a eficiência e a qualidade dos serviços de toda a organização. Estas escalas são descritas na próxima secção.

Escalas de Avaliação

Neste estudo, utilizei escalas já validadas por outros investigadores e que são usadas habitualmente para avaliar os conceitos em apreço. Assim, as escalas para avaliar a aprendizagem organizacional, a orientação de mercado, o planeamento estratégico, a eficácia do desempenho e os tipos de orientação estratégica dominantes são as mesmas que utilizei em investigação anterior (Carvalho, 2004, 2005), sendo baseadas em dezenas de estudos internacionais sobre estas matérias. As entrevistas, em que estas escalas foram utilizadas, foram feitas ao sr. Provedor, a um Mesário, à directora e à subdirectora do Lar.

Aprendizagem Organizacional

As questões para medir o grau de aprendizagem organizacional foram as seguintes:

- A visão que temos da nossa missão é consistente e partilhada por todos?
- Existe uma comunhão de propósitos nos elementos da organização?
- A tomada de decisões e a resolução de problemas tem por base um trabalho de equipa?
- Existe liberdade de reflexão crítica a propósito dos pressupostos que temos sobre as actividades?
- O pensamento crítico e criativo é estimulado?
- Temos aprendido com os nossos próprios erros?
- Tem sido feita alguma coisa para manter uma aprendizagem permanente?

- Temos pesquisado interna e externamente o suficiente para melhorar as nossas actividades?
- Tem havido mudanças comportamentais influenciadas pelo nosso trabalho conjunto de partilha e análise de informações?
- Existe experimentação ou inovação nas nossas actividades internas e externas?
- Temos aprendido alguma coisa com as experiências das outras organizações?

Orientação de Mercado

As questões para medir o grau de orientação de mercado foram as seguintes:

- Procuramos, frequentemente, obter informações sobre as necessidades e desejos, actuais e latentes, dos nossos utentes?
- Procuramos, frequentemente, obter informações sobre as necessidades e desejos, actuais e latentes, das famílias e outros grupos de referência para os utentes?
- Procuramos, frequentemente, obter informações sobre as formas de actuar de outras organizações, em relação a todos os públicos relevantes?
- Procuramos, frequentemente, obter informações sobre as necessidades e desejos, actuais e latentes, dos nossos doadores de bens, serviços e meios financeiros?
- Procuramos, frequentemente, obter informações sobre a qualidade e adaptação dos nossos serviços?
- Procuramos, frequentemente, obter informações sobre o que se passa em termos de regulação na nossa área de actividade, assim como das tendências políticas, económicas, sociais, culturais e tecnológicas?
- Procuramos, frequentemente, obter informações sobre as necessidades e desejos, actuais e latentes, do nosso pessoal?

- Nós avaliamos, periodicamente, o nosso nível de empenhamento na satisfação das necessidades e desejos dos públicos-alvo?
- Existe facilidade de transmissão de informações entre todos?
- Existe discussão alargada, formal e informal, sobre todas as informações recolhidas?
- Todos contribuem para a criação de valor para os utentes?
- Existe uma boa coordenação das actividades entre todos os sectores?
- Existe a possibilidade de se analisar as experiências positivas e negativas, que temos com os nossos públicos-alvo?
- Todos colaboram para o planeamento e coordenação das estratégias e táticas a aplicar nas nossas actividades?
- Existe facilidade na conjugação de esforços para melhorar as actividades ou resolver conflitos?
- Nós ajustamos as nossas actividades em função da análise das informações recolhidas?
- Cada elemento da organização conhece a sua tarefa e foi-lhe facultado o treino necessário?
- Nós executamos em tempo útil os planos delineados?
- Nós diferenciamos os nossos serviços em função de cada grupo específico de utentes?
- Temos desenvolvido novas competências, necessárias para melhorar os nossos serviços?
- Nós desenvolvemos actividades que influenciem os públicos-chave da nossa organização?
- Todas as nossas actividades são desenhadas para satisfazer os nossos públicos-alvo?

Planeamento Estratégico

As questões para medir o grau de planeamento estratégico foram as seguintes:

- A gestão apoia e empenha-se no planeamento estratégico da organização?
- Todo o pessoal é envolvido no processo de planeamento?
- Existe uma proposição clara e sucinta da missão da organização?
- Os ambientes interno e externo foram analisados (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)?
- Estabeleceram-se metas de médio/longo prazo?
- Acordaram-se os objectivos de curto prazo (anuais)?
- Formularam-se as estratégias para cada actividade?
- Prepararam-se os planos de acção ajustados a cada público-alvo?
- O plano estratégico foi formalizado por escrito?
- Contemplaram-se cenários alternativos?
- O plano foi implementado?

Cada elemento da organização sabe:

- Quais são as suas prioridades estratégicas e operacionais?
- Qual a calendarização e temporização de cada actividade?
- Quem são os responsáveis por cada acção programada?
- Quais os recursos disponíveis para cada actividade?
- O plano é avaliado continuamente?
- Existe registo formal das reacções de cada público-alvo?
- Caso necessário, são tomadas medidas correctivas do plano?
- Os desempenhos individuais e colectivos são avaliados formalmente?
- Os resultados das actividades são avaliados em relação aos objectivos?

Eficácia do Desempenho

As questões para medir o grau de eficácia do desempenho foram as seguintes:

- Os nossos serviços estão adaptados às exigências da procura?
- Os nossos serviços têm a qualidade requerida pelos utentes?
- Os nossos serviços são eficazes (cumprem os objectivos)?
- Os nossos serviços são eficientes (não desperdiçam recursos)?
- As novas abordagens têm sucesso?
- A qualidade de vida dos nossos utentes melhorou?
- Os nossos utentes estão satisfeitos?
- O nosso pessoal está satisfeito e motivado?
- As famílias e outros grupos de referência dos nossos utentes estão satisfeitos?
- Os nossos doadores e financiadores estão satisfeitos?
- Os objectivos da organização foram atingidos?
- Temos atraído mais doadores e financiadores?
- Temos sustentabilidade financeira assegurada (custos controlados e receitas suficientes)?
- Temos melhorado a nossa imagem no exterior?
- O nosso desempenho individual e colectivo melhorou relativamente ao ano anterior?

As respostas a estas questões – sim, não, em parte – seguem o modelo desenhado por Carvalho (2005), o que permite uma simplificação que não põe em causa a capacidade de avaliação dos conceitos. Depois é feito o somatório das pontuações (sim = 1; em parte = 0,5; não = 0) e a sua transposição para a escala percentual, o que permite uma maior facilidade de avaliação da organização em relação a cada aspecto conceptual.

Orientações Estratégicas

Para avaliar os tipos de orientações estratégicas dominantes utilizou-se o método de pontuar de 1 a 5 as proposições que enquadravam as situações de orientação de produção, produto, mercado, normativo-legal e vendas. As afirmações eram respostas à questão de saber qual seria a principal chave para o sucesso das actividades da organização.

Assim, para a orientação de produto, a proposição é: “...prestar serviços de qualidade a um custo monetário e não monetário razoável. Os bons serviços valem por si mesmos, isto é, têm sempre utentes. Se possível, os serviços devem ser continuamente melhorados.”

Para a orientação de produção, a proposição é: “...prestar serviços em quantidade, utilizando processos mais eficientes, que tornem mais disponível a nossa oferta de forma a fazer face à procura. Se possível, os serviços devem ser padronizados de forma a manter baixos os seus custos monetários e não-monetários.”

Para a orientação de mercado, a proposição é: “...satisfazer as necessidades e desejos de todos os públicos-alvo importantes para a organização. Estes públicos incluem os utentes finais, os utentes intermediários (famílias ou outros grupos de interesse), o pessoal interno, os doadores, as instâncias reguladoras e o público em geral. Todos estes interesses devem ser considerados na tomada de decisões.”

Para a orientação normativo-legal, a proposição é: “...pressionar, tanto a nível individual como associativo, as instâncias reguladoras, de forma a conseguir alterar as normas e políticas sociais que regem os comportamentos em causa, permitindo que possamos fornecer os serviços que se sabe serem os melhores para os utentes.”

Para a orientação de vendas, a proposição é: “...persuadir os potenciais utentes a aderir aos nossos serviços, através de publicidade, persuasão pessoal ou outros meios. Os utentes potenciais têm de ser informados e convencidos dos benefícios dos serviços que oferecemos.”

Formalização

Para o conceito da formalização, usou-se a escala de (Aike & Hagen, 1966), a qual avalia duas dimensões: o grau de padronização do trabalho e o nível de tolerância que em relação aos comportamentos padronizados. Ela é constituída por 15 questões, que têm como respostas: 1 – Definitivamente verdade; 2 – mais verdadeiro do que falso; 3 – mais falso do que verdadeiro; 4 – definitivamente falso. Esta escala foi utilizada nas entrevistas às directoras e ao pessoal interno.

1 – Eu sinto que sou o meu patrão na maior parte dos assuntos.

2 – Uma pessoa pode tomar as suas próprias decisões sem ter de as verificar com mais alguém.

3 – A forma como as coisas são feitas por aqui tem muito a ver com a pessoa que faz o trabalho.

4 – As pessoas têm permissão de fazer quase tudo como querem.

5 – A maioria das pessoas fazem as suas próprias regras para a sua função.

6 – Os empregados são constantemente observados sobre violações de regras.

7 – As pessoas sentem-se constantemente vigiadas para verificarem se cumprem as regras.

8 – Não existe manual de procedimentos ou regras.

9 – Existe uma completa descrição do trabalho para a minha função.

10 – Seja qual for a situação que ocorra, nós temos procedimentos a seguir para lidar com ela.

11 – Toda a gente tem um trabalho específico para fazer.

12 – Ir pelos canais próprios é constantemente solicitado.

13 – A organização tem um registo escrito do desempenho de cada colaborador.

14 – Nós seguimos estritamente os procedimentos operacionais em todas as situações.

15 – Sempre que temos um problema, é suposto consultar sempre a mesma pessoa para ter uma resposta.

As respostas são pontuadas de 1 a 4 com 1 a 4 pontos. É calculada a média para cada respondente. Quanto maior for esta média, maior será o grau de formalização na organização. Têm de se inverter as pontuações nas questões 6, 7 e 9 a 15.

Centralização

Para o conceito de centralização, usou-se a escala de Aiken & Hage (1968), que avalia os níveis de participação pessoal nas decisões e de autoridade na hierarquia da organização. Estas subescalas foram utilizadas nas entrevistas às directoras e ao pessoal interno.

A subescala de participação pessoal nas tomadas de decisão tem as seguintes respostas: 1 – Nunca ; 2 – Raramente ; 3 – Às vezes ; 4 – Muitas vezes ; 5 – Sempre.

1. Quão frequentemente participa nas decisões de contratação de novo pessoal?
2. Quão frequentemente participa nas decisões de promover algum colaborador?
3. Quão frequentemente participa nas decisões de adopção de novas políticas?
4. Quão frequentemente participa nas decisões de adopção de novos programas?

A subescala sobre a autoridade na hierarquia tem as seguintes respostas: 1 – Definitivamente falso; 2 – Falso; 3 – Verdadeiro; 4 – Definitivamente verdadeiro.

1. Existe pouca acção até que um supervisor aprove uma decisão.
2. Uma pessoa que queira tomar as suas próprias decisões será rapidamente desencorajada.
3. Mesmo pequenas coisas têm de ser referidas superiormente para uma decisão final.
4. Tenho de perguntar ao meu chefe antes de fazer quase tudo.
5. Qualquer decisão que eu tome tem de ter a aprovação do meu chefe.

É feito o somatório das pontuações em cada escala. Quanto mais elevadas estas forem, maior será o grau de centralização na organização.

Empenhamento Organizacional

Para o conceito de empenhamento organizacional, por parte do pessoal, foi utilizada a escala de Jaworski & Kohli (1993), que tem as seguintes respostas: 1 – Definitivamente falso; 2 – Falso; 3 – Verdadeiro; 4 – Definitivamente verdadeiro.

Esta escala foi utilizada nas entrevistas ao sr. Provedor, ao Mesário, às directoras e ao pessoal interno.

1. Os empregados sentem que o seu futuro está ligado ao da organização.
2. Os empregados não se importam de fazer sacrifícios pessoais se tal for muito importante para o bem-estar da organização.
3. As obrigações entre esta organização e os empregados são fracas.
4. Em geral, os empregados têm orgulho de trabalhar nesta organização.
5. Os empregados vão frequentemente para além das suas obrigações para assegurar o bem estar da organização.
6. O nosso pessoal tem pouco ou nenhum empenhamento com a organização.
7. É claro que os empregados são amigos desta organização.

A questões 3 e 6 terão de ter as pontuações invertidas. Quanto mais elevadas forem as pontuações médias, maior será o grau de empenhamento na organização.

Espírito de Corpo

Para o conceito de espírito de corpo, foi utilizada a escala de Jaworski & Kohli (1993), que tem as seguintes respostas: 1 – Definitivamente falso; 2 – Falso; 3 – Verdadeiro; 4 – Definitivamente verdadeiro.

Esta escala também foi utilizada nas entrevistas ao sr. Provedor, ao Mesário, às directoras e ao pessoal interno.

1. As pessoas nesta organização estão genuinamente preocupadas acerca das necessidades e problemas uns dos outros.

2. Um espírito de equipa trespassa por toda a hierarquia da organização.

3. Trabalhar para esta organização é como fazer parte de uma grande família.

4. As pessoas nesta organização sentem-se emocionalmente ligadas entre si.

5. As pessoas nesta organização sentem-se nela juntas.

6. Falta nesta organização um espírito de corpo.

7. As pessoas nesta organização vêem-se a si próprias como indivíduos independentes que têm de tolerar os outros à sua volta.

A questões 6 e 7 terão de ter as pontuações invertidas. Quanto mais elevadas forem as pontuações médias, maior será o espírito de corpo na organização.

Seguidamente, irei apresentar os resultados da avaliação dos diversos elementos recolhidos, os quais serão discutidos e analisados, de forma a podermos ter um diagnóstico organizacional o mais fiável possível, o qual informará as medidas que serão propostas para ajudar a recuperar a sustentabilidade do Lar de Burgães.

Análise e Discussão dos Dados

A análise dos dados financeiros aponta para desequilíbrios preocupantes, que importa corrigir. Como referiu o sr Provedor, Dr. Pina Marques, *“a Mesa Administrativa actual está a fazer um trabalho de diagnóstico para identificar as potencialidades e constrangimentos, as oportunidades e ameaças das diferentes valências que constituem o objecto da sua missão”*. *“... do trabalho já realizado, ressalta a necessidade de reorganização dos recursos humanos, a reformulação do organigrama da Instituição, a concentração dos serviços administrativos, a avaliação periódica da qualidade dos serviços prestados e o do grau de satisfação de quantos*

deles beneficiam, a alteração do regime de visitas de forma a facilitar mais a convivência dos residentes com os seus familiares e amigos. Os resultados operacionais negativos e o passivo financeiro continuam a ser o grande calcanhar de Aquiles da Instituição”.

Os Recursos Humanos

Uma auditoria realizada pelos professores Eng. João Araújo de Sousa e Doutor Vasco Soares do Instituto Superior do Vouga (ISVOUGA) aponta problemas ao nível da distribuição de tarefas auxiliares de limpeza, lavandaria e serviço de refeitório, duplicação de serviços administrativos, configurando um quadro de pessoal excessivo.

É sabido que os custos com o pessoal são sempre dos mais importantes em qualquer organização, o que leva os consultores a sugerir cortes nesta área como estratégia de minimização de custos. Na Santa Casa de Vale de Cambra, os custos com o pessoal são na ordem dos 61,6% dos custos totais e de 59% no Lar de Burgães. Isto implica que cerca de 40% dos custos estão distribuídos pelas outras rubricas de custos, principalmente os custos com materiais consumidos e fornecimentos e serviços externos. Há pois também que racionalizar custos nestas áreas, através dum melhor controlo dos consumos em geral, assim como dos fornecedores, com os quais se deverá negociar preços mais favoráveis. Isto é, eu defendo que na medida do possível se deverá evitar os despedimentos ou a degradação das condições de trabalho, visto que a função social da Santa Casa tem um impacto muito importante na comunidade em que está inserida. Obviamente, isto não implica que nada se faça quanto ao quadro de pessoal. Haverá, com certeza, modificações a fazer para tornar os serviços mais eficientes.

As medidas tomadas pela Mesa Administrativa em 2007 levaram ao não pagamento de horas extraordinárias, conseguindo uma efectiva diminuição dos custos com o pessoal. A contrapartida tem sido a desmotivação geral que pude constatar nas entrevistas realizadas com elementos de todos os sectores do Lar da Santa Casa.

Sugere-se que o pessoal possa ter direito a folgas extra de forma a compensar o trabalho extra, nomeadamente o realizado aos fins de semana. E, depois de ultrapassadas as dificuldades financeiras, será preferível acordar com cada colaborador

o regime que melhor satisfaz as duas partes. Assim, alguns trabalharão mais horas e terão a remuneração justa. Outros, porventura, preferirão trabalhar menos, com mais folgas e menor remuneração.

Outro aspecto importante, na organização dos serviços, tem a ver com a existência ou não de turnos rotativos. O ideal será o ajustamento ao tipo de pessoal que a Instituição emprega, o qual terá especificidades próprias do meio em que se insere. Caso haja disponibilidade para manter equipas fixas, que assegurem períodos diurnos e nocturnos, nos dias úteis e aos fins de semana, então as pessoas conhecem os seus horários e organizam a sua vida pessoal em função disso. Claro que as equipas nocturnas e de fim de semana deverão ter uma maior remuneração por hora de trabalho. No caso de a preferência ser para rodar turnos, então dever-se-á estabelecer esse regime com as devidas compensações.

As opiniões recolhidas nas entrevistas referem carências no âmbito da formação académica, com ausência de objectivos e de gosto pela profissão. Isto implica um esforço de melhor recrutamento do pessoal, assim como de formação patrocinada pela própria Instituição. Quando não existe no mercado de trabalho as pessoas com as competências de que necessitamos, então teremos que ser nós a fazer algo para ter os melhores trabalhadores. Só assim se conseguirá fornecer um serviço de qualidade aos utentes, para além dos benefícios acrescidos na atracção de novos clientes.

A predominância de elementos do sexo feminino é referida como fonte de maiores problemas de comunicação, a que se junta a questão de misturarem em demasia as relações pessoais com as profissionais. Julgo que não será fácil inverter esta situação, a não ser que procurem motivar elementos do sexo masculino da comunidade para as oportunidades de trabalho na Santa Casa.

Segundo todos os entrevistados, tem diminuído o empenho do pessoal em geral, o espírito de equipa, existindo desmotivação. As razões para tal clima organizacional estão no aumento do trabalho, com a exigência de mais horas laborais e de maior qualidade, concomitantemente com uma menor remuneração. Há falta de reconhecimento por parte da gestão e até dos próprios utentes. A desmotivação, a falta de colaboração, o desinteresse, a falta de brio profissional, a não assumpção das responsabilidades individuais, acontecem já há algum tempo, tendo-se agravado no

mandato da Mesa anterior. A falta de comunicação, nomeadamente com os elementos da Mesa Administrativa, assim como a incompatibilidade entre as directoras do Lar, são também apontadas como causas para tal situação. Está instalado um clima de “contos e ditos”, em que as desavenças manifestas entre as directoras se tornam motivo de conflitualidade, pela sensação de que não há sintonia na direcção do Lar. Esta questão deverá ser urgentemente resolvida através do estabelecimento de um organigrama, que esclareça formalmente as funções de cada directora, as quais terão de se comprometer em mudar a forma como se posicionam junto do pessoal. Não poderá haver contradições e as áreas de intervenção principal deverão ser clarificadas. Obviamente, que se se mantiver a hierarquia – directora e subdirectora – então as responsabilidades terão níveis diferentes, e competirá à directora do Lar a supervisão geral, assessorada pela subdirectora. Caso se verifique a impossibilidade de resolução deste “conflito” latente, então a Mesa Administrativa terá de mudar o esquema de direcção do lar, o que poderá implicar a deslocalização das pessoas em termos funcionais.

Outra questão importante referida em algumas entrevistas é a existência de pessoas desajustadas à função de auxiliares de lar, mesmo tendo o curso respectivo. Esta avaliação terá de ser confirmada em sede de avaliação de desempenho individual e cruzada com informações sobre a satisfação dos utentes com os serviços prestados. Esta Mesa Administrativa está a preparar o estabelecimento destes actos de gestão, sendo de esperar que as situações de inconformidade laboral possam ser corrigidas num futuro próximo.

Dados Financeiros e Estruturais

Verifica-se que todas as actividades da Santa Casa são deficitárias, tendo-se esta situação agravado de 2005 (resultado operacional = -292.089,08€ com resultado líquido positivo = 58.178,88€) para 2006 (resultado operacional = -332.787,21€ com resultado líquido = -134.933,62€). Contudo, por acção das medidas que esta Mesa tem vindo a tomar, prevê-se uma inversão na tendência do défice. Avaliando os dados contabilísticos até Maio de 2007, pode-se prever que os resultados operacionais este ano serão de -198.715,20€ e os resultados líquidos de -86.733,60€. Isto configura uma

redução no défice, respectivamente de 40,2% e de 35,7%. É de salientar que os valores orçamentados eram de -382.424,09€ para os resultados operacionais e de -131.604,19€ para os resultados líquidos, o que demonstra que as medidas de gestão implementadas pela actual Mesa Administrativa estão a resultar no controlo dos custos, mas também através do incremento das receitas, nomeadamente a actualização das mensalidades dos utentes.

A própria imprensa local tem referido a importância das actividades de ligação à comunidade e aos poderes públicos que o actual Provedor tem patrocinado, dando a conhecer a Instituição, assim como as dificuldades financeiras por que passa, conseguindo melhorar a sua imagem externa e atrair novos Irmãos e doadores, que também contribuirão para o aumento das receitas operacionais da Santa Casa.

Outras actividades que estão a ser desenvolvidas passam pela revalorização do património da Santa Casa, assim como pela criação dum sítio na internet, que promova a Instituição e atraia mais utentes e financiadores. Este esforço de marketing é fundamental, sendo de louvar a abertura e capacidade de acção do novo Provedor e respectiva equipa directiva. Só com este nível de profissionalismo na gestão é possível fazer mais e melhor missão.

No que diz respeito ao Lar de Burgães, que é o motivo principal deste trabalho, verificou-se um défice operacional de -149.124,14 € e um resultado líquido negativo de -36.314,72€ em 2006. Este ano, as projecções apontam para um resultado operacional de -41.063,12 € – melhoria de 72,5% – e um resultado líquido de -76.813,52€, o que é pior do que no ano anterior devido à variação nas receitas extraordinárias, que se prevê diminuir de 163.573,00€ para 16.310,40€, no caso de não se venderem duas suites, conforme previsto no orçamento. Notar que estava orçamentado um prejuízo operacional de -220.971,49€ e um resultado líquido de -119.763,23€. Então, os resultados projectados para este ano mostram uma clara melhoria relativamente aos orçamentados.

De facto, a orçamentação para o Lar previa menos proveitos e uma razoável subida dos custos, agravando os seus resultados para 2007. Já para a Sede da Santa Casa, onde se encontram os outros serviços ligados ao sector da infância, passa-se o contrário, o que explicaria a grande diminuição do resultado líquido negativo. Haverá,

com certeza, razões para se ter procedido assim, baseadas em expectativas que não parecem estar a verificar-se em 2007.

Outra questão fundamental prende-se com a capacidade instalada e não utilizada, nomeadamente, 12 lugares no internamento, 5 no Centro de Dia, 15 no Centro de Convívio e 14 no Apoio Domiciliário. Urge procurar novos utentes fora do concelho para preencher estas vagas. No distrito do Porto existem listas de espera para muitos lares. O esforço promocional da Santa Casa terá de se estender para outras regiões, procurando atrair compradores para as suites e utentes para o internamento. As outras actividades já são dependentes dos idosos disponíveis no concelho de Vale de Cambra ou locais muito próximos, obviamente.

Numa análise global das actividades ligadas aos idosos e da sua sustentabilidade, verifica-se que o rácio, do custo total em relação à receita total por utente, indica um défice de 16,66%, sendo por ordem decrescente de importância do défice: o Centro de Dia (128,76%), o Centro de Convívio (114,92%), o Lar (17,12%) e o Serviço de Apoio Domiciliário (2,79%). Assim, será na racionalização dos custos ou no aumento das receitas com o Centro de Dia, em termos relativos, e do Lar, em termos absolutos, que se poderá ter mais eficácia na recuperação dos défices.

A directora do Lar, Dr^a Célia Carvalho, apresentou um documento de trabalho, em Novembro de 2006, de forma a preparar um futuro plano estratégico. Assim, nota-se que existe uma vontade ao nível da direcção geral que é comungada pela direcção do Lar, o que facilita imenso a mudança estrutural que é necessário fazer.

As prioridades apontadas nesta proposta são uma maior satisfação dos utentes do Lar, uma maior satisfação dos colaboradores da Instituição, uma maior aproximação aos parceiros da Santa Casa e uma maior aproximação à comunidade e ao público em geral. Estas ideias configuram, em muito, aquilo que definimos como orientação de mercado, a qual proporcionará uma maior eficácia e eficiência e qualidade dos serviços prestados. Muitas das propostas da Dr^a Célia são cruciais para que a mudança organizacional ocorra com benefícios para todos.

Avaliação Organizacional

A análise das condições organizacionais para a mudança justifica o estudo que fiz com as escalas sobre o grau de formalização, centralização, empenhamento, espírito de corpo, aprendizagem organizacional, orientações estratégicas, planeamento estratégico e eficácia do desempenho. Sendo uma investigação com múltiplos informantes, ele torna-se mais rica, proporcionando-me uma abordagem mais próxima da realidade.

Os somatórios e médias, calculados nas escalas, foram transformados em percentagens, o que permite ter uma melhor apreensão dos níveis atingidos em cada escala.

O grau de formalização apresenta um valor médio de 68,1%, com um desvio padrão de 7,3%, mostrando que existe uma percepção de que há um grau medianamente elevado de formalidade nas actividades funcionais da organização. Isto revela também um grau de estruturação próprio de uma organização com uma hierarquia e várias funções especializadas, que têm de cumprir os objectivos para as quais foram criadas. É importante que existam manuais de procedimentos, que defendam determinados níveis de qualidade. Contudo, um excesso de formalização pode levar a pouca capacidade de adaptação a novas situações, perdendo a organização alguma flexibilidade, que também convém estimular. Pelas respostas obtidas, não me parece que exista neste aspecto situações extremadas, tendo cada funcionário um certo grau de decisão pessoal quanto à sua função. Poderá faltar, no caso das directoras, uma melhor especificação das funções, assim como um organigrama, que estabeleça as relações hierárquicas e funcionais entre os diversos sectores do Lar.

O grau de centralização na organização foi medido através da avaliação dos níveis de participação nas decisões e de autoridade na hierarquia. A primeira escala apresenta um valor médio de 32,1% com um desvio padrão de 6,36%, o que quer dizer que há a percepção de que há pouca intervenção nas decisões que são tomadas próximo de quem trabalha. Os colaboradores, incluindo as directoras do Lar, sentem que não são ouvidas em muitas decisões que também lhes diria respeito. Esta ideia sai reforçada com o valor médio na percepção de autoridade da hierarquia, que é de 62,1% com um

desvio padrão de 11,13%. Há, pois, a noção de quem manda exerce efectivamente um grau de autoridade que não dá espaço a opiniões dos colaboradores. Contudo, estes valores e apreciações não são muito extremados, sinal de que existe alguma abertura por parte da direcção geral, a qual exerce o seu poder sem prepotências intoleráveis. Em termos do grau de centralização, o seu valor global médio cifra-se nos 47,14% com um desvio padrão de 9,06%, o que reforça as conclusões anteriores mencionadas a propósito das subescalas. Será, no entanto, importante que a Mesa Administrativa promova um clima de maior consulta dos directores e colaboradores em geral, para que as suas decisões podem ser melhor informadas e melhor aceites aquando da sua implementação.

O grau de empenhamento das directoras e do pessoal em geral apresenta um valor médio de 71% com um desvio padrão de 11,22%, o que contraria um pouco a ideia passada nas entrevistas de que existiria um nível elevado de desmotivação nos colaboradores. Contudo, é de notar que a escala avalia muito do que é a vontade das pessoas em relação à organização, podendo mascarar esse sentimento actual e efémero de desmotivação. Assim, os colaboradores estarão disponíveis para dar muito à organização e de lutar pela sua recuperação, mas estão descontentes com a sua situação laboral de sacrifício para atingir esses objectivos. Será pois fácil recuperar o moral, assim se possa melhorar estas condições de trabalho.

Quanto ao espírito de corpo, o valor médio atingido foi de 54,8% com um desvio padrão de 16,37%. É um valor relativamente baixo, revelando as dificuldades que se têm verificado nas relações entre o pessoal e entre este e a direcção técnica e a direcção geral. Urge trabalhar esta questão, pois os serviços tenderão a degradar-se quando existe pouco espírito de corpo, isto é, de coesão e trabalho de equipa. A causa próxima tem a ver com a degradação das condições de trabalho, em termos de remunerações e de horários laborais. Estas questões poderão e deverão ser resolvidas no curto/médio prazo, até para que os colaboradores vejam o resultado dos seus sacrifícios nos benefícios obtidos pela Instituição, assim como nas suas vidas profissionais e pessoais. É sabido, como já foi analisado acima, que a recuperação financeira está a ocorrer, sendo, portanto, de esperar que a situação dos trabalhadores possa também ter um percurso favorável.

Na avaliação do grau de aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e eficácia do desempenho, obtiveram-se resultados que vão ser analisados pelos valores médios nos subgrupos da Mesa Administrativa e das directoras. Isto porque eles são realmente muito diferentes, o que acontece, na minha opinião, porque estes aspectos da gestão da organização são vistos de perspectivas diferentes pelos dois grupos. Os membros da direcção geral sabem o que querem implementar e já vêm a organização como se funcionasse num outro modelo, que já incluía todas as alterações que ainda estão na fase de planeamento. As directoras apresentam uma visão mais estática sobre o que efectivamente ocorre, fazendo uma fotografia mais próxima do desempenho da organização actualmente. Assim, quase que poderíamos depreender que o caminho da gestão da Santa Casa se fará dos níveis apresentados agora pela direcção técnica, para os níveis desejados pela direcção geral.

Assim, o nível médio de aprendizagem organizacional percebido pela Mesa é de 65,9% com um desvio padrão de 3,2%, enquanto pelas directoras é de 25% com um desvio padrão de 3,2%. A média global é de 45,5%, o que é relativamente baixo. Isto significa que será necessário continuar num processo de:

- abertura mental, estimulando um espírito crítico, que permita que todos colaborem sem receio na melhoria dos procedimentos organizacionais;
- empenhamento formal e informal na aprendizagem e formação, que valorize as competências e capacidades dos recursos humanos;
- patrocínio de uma visão partilhada em relação à missão, a qual deverá ser a base para a criação dum espírito de corpo coeso e forte;
- obtenção de informações, experimentação e inovação, que permita sustentar as decisões e a acção, assim como avaliar novas formas de intervir nesta área social.

A orientação de mercado, que defendo ser o conceito mais importante a desenvolver na organização, apresenta um nível médio de 56,8% com um desvio padrão de 25,7%, na percepção da Mesa, enquanto nas directoras esses valores são, respectivamente, de 30,7% e 11,2%. A média global é de 43,8%.

São valores baixos em geral, demonstrando que esta é uma dos aspectos fulcrais que necessita de ser desenvolvido na gestão da Santa Casa em geral. Só com um nível

elevado de orientação de mercado se conseguirá, efectivamente, satisfazer todos os stakeholders, nomeadamente os utentes, as famílias, o pessoal interno, os Irmãos e outros financiadores, as tutelas, os fornecedores, a comunidade em geral e os próprios gestores, sejam os Mesários, sejam os directores técnicos. Esta abordagem será aquela com maior probabilidade de sucesso, o que se reflectirá na sustentabilidade no longo prazo da Santa Casa de Vale de Cambra. Para isso, há que ter informações sobre todas estas partes interessadas nas actividades que a Santa Casa desenvolve. Essas informações deverão ser partilhadas e discutidas por todos, em função das responsabilidades de cada um, de forma a que, através de uma boa coordenação interfuncional, se consiga construir as respostas que melhor satisfaçam todos os stakeholders. Esta satisfação deve ser, periodicamente, avaliada. Para além disso, para que a organização possa evoluir e estar preparada para o futuro, há que ter em conta as tendências ambientais a nível social, económico, cultural, político e tecnológico, assim como as necessidades e desejos latentes dos utentes e outros agentes interessados na nossa área de actividade. Só assim, a organização poderá diversificar a sua oferta e estar sempre em posição de atrair novos utentes, que assegurem a continuidade e sustentabilidade da Santa Casa.

Em relação ao nível de planeamento estratégico, o valor percentual médio nos Mesários foi de 63,8% com um desvio padrão de 33,6%, e nas directoras de 10% com um desvio padrão de 7,1%. A média global é de 36,9%, o que é um valor muito baixo. Nesta escala aconteceram, como já é habitual neste sector, grandes diferenças nas pontuações, conforme a posição e o conhecimento que cada um tem da forma como se organizam as actividades na organização. Obviamente, não existe ainda um planeamento estratégico formal, escrito, que todos conheçam. Existem, com certeza, os planos de actividades anuais e respectivos orçamentos, o que gera muitas vezes confusão na interpretação do que se faz em termos de planeamento a médio/longo prazo. Assim, já há trabalho prévio da direcção geral e técnica que levará em breve há aprovação dum plano estratégico na Santa Casa. Caso sejam todos envolvidos neste processo, conseguir-se-á níveis de empenhamento superiores, um espírito de equipa reforçado, que se reflectirá na própria imagem da organização. Mais, este processo será fundamental para o planeamento de actividades anual, assim como para o estabelecimento de um sistema de avaliação de desempenho individual, colectivo e

organizacional. Também se reforça a aprendizagem organizacional através de uma missão estabelecida e partilhada por todos. As metas e objectivos deverão abranger todos os stakeholders, dando corpo a uma orientação de mercado. O trabalho na base de um planeamento eficaz permitirá, ainda, que se possa ter desempenhos mais eficazes e eficientes.

A percepção sobre a eficácia do desempenho teve um valor médio percentual de 78,3% nos Mesários, com um desvio padrão de 11,8%, e na directoras, teve um valor de 20%, com um desvio padrão de 23,6%. O valor médio global foi de 49,2%.

É notória alguma frustração em termos da avaliação de resultados por parte das directoras, enquanto os Mesários são muito mais optimistas, porque acreditam que os seus objectivos vão ser atingidos, mesmo que leve algum tempo, visto estarem no centro das decisões. Mais uma vez, no meio termo, deverá estar a realidade objectiva da organização. Há uma dificuldade acrescida nesta avaliação: não havendo objectivos formalmente consignados, torna-se difícil dizer se se está a ter sucesso ou não. Contudo, como se pode ver pelo tipo de questões desta escala, consegue-se uma boa aproximação, sem pormenores, do que se está a passar no desempenho organizacional. Em resumo, a situação não foi muito boa nos últimos dois anos, mas está neste momento a inverter-se a tendência e augura-se um futuro de maior eficácia no desempenho da Santa Casa.

Por último, foi avaliado o nível de orientação estratégica para o produto (90%), para a produção (50%), para o mercado (90%), normativo-legal (75%) e para as vendas (80%). Os resultados, entre parênteses, mostram que existe uma predominância da orientação de produto e da orientação de mercado, como é habitual neste sector. Percentagens menores ocorrem para os outros tipos de orientação. Isto significa que as preocupações dominantes, na percepção dos Mesários e das directoras do Lar, têm a ver com a qualidade dos serviços que prestam e com a vontade de melhor servir os utentes e outros stakeholders. Esta vontade é um óptimo sinal, que assegura que o pensamento está alinhado com aquilo que é mais desejável para a gestão da organização, faltando, porventura, implementar esta orientação em toda a sua dimensão. A orientação de produto, se não se tornar absoluta, não apresenta qualquer entrave à evolução correcta da gestão. Caso se tornasse a dominante, poder-se-ia correr o risco de se esquecer quem mais importa – as pessoas, nomeadamente os utentes e o pessoal interno. É frequente

aparecerem organizações neste sector que se reclamam dum serviço de qualidade, mas que, no fundo, satisfazem mais os operadores do que os utentes, mesmo cumprindo todas as normas estabelecidas.

Surpreendente é a pontuação na orientação de vendas, a qual só se explica pela vontade que existe na organização em conseguir mais utentes, que ajudem a debelar as dificuldades financeiras. Depois, há alguma preocupação com a influência da tutela e outros organismos, que possam ajudar a Santa Casa neste momento difícil. Estando a orientação de produção em último lugar, com um resultado baixo, como seria de esperar, pois não se verifica, nesta organização, uma pressão da procura que leve a gestão a preocupar-se, primordialmente, com o fornecimento de serviços a todos.

Feito o diagnóstico da Santa Casa e, em particular, do Lar de Burgães, em termos dos aspectos organizacionais e de gestão, que podem ter uma influência determinante na evolução da sua sustentabilidade, concluí-se que existem motivos para preocupação, caso esta gestão não consiga ter sucesso nas medidas que tem vindo a implementar, ou não seja célere nas medidas que ainda falta tomar para restabelecer os equilíbrios financeiros. É minha convicção, pelo que me foi dado ver e auscultar, de que existem todas as condições para que esta Mesa Administrativa, com a colaboração de todos, possa levar a Santa Casa para uma situação estável e com futuro assegurado.

Outros Problemas Detectados

Ainda fiz um levantamento das opiniões de utentes – em quarto individual, quarto duplo, suite e centro de dia –, de trabalhadores de todos os sectores – administrativo, animação, cozinha, lar, serviços gerais – e das directoras do Lar, sobre os possíveis problemas que percebem sobre múltiplos aspectos, a saber: a localização do lar; as instalações exteriores e interiores; a competência, afectividade, comunicação e simpatia do pessoal; os serviços de alimentação; os serviços de saúde; os serviços de lavandaria; os serviços de cabeleireiro e afins; os serviços de apoio em termos de lazer e animação cultural; a higiene e segurança; as finanças; a participação nas decisões; os horários; o acesso e relacionamento com familiares e com a

comunidade; a direcção; e os colegas. Também foi solicitado aos entrevistados que classificassem por ordem de importância os principais problemas.

Localização do Lar. Em geral, as utentes e as funcionárias consideraram muito boa a localização do Lar, longe do bulício da cidade. Já as directoras acham que esse afastamento do centro promove o isolamento dos idosos. Notar que o importante nesta questão é a opinião dos utentes, que parecem estar satisfeitos. O seu isolamento poderá ser evitado com as actividades programadas de animação social com a comunidade.

Instalações exteriores. Os problemas são mais apontados pelas directoras e funcionárias do que pelos utentes, que parecem satisfeitos ou conformados com o espaço envolvente do Lar. Assim, os principais problemas prendem-se com a inclinação do terreno e o espaço limitado, que pode dificultar a movimentação dos idosos, a inexistência, a falta de zonas verdes e de zonas com sombra, que facilitem o descanso ao ar livre, assim como uma escolha errada das plantas que, na opinião de uma utente, deveriam ser mais japoneiras e árvores, o que tem lógica em termos de se obter mais espaço com sombra.

Instalações interiores. Os utentes também parecem satisfeitos em geral com os espaços interiores, chegando a considerar o Lar um Hotel de categoria superior. Contudo, as directoras e as funcionárias indicam problemas muito relevantes que conviria remediar logo que possível. Nomeadamente, a falta de rampas para cadeiras de rodas em alguns locais, a existência de banheiras, que se tornam obstáculos difíceis de transpôr para os idosos, e as entradas nas casas de banho que são apertadas para as cadeiras de rodas. Sugere-se a instalação de polibans em vez de banheiras, pois muitos utentes preferem e sentem-se mais cómodos e seguros com esse equipamento. Também foi referido que seria bom ter mais um elevador, assim como um salão de festas e, até, uma sala de projecção de filmes. O ideal, sugeriu uma das directoras, seria que os quartos fossem individuais e com casa de banho privativa. Também foi considerado por uma utente que seria bom que todas as suites tivessem a sua garagem individual.

Pessoal do Lar. Curiosamente, os utentes não referem nada de especial em relação ao pessoal que lhes presta serviço, excepto saberem que, de vez em quando, alguns utentes não se dão com os funcionários. Nota-se, porventura, alguma contenção nas apreciações, mas tive a impressão que em geral eles estão satisfeitos com a forma

como são assistidos. Já ao nível das directoras nota-se um maior grau de exigência, o que é natural, na tentativa de conseguir um serviço de excelência. Assim, apontam problemas relacionados com a carência de formação académica, com a ausência de objectivos e de gosto pela profissão em várias funcionárias, assim como o facto de serem só mulheres. Há problemas de comunicação e mistura-se em demasia as relações pessoais com as profissionais. Existe um clima de desmotivação, falta de colaboração, desinteresse, falta de brio profissional e de não assumpção das responsabilidades individuais. Este quadro já tinha sido referido atrás, com as causas a repartirem-se pela perda de regalias nestes últimos tempos e pela deficiente vocação e formação de algumas funcionárias. Contudo, é possível melhorar esta situação através dum plano de formação adequado a cada sector, assim como de medidas de revalorização profissional, que impliquem um maior reconhecimento das diversas funções, com reflexo na qualidade de vida dos próprios profissionais. Isto passa por melhores condições de trabalho e remuneração, mas também por um sistema de avaliação que oriente e motive cada trabalhador do Lar e da Santa Casa.

As funcionárias confirmam o diagnóstico das directoras e referem ainda que a desmotivação que já vem da gestão anterior. Há problemas nas relações com a direcção (não discriminados, mas relacionados porventura com as condições de trabalho), assim como se nota a existência de falta de comunicação e incompatibilidade entre as directoras. Estas desavenças levam a um clima de boatos, que não é saudável numa organização. Não sabem quem irá mandar no futuro, que deveria ser só uma delas a mandar, ou então deveriam estar de acordo. Esta questão é fundamental. Urge que o organigrama da Santa Casa e do Lar seja reorganizado, que as funções de direcção sejam melhor descritas para que não haja estes conflitos na condução das actividades do Lar.

A sensação de que tem diminuído o empenho do pessoal é geral, há menos espírito de equipa e uma grande desmotivação provocada pelo aumento no número de horas de trabalho, com exigência de maior qualidade, mas menor remuneração. A falta de reconhecimento por parte da gestão e dos utentes também não ajuda ao moral das funcionárias. Há também quem mencione que existem pessoas desajustadas às funções, que não são boas auxiliares de lar, mesmo com curso. Mais uma vez, a questão da

avaliação de desempenho e dos níveis de satisfação de utentes e do pessoal interno é crucial.

Serviços de alimentação. Não haverá problemas graves neste sector. A falta de alguns materiais (serra eléctrica; balança com recibo para pesar os produtos que chegam; louça; substituição do alumínio por inox) poderá ser resolvida com um plano específico que se ajuste à evolução da situação financeira do Lar.

Alguns utentes poderão não gostar da comida por estar insossa ou ser à base de grelhados, mas a sua saúde também tem de ser considerada. Há quem refira que não tem lógica existirem legumes e salada na mesma refeição. Mais uma questão subjectiva que poderá ter justificação na diversificação da oferta de vegetais, de forma a agradar aos que os preferem cozinhados e os que os preferem crus. A quantidade dos alimentos parece ter diminuído, segundo uma funcionária, mas isso não quer dizer que não seja suficiente e que não esteja ajustada às necessidades alimentares dos utentes.

É normal que se racionalize os custos nesta área, pois pode ser fonte de grandes desperdícios. Isto sem que a qualidade da alimentação, verificada por um nutricionista, assim como dos serviços seja posta em causa.

Serviços de saúde. Nesta área é natural notar uma maior preocupação por parte dos utentes, que é reforçada pela direcção do Lar e por algumas funcionárias.

Os principais problemas têm a ver com a ausência de um médico que preste assistência em continuidade e não só a pedido, e com a falta de uma enfermeira permanente. Haverá dias em que não há assistência ao nível da saúde dentro do Lar. Ter-se-ia que estudar, formalmente, as necessidades efectivas dos utentes, de forma a verificar se se justificaria ter uma assistência mais assídua. Obviamente, isto tem implicações orçamentais, mas tal exigência pode ser paga pelos utentes, caso seja considerada fundamental para um serviço de excelência.

Serviços de lavandaria. Parece ser consensual que existe falta de pessoal e excesso de trabalho, o que leva à ocorrência de troca de roupas. Bastaria mais um elemento para que estes serviços pudessem funcionar melhor, nomeadamente por causa das substituições. Sugere-se a transferência de um elemento dos serviços gerais para este serviço, ao qual seja dada a devida formação. Uma directora refere a necessidade de ter uma costureira, o que poderia ser financiado directamente pelos utentes no que diz

respeito às roupas de cada um. Sugere-se que esta profissional seja externa e preste serviços ao Lar por encomenda.

Serviços de cabeleireiro e afins. A queixa geral tem a ver com a não existência, actualmente, de uma cabeleireira ou de um barbeiro no Lar. Parece que não há profissionais que queiram trabalhar pelo valor que a Santa Casa quer pagar. Sugere-se que estes serviços – cabeleireira, barbeiro, podologista, etc. – sejam prestados por pessoal externo à organização, sendo remunerados pelos próprios utentes em função das suas necessidades e desejos. Há pessoas com competências nestas áreas, mas que não podem exercer, autonomamente, em salões ou consultórios, por falta de curso ou de carteira profissional. Esta poderá ser uma solução alternativa e mais económica.

Serviços de lazer e animação cultural. Esta é uma das áreas sobre a qual todos se pronunciaram, demonstrando a preocupação geral de que o Lar não seja só um abrigo para idosos, mas também um local de convivência social, de vida, de manutenção e crescimento das pessoas a todos os níveis.

A directora do Lar defende que a animação social poderia ser coordenada por alguém externo ao Lar, para manter a motivação do próprio profissional, que trabalharia para várias instituições, evitando a rotina e a falta de diversidade das actividades. Julgo que pode ser uma boa solução, mas que não implica que não se possa contar com um profissional habilitado e motivado nos quadros da Santa Casa. O número elevado de utentes e de situações diferenciadas de dependência pode justificar ter um animador cultural a tempo inteiro.

A queixas com a situação actual são muitas: que não se trabalham os utentes em geral, mas só com alguns autónomos; que há falta de actividades internas e de animação social organizada; que não se aproveitam as habilidades dos utentes, nomeadamente de quem faz costura ou renda, por exemplo; que a animadora passa muito do tempo noutros serviços; que não se ajusta às dificuldades dos utentes que não são intelectuais; que o atelier só funciona para o centro de convívio, que é privilegiado nas actividades; e que os idosos, por falta de ocupação, acabam a passar o tempo a dizer mal uns dos outros.

A animadora alega que tem falta de reconhecimento pelo seu trabalho e que há falta de colaboração das outras equipas. Ela prepara as actividades para o centro de

convívio e tem ainda de ir buscar os idosos a casa e levá-los. Que os utentes são cada vez mais dependentes, logo faz menos animação. Que seria necessário ter formação para lidar com os dependentes.

Julgo que esta questão da formação é fundamental. Já existem licenciaturas em animação cultural. Esta profissional está disponível para aprender mais, valerá a pena investir nesta área, pois se os utentes estiverem satisfeitos e com melhor qualidade de vida, então a mensagem de excelência passará para o exterior, valorizando o Lar de Burgães. Outra questão importante é que não devem ser esquecidos os utentes internos, até porque a maioria ainda tem autonomia para muitas actividades. Quanto à forma de conseguir uma maior colaboração por parte dos outros profissionais do Lar, foi dada alguma orientação de forma a que possa haver mudança comportamental e um maior trabalho de equipa. Isto implica que a animadora saiba quais as necessidades e desejos dos utentes de todos os tipos, e que também promova a participação de outros colegas na organização das actividades de animação social e cultural.

Higiene e segurança. Há falhas no trabalho burocrático exigido por lei, assim como dum plano de segurança escrito. Estas questões podem ser importantes, mas mais ainda são as relacionadas com a falta de sinalização ou de simulações de evacuação do Lar em caso de emergência.

O edifício tem muitas entradas e falta um porteiro, estando o portão sempre aberto, o que poderá trazer problemas acrescidos de segurança, nomeadamente pelo facto dos idosos saírem das instalações e não serem capazes de voltar.

As banheiras desajustadas aos idosos são fonte de insegurança, assim como as cadeiras de rodas, que estão desactualizadas, algumas sem travões.

Quanto à higiene das instalações, ela piora nas férias, por falta de pessoal ou devido a pessoal menos qualificado nas substituições.

Há utentes que defendem que alguns dos seus companheiros de Lar precisariam de tomar banho mais vezes, pois cheiram mal.

Todos estes factos devem ser levados em conta pela direcção, pois podem e devem ser melhorados, reforçando o clima de segurança de pessoas com tantas vulnerabilidades.

Questões financeiras. As pessoas são unânimes no conhecimento de que o Lar e a Santa Casa atravessam um momento financeiro difícil, compreendendo as medidas que a direcção tem tomado.

Os utentes podem ter o seu dinheiro e administrá-lo livremente, o que não acontece em muitos lares. A utente do Centro de Dia gostaria de ser interna, mas não tem recursos financeiros suficientes porque também ajuda um filho. Outra utente queixa-se dos aumentos, mesmo compreendendo as razões para tal, pois tem agora mais dificuldades financeiras.

Participação nas decisões. Existe a queixa generalizada de falta de participação nas decisões que dizem respeito aos próprios ou às suas atribuições. Aos utentes são apresentados factos consumados, não lhes sendo dada a oportunidade de serem ouvidos previamente na generalidade dos assuntos. As funcionárias raramente são auscultadas e as próprias directoras sentem-se arredias dos centros de decisão. Sugere-se uma orientação mais de mercado como se tem definido ao longo deste estudo. Isto é, as pessoas, ao seu nível de responsabilidade e interesse directo nas questões e actividades, devem ser ouvidas e devem participar nas decisões para se sentirem parte da solução, assim como para serem melhor servidas nas suas necessidades e desejos. Esta atitude, reflectida nos comportamentos, melhorará substancialmente os níveis de motivação e de eficácia do desempenho de todos.

Horários. Procurou-se saber a opinião dos inquiridos sobre a possível rigidez ou desajustamento dos horários de funcionamento e das actividades do dia-à-dia do Lar.

Uma directora refere a falta de ajustamento dos horários aos utentes por parte do pessoal, enquanto outra diz que os horários têm de ser cumpridos, que são rígidos, mas não desajustados.

Para as funcionárias trabalhar aos domingos custa muito. Algumas trabalham também na recepção, mas que não tiveram formação adequada para essa função.

A utente do Centro de Dia queixa-se da hora de abertura do centro, que só se inicia por volta das 10, 10h30, quando a carrinha a vai buscar. Assim, só está no lar 6 horas, o que é pouco, pois sai às 16h30, o que é muito cedo, na sua opinião.

Há utentes que tomam o pequeno-almoço muito tarde, porque as auxiliares demoram muito na higiene. Assim, alguns idosos comem às 10h00 e às 11h30 já vão almoçar.

Julgo que se deverá fazer reajustamentos nestes casos, começando por fazer um levantamento dos percursos horários de cada utente. Não será justo, porque o utente é dependente, que tenha de se sujeitar a um ritmo pouco natural em termos de horas das suas refeições. Quem faz a higiene mais tarde e toma o pequeno almoço mais tarde, também deveria ter o almoço mais tarde.

Foi sugerido em vários contactos que deveria existir um livro de ocorrências individual para cada utente. Esta medida poderia levar os profissionais a mais facilmente registarem as opiniões dos utentes, assim como a formalmente apontarem inconformidades que se fossem registando no seu dia-à-dia, de forma a poderem ser melhorados os níveis de serviço prestados. Tudo isto pode e deve ser feito sem que as pessoas – utentes, profissionais e gestores – sejam postos em causa, mas sim os procedimentos, que poderão estar desajustados e podem ser sempre alterados para melhor. Uma política de qualidade é sempre baseada na transformação comportamental nos procedimentos, e não na crítica pessoalizada. Todos somos capazes, com a devida formação e treino, de desempenhar as nossas funções com qualidade. Só no caso de manutenção de procedimentos errados ou desajustados, depois de se ter feito tudo para mudar a situação, é que se deverá equacionar o ajustamento da pessoa à função e, inclusive, o vínculo à instituição.

Acesso e relacionamento com familiares e com a comunidade. O acesso dos familiares é muito restrito, só das 14h30 às 18h00, com o espaço limitado à sala do rés-do-chão e à sala de convívio. Contudo, parece que tem vindo a melhorar, tolerando-se as visitas fora de horas. Os familiares também podem ir ao refeitório e comer lá com os utentes. As visitas às suites também são autorizadas. Não há satisfação é com o número de visitas que cada utente pode ter.

Julgo que o Lar não terá tantas visitas, diariamente, que justifique a restrição horária. É sabido que de manhã existem tarefas de higiene e alimentação a realizar com os utentes, mas as pessoas também sabem disso e podem até esperar para que possam realizar a visita. A participação dos familiares poderia até ser maior do que a que existe,

caso pudessem ter maior acesso aos quartos. Obviamente, nas situações de partilha de quartos poderão existir limitações que defendam a privacidade dos utentes. Contudo, recordo que em muitos hospitais privados e públicos, esta questão não se coloca e não consta que haja problemas com as visitas. Existe tolerância porque todos gostam de ser visitados e, até, de ouvir a as visitas alheias, pois estão mais das vezes sós. Quem quer privacidade poderá ir para outro local do Lar. Seja como for, o ideal seria ouvir os utentes e os familiares, de forma a ajustar o sistema de visitas ao formato que mais satisfaça todos os agentes em presença: utentes, familiares e pessoal do Lar.

As relações com a comunidade dependem muito dos programas de actividades de animação social e cultural, tanto internos como externos. Aqui há alguma carência que pode ser facilmente colmatada, de forma a manter a ligação dos idosos à comunidade e ao país.

A direcção da Santa Casa. As directoras do Lar gostariam de ser mais ouvidas. Que existirá ainda uma falta de conhecimento sobre o histórico e a situação do Lar, que os leva a achar que os problemas não são de gestão. Falta um organigrama e uma clara definição de funções.

Há receios a propósito da possibilidade de redução do pessoal. Que a existência de pessoal a mais em determinadas alturas se deve à distribuição dos horários, entrando em conta com os fins de semana e as folgas, e não porque realmente haja pessoas a mais.

Contudo, existe a sensação de está tudo melhor, que os actuais Mesários são mais presentes e atentos. Antes haveria uma maior ausência, o que também implicava que o pessoal fazia o que queria, isto é, tinha mais liberdade. Agora, algum descontentamento também pode advir de um maior controlo por parte da direcção, o que é salutar nesta fase de transição e de funções de gestão um pouco indefinidas.

Em geral, o pessoal sente que não é ouvido pela direcção e que existe pouco contacto com ela.

Apresentam-se aqui as queixas e receios típicos das organizações em fase de transformação com uma nova gestão. Compete a esta ajudar a clarificar a situação e a melhorar o ambiente, procurando sobretudo ter uma orientação de mercado, isto é, uma

orientação de gestão que se preocupe com todos os stakeholders, dos quais o pessoal interno é um dos mais importantes.

Os colegas. As directoras têm razão de queixa uma da outra, como já foi referido. Este é um problema que urge resolver conforme mencionado atrás.

Há utentes que se queixam de insultos e agressões por parte de outros utentes. Existe alguma conflitualidade latente nos utentes, talvez devido às suas próprias idiossincrasias, como também devido a problemas psicológicos e de relacionamento neste tipo de comunidade. Sugere-se que o Lar possa disponibilizar os serviços de um psicólogo, que poderia ajudar muito a resolver parte destes problemas.

As funcionárias também têm alguma conflitualidade devido à situação de discriminação em termos de serviços de fins de semana. Ninguém os quer fazer porque não são remunerados especialmente. Ninguém quer substituir os que faltam. Sugere-se que se encontre nas folgas extra uma possível solução para este problema.

Há funcionárias que têm dificuldade em trabalhar em equipa e que chocam, às vezes, com o feitio dos utentes. Há que estar atento a estas situações, pois poderá haver funcionárias desajustadas às funções que desempenham, ou a necessitar de alguma formação específica.

Também, como na maior parte das organizações, não existem procedimentos de recepção, ajuda e acompanhamento dos novos funcionários. Acontece o habitual, os novos são “queimados” de imediato, tendo de se ajustar aos procedimentos correntes, não pondo em causa o status quo. Há quem diga que os melhores trabalhadores se vão embora, o que, a ser verdade, é um sintoma preocupante para a Santa Casa, que deve procurar sempre ter os melhores funcionários que for possível contratar e formar. Alega-se a existência de compadrio, defendendo familiares que não os melhores funcionários.

Há uma grande desunião e os protocolos instituídos, realcionados com actividades específicas, são cobiçados entre funcionários. Neste caso, pode-se pensar em criar alguma rotatividade de funções, que enriqueça e motive vários funcionários para a mesma actividade, facilitando até as situações de substituição forçada. Isto é, a flexibilidade de funções pode beneficiar a Instituição e, simultaneamente, os próprios funcionários, que se sentirão mais empenhados em trabalhar em equipa.

Classificação dos problemas. Apresento agora por ordem decrescente de importância, a classificação dos problemas principais detectados, segundo a opinião livre dos inquiridos (2 directoras, 5 funcionárias e 4 utentes), isto é, foram eles que escolheram os problemas.

1. A desmotivação e falta de espírito de equipa do pessoal interno: 23 pontos.
2. Os problemas financeiros: 22 pontos.
3. O relacionamento entre as directoras do Lar: 13 pontos.
4. Os salários e a retirada de benefícios, nomeadamente o pagamento de horas extraordinárias: 9 pontos.
5. Falta de organização interna e definição de funções: 8 pontos.
6. Problemas nos horários de serviço: 6 pontos.
7. Relacionamento entre utentes: 5 pontos.
8. Pouca instrução dos utentes: 5 pontos.
9. Os utentes podiam ter melhor serviço, mais atenção: 4 pontos.
10. Falta de animação social para os utentes: 4 pontos.
11. Subida grande nos preços das mensalidades: 4 pontos.
12. Os passeios são demasiado grandes e cansativos: 3 pontos.
13. Má imagem da instituição na comunidade, sendo vista como elitista e vulnerável a pressões: 3 pontos.
14. Falta de interacção com outros lares: 3 pontos.
15. Ausência de experiência de gestão e de conhecimento do histórico da instituição: 2 pontos.
16. Falta de um vigilante nocturno: 2 pontos
17. Falta de formação constante do pessoal: 1 ponto.

Esta lista poderá ajudar os decisores a priorizar as suas intervenções, de forma a contribuirem para uma melhor qualidade e sustentabilidade do Lar da Santa Casa da

Misericórdia de Vale de Cambra, assim como os níveis de satisfação em relação aos seus serviços.

Conclusão

Foi feita uma avaliação do Lar de Burgães, pertencente à Santa Casa da Misericórdia de Vale de Cambra, usando uma metodologia de estudo de caso. Para isso, foram reunidos todos os materiais escritos que a Instituição me facultou, assim como foram feitas entrevistas ao sr. Provedor, a um membro da Mesa Administrativa, à directora e subdirectora do Lar, a 5 funcionárias de todos os sectores e a 4 utentes em situações distintas de usufruto dos serviços do Lar. Com o sr. Provedor, Dr. Pina Marques, assim como com a directora do Lar, Dr^a Célia Carvalho, foram feitos mais do que um contacto. Foram realizadas 5 visitas ao Lar, onde também pude contactar e obter informações de outras funcionárias e utentes, de modo informal, mas de grande relevância para avaliar o clima organizacional.

As entrevistas formais foram semi-estruturadas, isto é, existia um guião, nomeadamente a propósito das escalas de avaliação dos conceitos organizacionais estudados, mas sempre se procurou falar com grande abertura de todos os assuntos relacionados com o Lar e a Santa Casa.

A primeira conclusão tem a ver com a constatação que existe uma vontade de mudar a gestão da Santa Casa, com grande empenhamento pessoal do actual Provedor, procurando reunir todas as informações internas e de auditorias externas, que possam alicerçar as medidas que consubstanciarão uma efectiva inflexão no percurso de dificuldades financeiras e de sustentabilidade, que a Santa Casa apresenta, com a consequente degradação do ambiente organizacional e o risco de perda de qualidade dos próprios serviços. O trabalho que está a ser desenvolvido terá, com certeza, sucesso, pelo que me foi dado avaliar, reflectindo-se já na melhoria geral dos resultados operacionais e nos resultados líquidos projectados para a Instituição na globalidade e, em particular, do seu Lar de Burgães. Será de esperar que os resultados também possam aparecer em termos de relacionamento com os mercados de financiadores e de utentes,

assim como nos relacionamentos com o pessoal interno, que precisa de muita atenção nos tempos mais próximos. Claro, que estas políticas de maior orientação de mercado são para ser prosseguidas e aprofundadas, pois serão a base de uma nova imagem da Santa Casa, dos seus serviços e do seu pessoal, atraindo mais utentes, financiadores, apoio da comunidade e pessoal mais qualificado.

A racionalização financeira está em marcha, tendo a Mesa Administrativa decidido controlar de forma apertada todos os custos, deixando, inclusive, de pagar horas extraordinárias, assim como as horas aos fins de semana pelo seu valor acrescido. No entanto, os custos com o pessoal só têm um peso de cerca de 60% nos custos totais, o que implica que cerca de 40% dos custos estão distribuídos pelas outras rubricas, nomeadamente os custos com materiais consumidos e fornecimentos e serviços externos, sendo nestas áreas que convém manter e não descuidar o esforço de racionalização.

A desmotivação geral do pessoal devida à contenção financeira e às alterações de horários deverá ser combatida através de uma maior comunicação, ouvindo as pessoas, deixando que façam parte da solução, e procurando melhorar, logo que seja possível, as suas condições laborais.

A conflitualidade latente entre a directora e a subdirectora do Lar é também um problema maior, que terá de ser equacionado e resolvido no quadro de um novo organograma e também de uma maior clareza na descrição de funções a todos os níveis.

Verifica-se que existe capacidade para servir mais 46 utentes, nomeadamente 12 no internamento, a que se juntam duas suites devolutas. Tem de se fazer um esforço acrescido de promoção da imagem do Lar dentro e fora do concelho de Vale de Cambra, de forma a poderem aumentar as receitas e a evitar a existência de capacidade instalada devoluta, o que ajudará também a defender os postos de trabalho actuais.

Avaliando vários aspectos organizacionais, que podem ser relevantes para o diagnóstico da situação da Santa Casa, verificou-se que o grau de formalização apresenta um valor médio de 68,1%, revelando que há um grau relativamente elevado de formalidade nas actividades funcionais da organização, o que pode a alguma incapacidade de adaptação a novas situações, faltando flexibilidade, que convém estimular.

O grau de centralização, medido através dos níveis de participação nas decisões e de autoridade na hierarquia, apresenta um valor médio de 47,14%, o que não é excessivo. Contudo, será possível aumentar o nível de participação do pessoal nas decisões sem colocar em risco a autoridade suficiente da hierarquia, que apresenta valores médios percepcionados elevados.

O grau de empenhamento das directoras e do pessoal em geral apresenta um valor médio de 71%, contrariando a ideia de que existiria um nível elevado de desmotivação nos colaboradores. Contudo, este resultado pode ser só a demonstração de uma boa vontade relativamente à Instituição, mas que não se consubstancia em motivação porque as condições de trabalho estão afectadas negativamente.

Quanto ao espírito de corpo, o valor médio atingido foi de 54,8%, sendo um resultado relativamente baixo, revelando as dificuldades que se têm verificado nas relações entre o pessoal e entre este e a direcção técnica e a direcção geral.

Os graus de aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e eficácia do desempenho, são analisados pelos valores médios nos subgrupos da Mesa Administrativa e das directoras, pois têm perspectivas diversas. Os primeiros antevêm já as mudanças, enquanto as segundas esperam por elas, avaliando só o presente.

O nível médio de aprendizagem organizacional percepcionado pela Mesa é de 65,9%, enquanto pelas directoras é de 25%.

A orientação de mercado, que deve ser o conceito mais importante a desenvolver na organização, apresenta um nível médio de 56,8%, na percepção da Mesa, enquanto nas directoras é de 30,7%. Há consciência nas duas direcções que há neste aspecto muito a fazer para melhorar a sustentabilidade da Santa Casa, satisfazendo todos os stakeholders. É necessária mais informação sobre estes, que seja trabalhada de forma coordenada na organização, e que promova as melhores respostas para cada grupo em particular.

Em relação ao nível de planeamento estratégico, o valor percentual médio nos Mesários foi de 63,8% e nas directoras de 10%. Está a ser elaborado este tipo de documento orientador, mas poderão não estar a ser seguidos os melhores procedimentos para a sua concretização.

A percepção sobre a eficácia do desempenho teve um valor médio percentual de 78,3% nos Mesários e na directoras um valor de 20%. Há maior insatisfação por parte de quem está no terreno em contacto permanente com os utentes e o pessoal. Antevendo a melhoria da situação, os Mesários são mais optimistas na avaliação geral dos desempenhos. Contudo, notam todos a necessidade de instituir um sistema de avaliação dos desempenhos individual, colectivo e organizacional que seja mais fidedigno.

Por último, os níveis de orientação estratégica para o produto (90%), para a produção (50%), para o mercado (90%), normativo-legal (75%) e para as vendas (80%), mostram-nos que existe uma predominância da orientação de produto e da orientação de mercado, como é habitual neste sector. Isto em termos de percepção global, que não se concretiza em muitos dos aspectos particulares, nomeadamente da orientação de mercado.

Para além destas avaliações, os inquiridos foram auscultados a propósito de problemas que pudessem existir em diversos aspectos e serviços importantes do Lar.

Assim, a localização do Lar, longe do bulício da cidade, foi considerada boa em geral. Em termos de instalações exteriores, sente-se principalmente a falta de espaços verdes e de sombra. Nas instalações interiores, o pessoal interno e as directoras apontam a falta de rampas para cadeiras de rodas em alguns locais, a existência de banheiras em vez de polibans, e as entradas apertadas das casas de banho para as cadeiras de rodas. Há quem sinta também a falta de um salão de festas, de mais um elevador, e de uma sala de projecção de filmes.

Há, esporadicamente, alguns utentes que não se dão com os funcionários. As directoras apontam carências na formação académica e no gosto pela profissão em várias funcionárias, assim como o facto de serem só mulheres. Há problemas de comunicação e mistura-se em demasia as relações pessoais com as profissionais. Existe um clima geral de desmotivação e de falta de brio profissional, não se assumindo as responsabilidades individuais. Este quadro difícil poderá melhorar com mais formação, melhor contratação e melhores condições de trabalho e de participação na gestão corrente do Lar.

Não há grandes problemas nos serviços de alimentação. Nos serviços de saúde nota-se a carência de um acompanhamento médico e de enfermagem mais permanente.

Nos serviços de lavandaria há excesso de trabalho e falta de um elemento, que possa ajudar a melhorar esta área. A inexistência, actualmente, de serviços de cabeleireiro e afins é uma falta que convém resolver no curto prazo.

Existem muitas queixas a propósito da animação cultural, que é casuística, cansativa e pouco frequente. Falta, efectivamente, um melhor aproveitamento da animadora, que precisa de formação para lidar com os diferentes tipos de utentes, e que terá de ter mais colaboração dos outros profissionais. Um plano de actividades com qualidade, ajustado aos idosos, com a componente social para além da cultural, é uma medida fundamental para aumentar a qualidade dos serviços prestados pelo Lar.

Há falhas ao nível da segurança, que se prendem com a inexistência dum plano de segurança escrito e assumido pela gestão. Também a falta de vigilância, que proporciona que os idosos saiam e se percam, assim como a facilidade de entrada no Lar, poderão constituir preocupação adicional. As banheiras desajustadas aos idosos são também um risco que pode ser evitado, assim como as cadeiras de rodas desactualizadas, algumas sem travões.

A higiene apresenta-se a bom nível, piorando só em altura de férias, por falta de pessoal ou devido a pessoal menos qualificado nas substituições.

As pessoas são unânimes no reconhecimento das dificuldades financeiras da Santa Casa e do Lar de Burgães. Contudo, todos gostariam de participar mais nas decisões que dizem respeito aos próprios ou às suas atribuições.

Parece que os horários não têm problemas de ajustamento, a não ser, para alguns utentes, que fazem a higiene matinal mais tarde, logo tomam o pequeno almoço mais tarde ainda e ficam muito próximo da hora de almoço, que começa mais cedo para os dependentes, cerca das 11h30.

O acesso dos familiares só pode ser feito entre as 14h30 e as 18h00, o que pode constituir um constrangimento importante para algumas famílias.

As directoras do Lar gostariam de ser mais ouvidas e falta um organigrama e uma clara definição de funções. Contudo, existe a sensação de está tudo melhor, que os actuais Mesários são mais presentes e atentos. Em geral, o pessoal sente que não é ouvido pela direcção e que existe pouco contacto com ela.

As directoras têm razão de queixa uma da outra, os funcionários entre si, assim como os utentes, que dizem mal uns dos outros. Julgo ser normal em todas as organizações, estando o segredo no controlo e atenção proporcional que se deve dar a cada situação em particular.

Os principais problemas da organização, que deverão ser prioritários para a sua gestão são:

- a desmotivação e falta de espírito de equipa do pessoal interno;
- os problemas financeiros;
- o relacionamento entre as directoras do Lar;
- as condições de trabalho em termos de horários e remunerações;
- e a falta de organização interna e definição de funções.

Termino com uma nota de optimismo, que poderá ser resumida nos seguintes pontos:

- A equipa de gestão e o sr. Provedor mostram ter as qualidades necessárias para inverter a situação difícil da Santa Casa e, simultaneamente, relançá-la como Instituição de referência que é no sector social.

- As direcções técnicas têm capacidade para fazer um melhor trabalho, bastando mudar a organização e os procedimentos.

- O pessoal que conheci parece ter capacidade para dar muito à organização, sendo importante apostar na sua contínua formação.

Assim, estão reunidas as condições necessárias, em termos humanos, para que a sustentabilidade da Santa Casa se possa consolidar a médio prazo. Julgo que poderão ser suficientes para dinamizar o apoio da comunidade e o aumento das receitas, o que, aliado ao controlo efectivo dos custos, permitirá o restabelecimento dos equilíbrios financeiros indispensáveis para que a Santa Casa e o Lar, em particular, possa continuar a prestar os serviços inestimáveis aos seus utentes e à população em geral.

Bibliografia

- Aiken, Michael, & Hage, Jerald (1966). Organizational Alienation. *American Sociological Review*, 31, August, pp. 497-507.
- Aiken, Michael, & Hage, Jerald (1968). Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure. *American Sociological Review*, 33, June, pp. 912-930.
- Carvalho, João M. S. (2004). *Orientação de Mercado e Desempenho: Estudo das Organizações Sem Fins Lucrativos de Acção Social em Portugal, através de um Modelo de Equações Estruturais*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto (Tese de Doutoramento polic.).
- Carvalho, João M. S. (2005). *Organizações Não Lucrativas: Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Feagin, J., Orum, A., & Sjoberg, G. (Eds.) (1991). *A case for case study*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- Jaworski, Bernard H., & Kohli, Ajay K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57, July, pp. 53-70.
- Tellis, Winston (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, Volume 3, Number 3, September.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. 2ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.