



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

A Influência da Gestão Estratégica na Gestão de Competências: Estudo de Caso numa IPSS

Mónica Gabriela Prata de Matos Afonso

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor João José de Matos Ferreira

Covilhã, Junho de 2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Joaquim e Rosalina

Pelo amor incondicional com que me apoiam e amam.

Dedico à minha filha Beatriz Sofia que me “obriga”

todos os dias a lutar pelos desafios da vida para

lhe provar que somos capazes de os ultrapassar.

AGRADECIMENTOS

Escrever a minha dissertação é sinónimo de escrever um livro, por isso atinjo mais uma etapa da minha vida. Nela posso manifestar os meus agradecimentos a todos os que me têm ajudado a realizar os meus sonhos e me ajudam a ser uma pessoa diferente a cada dia que passa porque me transmitem experiências e conhecimentos.

Agradeço a mim sobretudo que apesar de todos os obstáculos reme tantas vezes contra a maré e não desisto.

Agradeço à minha querida filha que tantas vezes a privei da minha companhia e que com tenra idade sempre soube entender e aceitar, remetendo-se ao silêncio e a um sorriso.

Agradeço aos meus pais os valores que me transmitiram, o rigor, a responsabilidade, o espírito de sacrifício e todas as boas qualidades que possuo, devo-as ao seu esforço na minha educação e ao seu exemplo que foi sempre uma referência.

Agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor João Ferreira a disponibilidade que sempre demonstrou para de forma clara me ajudar a ultrapassar os vários pontos de bloqueio com que me deparei ao longo desta investigação, bem como as ferramentas que me cedeu. Sem o seu apoio este trabalho não teria sido possível.

Agradeço ao Senhor Provedor Coronel José Augusto Alves, ao Senhor Cardoso Martins, aos diretores de cada valência e a todos os meus superiores porque sem a ajuda deles este trabalho não tinha sido possível.

Agradeço de uma forma muito especial à Marta Félix, a minha querida companheira e sobretudo amiga que me ajudou a ultrapassar tantos dias difíceis nesta caminhada que percorremos juntas.

Agradeço a todos os amigos que possuo e colegas de trabalho que me apoiaram e ajudaram de forma irreparável.

A todos o meu Bem Haja!

RESUMO

Atendendo às dificuldades económicas que o mundo atravessa, e em particular Portugal, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) assumem um papel fundamental na sociedade de hoje, sendo o mesmo reconhecido pelo estado e pelos “clientes”. As IPSS são entidades constituídas pela iniciativa de particulares sem finalidade lucrativa, têm como propósito dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos. O fator humano é um elemento central no que diz respeito a ativos intangíveis e é formado pelas pessoas que integram a instituição. É essencial analisar a gestão de competências das IPSS tendo em conta que estas, alinhadas com a direção, são parte fulcral para que a instituição atinja os objetivos a que se propõe.

O presente estudo visa analisar o papel da gestão estratégica na gestão de competências nas dimensões de competências essenciais e funcionais. A investigação é baseada em técnicas quantitativas (aplicação de questionários) e qualitativas (análise documental) - estudo de caso, realizado na Santa Casa da Misericórdia de Castelo Branco. Como instrumentos de recolha de dados, utilizou-se a análise de documentos internos e foram administrados 100 questionários aos responsáveis dos vários departamentos.

Os resultados demonstraram que a gestão estratégica influencia a gestão de competências nas dimensões de competências essenciais e funcionais atendendo a que a organização estrategicamente toma decisões coerentes com as competências existentes para atingir os resultados pretendidos. Pretende-se assim dar um contributo no sentido de enriquecer as temáticas, gestão de competências e gestão estratégica no setor das IPSS. Recomenda-se alargar este estudo, envolvendo toda a instituição, de forma a poder relacionar as diferenças estatisticamente significativas nas competências de todos os colaboradores das várias valências e departamentos. Algumas contribuições para a teoria e prática são também apresentados no final deste estudo.

Palavras-chave

Instituições Particulares de Solidariedade Social, Gestão de competências, Gestão Estratégica, Organizações sem fins lucrativos.

ABSTRACT

Given the economic difficulties the world is facing, particularly Portugal, the Private Institutions of Social Solidarity (IPSS) play a key role in today's society, being even recognized by the state and "customers." The IPSS are entities formed by private non-profit initiative, are intended to give organized expression to the moral duty of solidarity and justice among individuals. The human factor is a central element with regard to intangible assets and is formed by the people within the institution. It is essential to analyze the management skills of IPSS given that these aligned with the direction, are key part for the institution to meet the goals it sets itself.

This study aims to analyze the role of management in strategy management skills in the dimensions of core and functional competencies. The research is based on quantitative techniques (questionnaires) and qualitative (document analysis) - Case study conducted at Santa Casa da Misericórdia de Castelo Branco. As data collection instruments, we used the analysis of internal documents and were administered 100 questionnaires to the heads of various departments.

The results showed that the strategic management influences management skills to the dimensions of core and functional competencies given that the organization takes strategically coherent decisions with existing skills and those to be developed. The aim is to make a contribution towards enriching the themes, skills management and strategic management in the sector of IPSS. It is recommended to extend this study, involving the entire institution in order to be able to relate statistically significant differences in the skills of all employees of several services and departments. Some contributions to the theory and practice are also presented at the end of this study.

Keywords

Private Institutions of Social Solidarity, Skills, Skills management, Organizational Performance, Nonprofit organizations.

ÍNDICE

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	v
Índice	VI
Lista de figuras	VII
Lista de gráficos	VIII
Lista de tabelas	IX
Lista de acrónimos	X
1. Introdução	1
2 . Fundamentação teórica	4
2.1 gestão estratégica	4
2.2. Gestão de competências	10
2.3. Influência da gestão estratégica na gestão de competências	17
2.4. As i.p.s.s.	19
2.5. Modelo conceptual	22
3 . Metodologia da investigação	23
3.1. Método da investigação	23
3.2. Instrumentos de recolha de dados	24
3.3. Análise dos dados	24
4. Estudo de caso: santa casa da misericórdia de castelo branco	50
4.1. Caracterização da instituição	25
4.2. Análise descritiva dos dados	51
4.3. Caraterísticas psicométricas dos constructos	54
4.4. Hipóteses	58
4.5. Resultados	60
5. Considerações finais, limitações e pesquisas futuras	61
6. Bibliografia	64

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual	22
------------------------------------	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Sexo	26
Gráfico 2 - Idade (%)	27
Gráfico 3 - Escolaridade (%)	27
Gráfico 4 - Antiguidade (%)	28
Gráfico 5 - Área (%)	28

Lista de Tabelas

Tabela 1 - As 24 competências da gestão _____	16
Tabela 2 - Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach se item excluído da escala de Gestão Estratégica _____	29
Tabela 3 - Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach se item excluído da escala de Competências Essenciais _____	30
Tabela 4 - Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach se item excluído da escala de Competências Funcionais _____	31
Tabela 5 - Coeficiente de correlação entre as escalas (Alphas de Cronbach na diagonal) _____	31
Tabela 6 - Regressão Hierárquica; Variável dependente: Gestão de Competências _____	32
Tabela 7 - Regressão Hierárquica; Variável dependente: Competências Essenciais _____	33
Tabela 8 - Regressão Hierárquica; Variável dependente: Competências Funcionais _____	34

Lista de Acrónimos

GRP	Gabinete de Relações Públicas
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
SAD	Serviço de Apoio Domiciliário
ONGs	Organizações Não-Governamentais
SCMCB	Santa Casa da Misericórdia de Castelo Branco
UBI	Universidade da Beira Interior
UCCI	Unidade de Cuidados Continuados Integrados

1. INTRODUÇÃO

Frederick Taylor e Max Weber deram início à estruturação das organizações em torno das funções, por um lado com a era da organização científica do trabalho e por outro com a abordagem burocrática. Apesar da utilidade e simplicidade destas formas organizativas, muitas organizações têm vindo a alterar a sua estrutura interna abandonando o foco nas funções para se centrarem nos indivíduos e nas suas competências (Lawler III, 1994).

Uma empresa deve, com a sua estratégia, preocupar-se em conciliar os recursos e capacidades com as oportunidades emergentes no meio externo (Grant, 2008). Lawler III (1994) refere que esta deslocação da abordagem tradicional baseada unicamente nas funções para uma abordagem centrada nos indivíduos e nas suas competências, deve-se a diversas forças, tais como: a natureza do trabalho, a competição global, a mudança organizacional e a estrutura da organização. Acrescenta, que existem forças que impulsionam a mudança de uma abordagem centrada nas funções para uma organização baseada nas competências. A natureza do trabalho tem vindo a alterar-se e a abordagem baseada em funções que tão bem funcionou no século XX, tem vindo a diminuir de eficácia.

Segundo Porter (2005), as organizações não poderão atingir o sucesso apenas através da via da produção em massa. Segundo a abordagem baseada nos recursos, para que a organização alcance um desempenho positivo que divirja da média do setor onde atua, terá de obter uma vantagem competitiva sustentável através dos recursos e competências que controla (Barney, 1995). Uma empresa possui vantagem competitiva, quando consegue implementar uma estratégia criadora de valor, que não é posta em prática por nenhum dos seus concorrentes, dizendo-se que é sustentada, quando adicionalmente os seus concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios obtidos pela estratégia implementada. Estes devem ser valiosos, raros e inimitáveis, ou difíceis de imitar, para que a concorrência não lhes tenha acesso ficando impossibilitada de replicar o processo (Barney, 1991; Stalk et al., 1992; Peteraf, 1993; Collis e Montgomery, 1995; Becker e Gerhart, 1996).

Segundo Prahalad e Hamel (1997) as organizações presentes em países mais desenvolvidos necessitam de ser mais adaptáveis e de competirem com base nas suas habilidades e competências chave. Devido à competição global, as organizações necessitam de níveis de desempenho muito superiores para obterem o sucesso. A velocidade de resposta ao mercado e aos clientes passou a ser um aspeto cada vez mais essencial para se ser competitivo (Stalk et al., 1992).

Bennet (2007), no seu estudo *Les 2 objectifs les plus importants dans la création de sites eCommerce*, considera que no caso português, a principal razão do fraco desempenho das empresas reside na sua gestão de topo. Senge (1990) referencia os indivíduos como recursos chave das organizações, sendo as suas capacidades, habilidades e aprendizagem muito

importantes para que a organização possa adaptar-se e aprender num ambiente global. Mohrman e Mohrman (1991) consideram a mudança organizacional como essencial para que as organizações consigam adaptar a sua estrutura a ambientes em rápida mudança, sendo a abordagem com base nas competências muito mais adequada para este fim que a abordagem centrada nas funções.

A estrutura organizacional tem vindo também a evoluir, com tendência a tornar-se mais achatada, para reduzir custos e aumentar a competitividade, obrigando indivíduos a uma maior autonomia e responsabilização (Lawler III, 1994).

A preocupação com as competências surge em resposta a um ambiente altamente competitivo em que as empresas procuram novos modelos de gestão para adequar os seus colaboradores às suas estratégias de negócios. Com o objetivo de analisar o papel da gestão estratégica na gestão de competências, nas dimensões de competências essenciais e funcionais pretende-se alinhar as competências individuais às metas organizacionais (Banov, 2011).

Exigir competências estratégicas aos diretores no terceiro setor, invoca uma barreira de entrada para esses cargos, quando na verdade uma perspectiva mais operacional ou suplente pode ser igualmente valiosa (Steane e Christie, 2001). A realidade organizacional das Organizações não-governamentais (ONGs) é distinta das entidades lucrativas e governamentais requerendo conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e capacidades para geri-las. Os gestores no exercício das suas funções devem estar conscientes dessas diferenciações quanto: ao propósito/ missão; valores; aquisição de recursos; resultados; ambiente legal; perfil do trabalhador; liderança e complexidade organizacional (O'Neill, 1998). A respeito das diferenças dos papéis dos gestores das organizações do terceiro setor e das organizações sem fins lucrativos, Lindberg (1999) argumenta que é mais difícil gerir uma organização sem fins lucrativos, porque se espera dos seus gestores a eficácia, e, ao mesmo tempo, que lutem pelos objetivos e valores organizacionais. A dificuldade é acrescida quando se refere aos recursos humanos, uma vez que parte da força de trabalho está empregada, enquanto outros trabalham voluntariamente. Os diretores sem fins lucrativos também são voluntários. A partir daqui surge a necessidade de fazer o estudo com a aplicação de um caso com o objetivo de analisar o papel da gestão estratégica nas competências essenciais e funcionais.

Gosling, Rentfrow e Swann (2003) sugerem que os gestores do terceiro setor exibem uma involuntariamente ampla gama de competências em comparação com líderes dos setores público e privado.

Com base nas pesquisas feitas por Woodruff (1991) na década de 90 que a partir dos trabalhos de McClelland (1973) propôs uma classificação - as competências essenciais caracterizadas

pelos conhecimentos e habilidades que uma pessoa precisa para ser eficaz no seu trabalho. Estas competências podem ser adquiridas pela formação através do seu desenvolvimento pessoal.

Boterf (2001) defende que as competências comportam duas dimensões: a individual e a organizacional. Focando apenas as organizacionais, estas são construídas a partir da história da instituição, da sua cultura, do seu sistema de valores, da combinação de saberes individuais e coletivos, dos métodos de gestão e desenvolvimento de pessoas, etc. Porém, outros autores como Prahalad e Hamel, Collis and Montgomery, Mills et al., Fleury e Fleury referem que as competências podem assumir diferentes dimensões:

- Essenciais e estas são aquelas que diferenciam uma instituição perante as outras e constituem a razão da sua sobrevivência.
- Funcionais correspondem às competências específicas de cada uma das áreas da instituição e estão presentes nas equipas e indivíduos de cada área.

Apesar de existirem vários estudos de gestão estratégica e de gestão de competências existem ainda na literatura algumas lacunas na influência entre ambos os conceitos, daí surgiu a motivação para o presente estudo em que se pretende verificar essa aplicabilidade relativamente às dimensões das competências essenciais e funcionais num setor que carece de investigações, como são as I.P.S.S..

Pretende-se pois com este estudo contribuir para uma melhor compreensão das duas dimensões, a essencial e a funcional, e confirmar que a gestão estratégica influencia positivamente, a gestão de competências nas dimensões de competências essenciais e funcionais.

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. Inicia com uma introdução onde consta uma breve definição sobre competências, contextualiza o tema, apresenta o objetivo de estudo, fundamenta e justifica-o, finalizando com a explanação resumida da estrutura do trabalho. No capítulo II consta toda a fundamentação teórica sobre a pertinência dos conteúdos teóricos que serviram de base para a pesquisa - gestão estratégica e de competências, desempenho organizacional e I.P.S.S.. No capítulo III surge a metodologia e no seguinte o estudo de caso realizado numa instituição I.P.S.S. do concelho de Castelo Branco. No final serão apresentadas as conclusões, as limitações encontradas e tecem-se algumas considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Estratégica

Um dos primeiros usos do termo “estratégia” foi utilizado há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, o qual afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas” (Merwe, 2002, p. 402). De acordo com Lewis, Morkel, Hubbard e Davenport (1999) o termo estratégia deriva da palavra grega "strategos", que significa "a arte do general".

Em 1965, Ansoff (1965) desenvolve uma outra perspectiva, na qual a estratégia é vista como ações, decisões voltadas para o comportamento organizacional. Segundo Mintzberg (2003), o termo “estratégia” assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), passou depois a significar *habilidades de Gestão* (administrativas, de liderança, de oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governabilidade global.

Porter (1996) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) afirmam que a estratégia é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor. Segundo Andrews (1987), a estratégia dentro de uma organização é o modelo de decisão da empresa, no qual se definem metas e objetivos a serem alcançados e traça o plano para alcançar esses objetivos. Dentro desse contexto, segundo Prahalad e Hamel (1997) a gestão tem como objetivo escolher ou criar uma oportunidade para utilizar os recursos da empresa com o intuito de criar uma vantagem competitiva.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) sintetizam o que está envolvido no processo de formação de estratégia da seguinte forma: A formação de estratégia (...) envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; tem de incluir análise antes, programação depois, bem como a negociação durante e tudo isso precisa de ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente.

Segundo Mavetera e Africa (2010), a estratégia precisa ser constantemente reavaliada e reformulada, visto ser um processo bastante complexo. É preciso ter em conta as diversas mudanças nos contextos dentro e fora de uma organização. Atendendo ao referido, o maior desafio da gestão estratégica é a sua capacidade de movimentar a organização e alinhá-la ao proposto no plano estratégico, com a adaptabilidade que esse processo exige. Como toda a

função de gestão, pressupõe-se uma dinâmica permanente de planeamento, execução, controlo, avaliação, ajustes e reajustes (Jones, 2005).

No começo do século XX, a *Harvard Business School* surgiu como pioneira no estudo da estratégia e também “uma das primeiras escolas a promover a ideia de que os gerentes deveriam ser preparados para pensar de forma estratégica” (Bulgacov, Souza, Prohmann, Cosere Baraniuk, 2007, p.22). Mintzberg et al.(2006, p.83) menciona que a estratégia desafia e motiva as principais pessoas, refere ainda que o objetivo da estratégia é dispor efetivamente dos recursos únicos e diferenciados de uma organização. A organização terá de dispor de uma organização estruturada que permita a eficaz exploração das competências que possui (Barney, 1995). Ainda segundo o autor, a organização possui vantagem competitiva quando se consegue implementar uma estratégia criadora de valor através dos seus recursos e das competências que controla. “Sem uma liderança estratégica eficiente, a probabilidade de uma empresa apresentar boa performance ao mesmo tempo em que enfrenta os desafios da economia mundial diminui drasticamente.” (Ireland e Hitt, 1999, p. 44)

Northouse (2004), após uma revisão recente da literatura em torno da liderança, identificou quatro temas comuns que permeiam grande parte da teoria da liderança: i) processo; ii) influência; iii) contexto de grupo; e iv) realização de objetivo.

A liderança no terceiro setor poderia simplesmente ser definida como, um processo pelo qual um indivíduo influencia ou um grupo de indivíduos alcança um objetivo comum (Hailey e James, 2004). Refere ainda que esta definição pode abranger todos os aspetos da liderança como a: i) mobilização dos outros; ii) fazer as coisas, de boa vontade, através de outras pessoas; iii) capacitar os outros; iv) os valores da visão e articulação; v) criar um ambiente no interior do qual se podem alcançar objetivos; e vi) elaboração e partilha de uma visão que dá início ao trabalho dos outros.

Entre os anos de 1923 a 1946, por exemplo, Alfred Sloan utilizou na General Motors uma estratégia de sucesso baseada na perceção de forças e fraquezas da sua principal concorrente na época, a Ford Motor Company. A segunda guerra fortaleceu a abordagem estratégica uma vez que relacionou aspetos militares e de negócios, devido à necessidade de alocação de recursos escassos na economia em geral (Kleiner, 2008).

Segundo Thakur (1998), no começo dos anos de 1950, quando começaram a ser utilizados mais fortemente os processos de gestão estratégica e planeamento estratégico, a gestão intermediária desempenhou papéis diferentes.

A primeira fase teve início nos anos 1950, onde os grandes líderes tratavam da estratégia em todas as suas subpartes (*top-down*); a segunda fase começa nos anos 1960, quando o excesso

de informações levou à descentralização de certas funções da estratégia para os níveis hierárquicos mais baixos; a terceira fase vai de 1970 ao final da década de 1980, exige maior atenção às unidades de negócio e o seu posicionamento perante os seus concorrentes criando a necessidade de estratégias regionalizadas; a quarta fase inicia-se em 1990 e é marcada por um conjunto de estratégias de reestruturação - reduzir dívidas e custos, vender ativos não estratégicos, ficar focado para desenvolver competências distintivas em relação aos concorrentes (Onwuegbuzie, Leech, & Collins, 2010).

Entre as décadas de 1980 e 1990, por exemplo, a gestão intermediária sofreu um forte impacto com as transformações organizacionais porque pretendia-se organizações mais competitivas, evitando qualquer tipo de desperdício. Os processos de reestruturação e reengenharia tiveram como resultado o desaparecimento de uma série de cargos relativos ao nível intermediário (Thakur, 1998).

O aparecimento da gestão estratégica está assim relacionado com a necessidade de criar uma vantagem competitiva através de sistemas flexíveis que aproveitem as oportunidades derivadas do imprevisto e valorizem o desenvolvimento dos recursos internos. Isto é, procura-se um sistema que dê respostas flexíveis e rápidas aos problemas estratégicos que a organização vai enfrentando (Galliers e Leidner, 2003).

Rumelt, Schendel e Teece (1974) destacam além do trabalho de Selznik (1957), os trabalhos de Hoskisson (1999) Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965) e de Ansoff (1965), como trabalhos seminais que lançaram os conceitos básicos para o desenvolvimento dos demais conceitos de estratégia empresarial. De acordo com Rumelt et al. (1974), praticamente todas ideias e aspetos que preocupavam os investigadores na década de 1990, foram abordados de forma embrionária na década de 1960. Hoskisson (1999) menciona o trabalho de Thompson (2010) pela introdução dos conceitos de estratégias cooperativas e competitivas, e de formação de coalizões. Estes trabalhos da década de 60 eram fundamentalmente baseados em estudos de caso com generalização a partir da indução (Rumelt et al.1974).

A partir da década de 80, os trabalhos de Porter (1980, 1985), 'Estratégia competitiva' e 'Vantagem competitiva' tiveram uma enorme influência na pesquisa académica e os instrumentos propostos, como o modelo das cinco forças, o modelo do diamante e a análise da cadeia de valor têm tido adoção generalizada no meio académico e empresarial (Husso, 2011).

Uma empresa possui vantagem competitiva, quando consegue implementar uma estratégia criadora de valor, que não é posta em prática por nenhum dos seus concorrentes, dizendo-se que é sustentada, quando adicionalmente os seus concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios obtidos pela estratégia implementada (Barney 1991).

A estratégia de uma organização descreve o caminho que vai prosseguir os seus objetivos, dadas as ameaças e as oportunidades na sua envolvente e dos seus recursos e capacidades. Uma estratégia eficaz irá fornecer vantagem competitiva sustentável para uma organização, levando a um maior desempenho (Fourie, 2007). No entanto, isto apenas se consegue se a estratégia corresponder adequadamente com o ambiente externo da organização e as condições internas (Thompson, 2010).

As relações entre estratégia empresarial e o meio ambiente têm sido amplamente discutidas na literatura existente (Saltson (2015) (Hambrick, 1983b; Kim e Lim, 1988; Miller, 1988). As organizações enfrentam restrições significativas e contingências dos seus ambientes externos e a sua competitividade depende da sua capacidade de monitorar os ambientes e adaptar as suas estratégias (Boyd e Fulk, 1996). Autores como Van de Ven (2007) e Drazin, Jennings argumentam que a estratégia de uma empresa deve ser estreitamente alinhada com a sua estrutura. A adequação de estratégias e estruturas depende em grande parte do jogo entre estratégia e estrutura (Hoskisson, 1999; Rumelt et al., 1974).

Segundo Reis, Borini e Fleury (2014) o aumento da competitividade, a instabilidade económica e as políticas dos mercados têm levado as empresas a especializarem-se no seu *core business*, criando mais competência interna. Desta forma, por meio do processo de aprendizagem e da gestão do conhecimento, as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização da sua estratégia competitiva. Um recurso é “algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporária [...] uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa [...] uma competência é construída a partir de um conjunto de ‘blocos’ denominados recursos” (Mills, Platts, Bourne e Richards, 2002, p. 9).

A missão da gestão estratégica é garantir que uma organização é competitiva e terá sucesso no futuro. Uma empresa adquire força competitiva através do desenvolvimento de novas competências através da transformação organizacional com aquisição e integração de conhecimento (Carayannis e, Alexander, 2002). Atualmente a gestão de uma empresa concentra-se estrategicamente no papel das competências e recursos que se acumulam dentro da mesma (Barney, 1991; Dierickx e Cool, 1989).

A Competência central está relacionada à alocação, capacidades, conhecimentos, habilidades e competências dos recursos, juntamente com a cadeia de valor. Ela precisa de três elementos: habilidades, recursos e processos (Torkkeli e Tuominen, 2002), e que é a comunicação, envolvimento e um profundo compromisso de trabalhar fronteiras organizacionais (Prahalad & Hamel, 1997). Recursos de conhecimento, criatividade e

conhecimentos inovadores são fatores de sucesso que criam o potencial crítico de uma organização que é denominado por competências essenciais (Goudbout, 2002).

Neste contexto, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H1 - A gestão estratégica através das habilidades, recursos e processos, influencia positivamente a gestão de competências.

Aproveitando os recursos as empresas podem atingir metas inalcançáveis. As diferenças entre as organizações os recursos acumulados, como habilidades, propensão de aprendizagem, ativos especializados podem tornar-se fatores importantes para alcançar o sucesso organizacional (Lei et al., 1996), porque as diferenças e dinamismo são os principais determinantes da vantagem competitiva (Clegg & Bailey, 2007). Salienta-se que a economia social é o setor que mais tem contribuído na Europa para a criação de emprego e para a adoção de políticas macroeconómicas que incluam medidas ativas de mercado de trabalho e um compromisso a longo prazo de inovação de recursos humanos (Espinheira, 2009).

Barney (1995) argumenta que até a década de 1950, o ensino nas escolas era ministrado usualmente por executivos aposentados, discutindo regras práticas oriundas de sua experiência pessoal. Coincidência ou não, o livro de Chandler (1962), *Strategy and Structure*, é apontado como um dos trabalhos de origem em gestão estratégica (Hoskisson et al., 1999; Rumelt, Schendel e Teece, 1994).

Desde então, a investigação em estratégia evoluiu grandemente. As teorias e conceitos desenvolvidos procuram explicar e compreender as diferenças de desempenho entre empresas. Diferentes correntes de pensamento emergem e aplicam-se às empresas, desde as baseadas na teoria evolucionária (Nelson e Winter, 1982) e co evolucionária (Lewin et al., 1999), teoria dos custos de transação (Coase, 1937; Williamson, 1985), aprendizagem (Levitt e March, 1988), teoria da agência (Ross, 1973), contingencial (Boyd, 1995), institucional (Zucker, 1987), das redes relacionais ou social networks (Granovetter, 1985) e *Resource-Based View - RBV* (Barney, 1991).

Segundo Hunger (2002, p. 04), “é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização a longo prazo.” Esse tipo de gestão inclui a análise profunda do ambiente interno e externo, a formulação da estratégia, o planeamento estratégico, a implementação da estratégia, a avaliação e o controle. Refere ainda que o estudo da gestão estratégica enfatiza o controlo e a avaliação de oportunidades e ameaças externas face às forças e fraquezas de uma organização. De acordo com Senge (1990), aprender não significa somente adquirir informações ou conhecimento, é preciso uma visão sistémica e diferenciada para expandir resultados. A gestão estratégica incorpora as

preocupações que fazem parte da política de negócios com maior ênfase no ambiente externo e na estratégia.

À medida que os gestores tentam lidar com o ambiente que envolve a organização, a gestão estratégica de uma empresa geralmente evolui passando por uma sequência (Hunger, 2002): i) Fase 1 - Planejamento financeiro básico: para um melhor controle operacional, tentando cumprir os orçamentos; ii) Fase 2 - Planejamento baseado em previsão: alcançar um planejamento mais eficaz para se evoluir, tentando prever o futuro; iii) Fase 3 - Planejamento orientado para o ambiente externo (planeamento estratégico): alcançar maior nível de responsabilidade para os mercados e para a concorrência, estrategicamente; iv) Fase 4 - Gestão estratégica: procura vantagem competitiva e um futuro bem-sucedido através de uma gestão de todos os recursos. Nesta fase, tem-se em conta a implementação, avaliação e controle da estratégia, além de dar ênfase ao planejamento estratégico da terceira fase.

O caso das organizações em estudo, as IPSS, de acordo com Leichsenring (2004) são empresas sociais, que de uma forma em geral oferecem serviços de proximidade diversificados, organizados em diferentes unidades de serviço, designados por “valência”. Owens e Rennhoff (2014) referem que cada “valência” prosseguida pela instituição reclama por um conjunto de competências específicas, de natureza técnica e de gestão de recursos, mas também, de aptidões dos dirigentes para lidarem com a maior complexidade inerente à gestão das instituições com multivalências. É premente que os dirigentes de cada valência (departamento), sobretudo o de recursos humanos, tenham metas bem como orientações bem definidas.

Encontram-se algumas funções genéricas do empresário social para de seguida se chegar à formulação de competências próprias da gestão estratégica da diversidade de valências, que é frequente das IPSS (Mitchelmore e Rowley, 2009).

Algumas características de uma organização definem de forma estratégica o seu objetivo e a orientação que esta pretende - a missão, valores, visão e estratégia. A estratégia precisa ser constantemente reavaliada e reformulada dada a sua complexidade. Visão demonstra a orientação. Missão estabelece a rota a seguir. A partir da visão e missão, a qualidade encontra foco, qualidade total pode fornecer métodos de como fazer. Visão define direção, mas algo mais é necessário para incorporar a visão em todas as operações da empresa. O que é necessário é a tradução clara do que a visão significa. A maneira de fazer a visão clara é através da comunicação regular com cliente ou subordinados. Ao olhar para a razões, a satisfação do cliente, formulação estratégica e comunicação, pode ajudar as organizações a implementar a sua visão, missão e princípios mais fáceis (Christopher, 1994).

Kotler (2000) defende que para alcançar objetivos não basta desenvolver estratégias eficazes, é necessário que as organizações possuam recursos com determinadas características e habilidades que possam garantir vantagens competitivas e desta forma manter as posições competitivas no mercado perante os concorrentes.

Dierichx e Cool (1983) referem que a vantagem competitiva da organização reside no seu stock de recursos e capacidades e que a sustentação desta posição privilegiada depende basicamente da facilidade com que essas características possam ser combatidas. De acordo com Orsi e Bose (2003), a estratégia da organização desempenha um papel importante na definição do modelo e sistema de gestão de competências, na medida em que o alinhamento entre ambos é fundamental para alcançar os resultados esperados. Para colocar a estratégia em prática, a empresa mobiliza competências, que constituem o diferencial competitivo e vão determinar todas as restantes competências inclusive as individuais.

Prahalad e Hamel (1990), em relação às competências da organização, enfatizam o papel dos recursos da empresa na construção dessas competências. As fontes de vantagem competitiva serão encontradas nas habilidades de consolidar recursos e procedimentos em competências que permitam à organização adaptarem-se rapidamente às oportunidades. As competências essenciais seriam, então, determinadas pela combinação, pela mistura e integração dos diversos recursos tangíveis (humanos) e intangíveis (posicionamento), resultando em serviços que ofereçam benefícios aos clientes, que sejam difíceis de imitar e que permitam acesso a diferentes mercados.

Assim, a estratégia deve ser definida em função de oportunidades de serviços considerando as características e tendências do mercado em que a organização está inserida (Fleury e Fleury, 2000). A partir desta definição há a integração de processos e recursos, na formação das competências na organização. Destaca-se a possibilidade de alinhar oportunidades externas (mercados) e internas (recursos) de forma dinâmica: “Ao definir sua estratégia competitiva, a organização identifica as competências essenciais e as competências funcionais. Por outro lado, a existências destas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa” (Fleury e Fleury, p. 24).

2.2. Gestão de Competências

No senso comum, competência é a qualificação para realizar algo, mas no ramo profissional este conceito é bem mais abrangente e profundo e aborda características pessoais, como conhecimento, habilidades e atitudes; e também o desempenho associado às atividades. Entre os profissionais, a definição mais comumente utilizada é conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho e que se relacionam com o

desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamentos (Fleury e Fleury, 2001).

Para Prahalad e Hamel (1990), competência define a lógica para mobilização de recursos, logo, os resultados de desempenho são consequência do nível de competência. As competências não são consumidas ou extintas quando aplicadas, mas desenvolvem-se e crescem através da aprendizagem. As competências organizacionais sustentam as potencialidades de acesso e a permanência nos mais variados mercados.

Atualmente a gestão de uma empresa concentra-se estrategicamente no papel das competências e recursos que se acumulam dentro da mesma (Dierickx e Cool, 1989; Barney, 1991; Quelin e Arregle, 2000; Quelin, 2000). Uma empresa adquire força competitiva através do desenvolvimento de novas competências através da transformação organizacional com aquisição e integração de conhecimento (Carayannis e Alexander, 2002). Competência central está relacionada à alocação, capacidades, conhecimentos, habilidades e competências dos recursos, juntamente com cadeia de valor. Recursos de conhecimento, criatividade e conhecimentos inovadores são fatores de sucesso que cria a potencial crítico de uma organização que é denominado competências essenciais (Godbout, 2000). Portanto, uma competência central é definida como um conjunto de perspectivas de resolução e definição de problemas e que promova o desenvolvimento de alternativas estratégicas de crescimento (Lei et al., 1996). Além disso, as competências essenciais são os pacotes integrados de habilidades e tecnologias que são competitivamente única e reimplementáveis (Clark, 2000).

Prahalad e Hamel (1990) deram uma contribuição significativa para a construção da caracterização de competências ao proporem o conceito de “competências essenciais” - *core competence*. Competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (Prahalad e Hamel, 1990). A competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formarem um círculo que se retroalimenta.

Prahalad e Hamel (1980) propuseram um modelo composto por cinco tarefas (ou fases) pertencentes aos gestores, as quais são apresentadas através da identificação das competências essenciais. Identificação das competências essenciais é a primeira tarefa ou fase que também pode ser dividida em cinco subfases (Dhromos Consultoria Empresarial, 2007). Para se definirem com clareza as competências essenciais realizam-se testes (que pode ser realizado por meio de workshops e entrevistas) que consistem no levantamento de informações internas. Devem ser identificados os SPTVAs associados a cada competência. Esta sigla significa habilidades (S - *skills*), processos (P - *process*), tecnologias (T - *technologies*), valores (V - *values*) e ativos (A - *assets*). As SPTVAs são importantes na medida em que uma

competência essencial é um conjunto de habilidades e experiências; processos chave, operacionais e de gestão; tecnologia e sistemas; valores, normas e comportamentos; e ativos estratégicos (tangíveis e intangíveis) que devem definir um cliente satisfeito ou um custo fundamental, proporcionando um diferencial competitivo para a organização (Dhromos Consultoria Empresarial, 2007).

As competências essenciais são os pontos fortes fundamentais da organização, ou seja, o que as empresas fazem muito bem (Uysal, 2000), e diferencia uma empresa do seu meio (Banerjee, 2003). As competências essenciais devem ser construídas sobre as capacidades organizacionais e recursos. Cada organização tem vários recursos, mas as empresas diferem na forma como aproveitá-los (Uysal, 2000). Assim, uma empresa determina quais são as competências ou capacidades e irá torná-las únicas no futuro (Prahalad e Hamel, 1990).

Atendendo a que a economia social é o setor que mais tem contribuído na Europa para a criação de emprego e para a adoção de políticas macroeconómicas que incluam medidas ativas de mercado de trabalho e um compromisso a longo prazo de inovação de recursos humanos.

No caso em estudo, as IPSS, são empresas sociais, que de uma forma em geral oferecem serviços de proximidade diversificados, organizados em diferentes unidades de serviço, designados por “valência”. Wellens e Jegers (2014) referem que cada “valência” prosseguida pela instituição reclama por um conjunto de competências específicas, de natureza técnica e de gestão de recursos, mas também, de aptidões dos dirigentes para lidarem com a maior complexidade inerente à gestão das instituições com multivalências. É premente que os dirigentes de cada valência, sobretudo o departamento de recursos humanos, tenham metas bem como orientações bem definidas.

Encontram-se algumas funções genéricas do empresário social para de seguida se chegar à formulação de competências próprias da gestão estratégica da diversidade de valências, que é frequente das IPSS.

Segundo Schippmann et al. (2000), existiram múltiplos domínios que contribuíram de forma paralela para a evolução da modelação de competências, entre os quais se incluem:

- a) Diferenças entre indivíduos e a psicologia da educação, tendo como finalidade a clarificação de objetivos educacionais para o desenvolvimento individual, geralmente de comportamentos observáveis, que se considera terem o potencial de prever o bom desempenho ou sucesso no contexto de trabalho;
- b) Pesquisa sobre liderança e a história dos centros de avaliação - A identificação e a avaliação de características que conduzem ao sucesso no desempenho de funções de gestão e liderança, para melhorar a probabilidade de correta seleção de gestores e líderes esteve muito em foco durante as Primeira e Segunda Guerras Mundiais. Nesta linha de raciocínio,

assumiu-se que existe uma grande semelhança nas funções de gestão, transversalmente a várias indústrias e níveis de responsabilidade de gestão, sendo possível extrair atributos, características e qualidades consideradas críticas para o sucesso no desempenho destas funções;

c) A pesquisa sobre a análise de funções foca-se nas características específicas de cada tipo de função que diferenciam os indivíduos com alto desempenho dos indivíduos com baixo desempenho. Existem uma multiplicidade de estudos por diferentes autores, mas no entanto as características genéricas identificadas parecem ser coincidentes;

d) A teoria das inteligências múltiplas proposto McClelland (1973) de que veio a resultar que a inteligência é um conceito dinâmico envolvendo múltiplas competências e oportunidades da sociedade desenvolver estas competências;

e) O conceito de competência nuclear¹ de Prahalad e Hamel (1990) em que as competências deixam de ser atributos individuais e passam a ser consideradas componentes da estratégia competitiva da organização. Assim a competência é considerada a “aprendizagem coletiva da organização” que resulta na capacidade da organização mudar rapidamente e inovar em resposta a novos mercados em permanente alteração;

Anteriormente, Boyatzis (1982) tinha definido já competências como as características subjacentes de uma pessoa de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior. McClelland (1973), por outro lado, define a competência como uma característica subjacente ao sujeito, casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação (Fleury & Fleury, 2004; Vos, Hauw, & Willemse, 2011).

Segundo Webster (1981, p. 63), competência é a “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade”. Com o passar do tempo o significado foi sofrendo alterações, sobretudo dentro das organizações, passando a qualificar o indivíduo capaz de realizar com habilidade determinada tarefa. Fleury e Fleury (2000), observa que, nas organizações, a palavra competência denota vários sentidos, alguns característicos do indivíduo ou seja conhecimento, habilidades e atitudes (variáveis de input), e outros à tarefa, resultados (variáveis de output).

Variz (1998) considera que a função das organizações sem fins lucrativos é mais do que fornecimento de serviços e equipamentos sociais, estendendo-se à irradiação de valores de solidariedade, contagiando outros valores, outros setores da sociedade com o espírito de uma distribuição mais equitativa dos recursos.

Exemplos de autores da primeira linha são o caso de Boyatzis (1982, p. 12), que sustenta que competências constituem “certas características ou habilidades da pessoa que a capacitam a

¹ *Core competency* no original.

demonstrar ações específicas apropriadas”, e Spencer e Spencer (1994, p. 9), para quem competências são “características subjacentes de um indivíduo causalmente relacionadas a critérios de referência efetivos e/ou desempenho superior para um cargo ou situação”.

Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 29), “a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou know-how específico”. Le Boterf (apud Fleury e Fleury, 2004, p. 29) coloca a competência como um resultado do cruzamento de três eixos, formação da pessoa (sua biografia, e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Este defende que as competências têm duas dimensões: a individual e a organizacional.

As competências organizacionais são construídas a partir da história da empresa/instituição, da sua cultura, do seu sistema de valores, da combinação de saberes individuais e coletivos, dos métodos de gestão e desenvolvimento de pessoas, das tecnologias existentes e dos ativos materiais e financeiros. Relativamente às competências individuais surgem como uma combinação e saberes construídos pelo indivíduo a partir da sua própria história de vida, a sua formação inicial e contínua, durante a experiência ao longo da sua vida e desenvolvida em 3 tipos de capacidades. De acordo com alguns autores como Prahalad et Hamel () e Zarifian (1999) podem ainda assumir diferentes dimensões:

i) Essenciais - são as competências existentes dentro de cada organização e que a diferenciam perante concorrentes e clientes.

ii) Funcionais - são as competências características de cada um dos departamentos ou áreas existentes na organização (vendas, produção). São distintas de área para área, estão apenas presentes em cada grupo que a constitui. Faz-se aqui referência e recorda-se Luís Vaz de Camões nos Lusíadas “ fraco Rei faz fraca a forte gente”.

iii) Individuais - são as competências individuais e englobam as competências de gestão de cada membro dentro de uma organização. A noção do potencial desta capacidade é do senso comum e já antiga, basta recordar Luís Vaz de Camões nos Lusíadas “ fraco Rei faz fraca a forte gente”.

Deste modo, formula-se a segunda hipótese de investigação:

H2 - A gestão estratégica influencia positivamente a dimensão de competências essenciais.

Dutra (2002) e Fleury e Fleury (2004) equilibram as duas visões. Dutra associa a ideia de competência à noção de entrega, aquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização. O fato da pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie dele; daí a necessidade da entrega. Também distingue entrega e resultado. Resultado refere-se a algo pontual, mensurável e com data para acontecer. Pode

ser influenciado por fatores externos, como sorte ou esforço; é, pois, circunstancial. A entrega tem maior perenidade: está ligada à capacidade e contribuição.

Fleury e Fleury (2001, p. 21) destacam a ideia de que competência agrega valor ao negócio, mas também ao indivíduo. A definição de competência que propõem considera os dois aspectos: “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Em sintonia com a missão devem ser estabelecidos os objetivos da organização que norteiam a evolução do seu desempenho competitivo. Para alcançar os objetivos desejados, tem de ser concebida uma estratégia (Ramos & Ferreira, 2004).

Estes devem ser valiosos, raros e inimitáveis, ou difíceis de imitar, para que a concorrência não lhes tenha acesso ficando impossibilitada de replicar o processo (Barney, 1991; Becker e Gerhart, 1996; Peteraf, 1993; Stalk et al., 1992).

Atividades, habilidades e disciplinas, são denominados recursos primários, são os blocos de construção de núcleo competências (Chumaidiyah, 2011). As principais competências distintas diferenciam a organização das suas concorrentes, como usar e aproveitar os seus recursos para vencer a competição. A concorrência também fornece uma gestão para afastar as fraquezas de organização e ameaças externas. Cada empresa tem vários recursos, mas as empresas diferem na forma como aproveitá-los (Uysal, 2000). As capacidades, que são um conjunto de processos na organização, também fazem diferença nas operações da organização e da produção para aumentar a qualidade dos produtos ou serviços (Duysters e Hagedoorn, 2000)

Resumindo, as capacidades devem ter importância no desenvolvimento da estratégia - competência essencial porque ambas as capacidades e competências essenciais produzem produtos ou serviços de alta qualidade. A importância vem da capacidade de explorar os recursos organizacionais (Uysal, 2000).

As organizações desenvolvem competências essenciais para apoiar os seus produtos e serviços atuais, e assim, aumentar a sua competitividade. É por isso que, além dos recursos, atividades, tecnologia etc., uma gestão eficaz desenvolve competências incluiu experiências, habilidades e as aptidões dos recursos humanos que usam o conhecimento para atingir objetivos organizacionais. Porque os recursos humanos da empresa utilizam os recursos de conhecimento para alcançar os objetivos organizacionais. O sucesso ou o fracasso de uma organização depende da precisão da visão dos decisores do futuro (Makadok, 2001). Para avaliar estas vinte e quatro competências foi elaborado um questionário de competências de gestão que permite a avaliação global dos diretores/gestores relativamente a cada um dos oito papéis identificados. Cada papel ilustra um conjunto de competências requeridas na

gestão, significando competência “colocar os conhecimentos e capacidades no desempenho de determinada tarefa ou papel” (Quinn *et al.*, 1990).

Com base na revisão de leitura o referido modelo que se encontra em seguida, na tabela 1 já foi aplicado a variadíssimos temas e áreas por esse motivo justifica-se que sendo uma referência poderá explicar vários conceitos dada a necessidade neste setor de atividade.

Tabela 1 - As 24 competências da gestão

Papel	Competências - Chave
Inovador	Pensamento criativo Gestão da mudança Conviver
Broker	Criar e manter numa base de poder Negociar acordos e compromissos Criativo
Produtor	Produtividade e produção pessoal Motivar os outros Gestão do tempo e do stress
Diretor	Tomada de decisões Fixação de objetivos Delegação eficaz
Coordenador	Planificação Organização e desenho Controlo
Monitor	Reduzir excesso de informação Analisar a informação criticamente Apresentar informação; redigir c/ eficácia
Facilitador	Criação de equipas Tomada de decisões participativa Gestão do conflito
Mentor	Auto compreensão; compreensão dos outros Comunicação interpessoal Desenvolvimento dos subordinados

Fonte: Adaptado de Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (1990)

2.3. Influência da Gestão Estratégica na Gestão de Competências

A maioria dos autores das escolas de estratégias, Mintzerg, Ahlstrand and Lampel (2000), Porter (1985), está de acordo que estabelecer vantagem competitiva sobre as empresas concorrentes é a questão fundamental no campo da gestão estratégica e é o principal objetivo da estratégia empresarial (Herzog, 1999). Segundo Mintzerg (2003), as diferentes escolas podem ser categorizadas em três grupos, conforme a visão que possuem sobre o processo de planejamento estratégico: o primeiro grupo é de natureza prescritiva - “mais preocupado em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas” (Mintzerg, 2003).

Faz parte desse grupo a Escola do Posicionamento, sendo Porter (1989) um dos principais representantes. A base do modelo desse autor é o de que a estratégia competitiva visa ao estabelecimento de uma posição lucrativa e sustentável no mercado competitivo em que a empresa atua. Nesse sentido, esse autor direciona a sua linha de pensamento para o ambiente como o elemento que exerce influência fundamental na determinação das fontes de vantagem competitiva. Portanto, o ambiente impele a busca por inovação, estimulando as empresas a procurarem respostas internas para fazerem frente às novas demandas o que, segundo Fleury e Fleury (2001), caracteriza uma abordagem de fora para dentro (*outside-in*). A atenção das escolas pertencentes ao segundo grupo é o da descrição de como as estratégias são formadas. O terceiro grupo, que combina elementos dos grupos anteriores, apresenta a formulação de estratégia como um processo de transformação. Essa escolha é justificada por (Mintzerg, 2003, p. 14) [...] o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou “aprende”.

É uma abordagem que procura alinhar visão de mercado, estratégias e competências com um processo de aprendizagem contínuo, procurando maximizar a probabilidade de sobreviver e prosperar. Prahalad e Hamel (1995) utilizam o termo competência essencial para identificar as capacidades organizacionais que qualificam as empresas a obterem vantagem competitiva frente às suas concorrentes. Portanto, a contribuição dos autores está em, ao tratarem da competitividade da empresa, atribuírem ao termo competência uma dimensão estratégica. Segundo Herzog (1999), as competências essenciais caracterizam-se pelo seu potencial de aplicação a uma ampla gama de produtos-mercados, independente do tipo de organização. Esse tipo de competência representa um conjunto de habilidades e capacidades, normalmente relacionadas a um campo tecnológico específico que, combinados de forma criativa, encontram aplicação inovadora em distintos segmentos de produto-mercado, sendo, por isso, muito importantes como possíveis fontes de vantagem competitiva.

Para D'Amato, Henderson e Florence (2009) a capacidade dos líderes isoladamente não garante um desempenho empresarial de sucesso. Para que o efeito da liderança seja maximizado é necessário que a restante estrutura empresarial confie no líder, o que torna crucial o efeito da confiança.

É frequente utilizarem-se os termos desempenho, eficácia ou eficiência de forma indiscriminada, no entanto o seu significado não é o mesmo (Lebas e Euske, 2002). Robalo (1995) define a eficiência como um conceito relativo, correspondente ao modo como se obtêm determinados resultados ou objetivos, sendo um método considerado mais eficiente se exigir menor dispêndio de recursos, o que é consistente com Yukl (2008). A eficácia prende-se com o atingir ou não do objetivo e com, se esse será o objetivo correto a atingir (Hart e Quinn, 1993; Robalo, 1995). Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 24), recursos são “os inputs do processo da empresa, como equipamentos importantes, habilidades individuais dos funcionários, patentes, finanças e gestores de talento”. Os autores ressaltam que podem ser de natureza tangível ou intangível. Os recursos tangíveis são os que podem ser vistos e quantificados e os recursos intangíveis são constituídos por bens que se encontram profundamente enraizados na cultura da organização e que se acumulam ao longo de sua história.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.23) chamam a atenção para o fato de que, de uma forma geral, não é provável que os recursos individuais por si só sejam responsáveis pela vantagem competitiva da organização e que “de um modo geral, as vantagens competitivas são constituídas pela combinação e integração dos conjuntos de recursos”.

Segundo Scola (2003), as competências funcionais são aquelas necessárias para realizar cada uma das funções básicas da empresa, aparecendo sob a forma de competências coletivas, mas restritas a grupos funcionais. Nesse grupo, são incluídas as equipas constituídas por projetos transversais ou grupo *ad-hoc*. Cabe salientar que as competências funcionais assim como as organizacionais são manifestações da competência coletiva. O mesmo autor destaca que as competências coletivas aparecem na intermediação entre as competências organizacionais e as competências individuais. Para Boterf (1999), as instituições devem dar prioridade para o tratamento das competências coletivas, pode-se afirmar que a competência coletiva é uma sinergia e não uma simples soma das competências das pessoas que compõem uma equipa ou uma unidade organizacional, sendo que a organização, como um todo, pode ser considerada “um sistema de competências”. Portanto, a empresa tende a organizar-se e funcionar como uma rede de competências. O seu desempenho vai depender da capacidade para mobilizar e combinar os recursos em competência dos envolvidos” (Boterf, 1999, p. 278). O desenvolvimento e as combinações específicas de competências coletivas passam a ser,

portanto, uma preocupação crescente dos gestores, pois são essas combinações (redes de competências) que os concorrentes têm dificuldade de imitar.

Assim, a terceira hipótese de investigação, formula-se do seguinte modo:

H3 - A gestão estratégica influencia positivamente a dimensão de competências funcionais.

O estudo da influência da gestão estratégica referida por Torkkeli e Tuominen (2002) e as características identificadas Prahalad e Hamel (1990) deram uma contribuição significativa para a construção da caracterização de competências. A influência existente entre a gestão estratégica e a gestão de competências é caracterizada através das competências essenciais e funcionais da instituição. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e as habilidades formarem um circuito que se retroalimenta.

2.4. As I.P.S.S.

Em Portugal, como em outros países, as origens de iniciativas filantrópicas e de caridade são ligadas à Igreja. No entanto, há um aspeto que distingue os países do modelo mediterrâneo a partir dos outros, e isso tem sido fundamental na formação da evolução do terceiro setor: o Estado e a Igreja não foram separados. Desde os primórdios da nacionalidade portuguesa que havia várias organizações sem fins lucrativos ligadas à Igreja ou, pelo menos, (fortemente inspirados nas "obras de misericórdia" *Obras de Misericórdia*) a valores de doutrina cristã (Azevedo, Meneses, e Franco, 2012)

As *Misericórdias* são o exemplo da forte cooperação entre Estado e a Igreja, que têm marcado a história da sociedade portuguesa em geral, e do terceiro setor em particular. Mesmo quando o Estado e a Igreja têm estado em conflito, como nas tentativas de implementar o liberalismo ou nos primórdios da República, o poder religioso nunca parou de ter um papel dominante no país "é a vida social. Em Portugal, como em outros países da Europa do Sul, pode-se dizer que a Igreja assumiu um estatuto de quase-público (Archambault, 2001).

Tal como em Portugal, a história do terceiro setor no Reino Unido começa com as relações estreitas entre Igreja e Estado (Kendall e Knapp, 2000). Na Idade Média, a filantropia formal foi entregue à Igreja Católica. Em Portugal, a caridade foi associada à salvação pessoal, ou seja, os pobres tiveram um papel importante: "eles forneceram os mais abastados, com oportunidades para boas ações na vida "(Alvey, 1995, p. 6). No entanto, e ao contrário do que aconteceu em Portugal, o Estatuto de 1601 Usos Charitable marca uma divisão do trabalho entre o Estado e a Caridade. O papel do Estado era mínimo e regulamentar: a sua intervenção na área social foi limitada à aplicação da Lei dos Pobres. Enquanto isso, a Igreja correu

instituições de caridade locais e escolas, destinado aos pobres, em desenvolvimento regimes pioneiros de segurança social (Kendall e Knapp, 1997). Em Portugal, o estatuto de IPSS é concedido às organizações que sejam constituídas sem motivação do lucro, na iniciativa privada, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos (Estatuto IPSS, 1979).

Após a revolução de Abril de 1974, houve uma reestruturação das políticas de proteção social abrindo-se caminho à introdução de novas práticas de intervenção social tendo em conta o novo papel e o novo funcionamento de um Estado democrático. Simultaneamente verificou-se, por um lado, que aumentou a preocupação com a intervenção social e por outro com a inserção dos grupos socialmente desfavorecidos. Exemplo disso, é o fato de, nessa altura, ter sido criado o Serviço Nacional de Saúde (1979) e ter sido desenvolvido um Sistema Integrado de Segurança Social através da publicação da Lei-Quadro da Segurança Social (Lei 28/84 de 14 de Agosto), que substituiu os tradicionais sistemas de previdência e de assistência.

Sá e Lopes (2008) referem que o primeiro estatuto das instituições particulares de solidariedade social (IPSS) de 29 de Dezembro [de 1983], definiram as misericórdias como associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer as carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e morais cristãs. Adquirem personalidade jurídica e são reconhecidas como instituições privadas de solidariedade social (art.º56º).

Segundo a Segurança Social (2008), as IPSS podem assumir diversas formas jurídicas. Podem ser de natureza associativa (Associações de Solidariedade Social; Associações de Voluntários de Ação Social; Associações de Socorros Mútuos; Irmandades da Misericórdia) ou de natureza fundacional (Fundações de solidariedade social). “Depois de registadas, as IPSS adquirem o estatuto de pessoas coletivas de utilidade pública, e é daí que advém, da parte do Estado, a atribuição de benefícios (isenções fiscais e apoios financeiros) e encargos (prestação de contas, obrigações de cooperação com a Administração Pública)” (Segurança Social, 2008, mencionado por Gonçalves, 2011,p. 10). É de salientar, que ao longo dos tempos, por inúmeros motivos (burocráticos, políticos entre outros) a sociedade passou a designar estas instituições como “Organizações Sem Fins Lucrativos”, “Terceiro sector” e ainda “Organizações Sociais”.

Franco (2005) refere que com a adesão de Portugal à Comunidade Europeia, este setor ganhou maior fôlego, dado que os fundos estruturais impunham uma maior responsabilidade para com as pessoas mais necessitadas, mas igualmente, porque a adesão pressupunha a criação de um novo tipo de instituições.

De acordo com Lucas, Pereira e Ricardo (2009), a variedade de valências geralmente oferecidas por estas instituições, apresenta como consequências uma maior complexidade de gestão global e considerando os desafios com que estas estão confrontadas e ambicionam ultrapassar, justifica-se desenvolver um referencial de funções estratégicas do empresário social das IPSS tendo sempre em conta as contribuições da revisão da literatura acerca da gestão estratégica das organizações diversificadas.

Franco (2003) considera que a missão e gestão das organizações sem fins lucrativos estão interligadas e considera as componentes essenciais para uma gestão estratégica destas organizações a clarificação dos seguintes itens: Missão; objetivos; estratégias e por último a avaliação da performance.

Drucker (1995) menciona a missão como ponto de partida, e também a razão pela qual que as instituições sem fins lucrativos existem. A missão é sempre de longo alcance. Requer esforços a curto prazo e, muitas vezes, resultados a curto prazo, mas parte de um objetivo de longo prazo. A estratégia de uma empresa tem origem na conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. A partir da visão do seu intuito estratégico futuro são então definidas a missão, os objetivos, e a estratégia da empresa (Freire, 2003).

Variz (1998) considera que a função das organizações sem fins lucrativos é mais do que fornecimento de serviços e equipamentos sociais, estendendo-se à irradiação de valores de solidariedade, contagiando outros valores, outros setores da sociedade com o espírito de uma distribuição mais equitativa dos recursos. A *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projeto* (CNSP) contém dados estatísticos que são usados para uma primeira comparação entre o terceiro setor em Portugal e no Reino Unido. Verificou-se que as suas diferenças são o resultado de um processo histórico longo e complexo que determinou a formação de diferentes tipos de capitalismo, marcado por distintas complementaridades institucionais. É a partir desta perspetiva que as diversas características dinâmicas e funcionamento das IPSS e as instituições de caridade britânicas são explicados. São as diferentes configurações adotadas pelo terceiro setor em várias partes do mundo, a partir de um processo histórico complexo, que envolve as forças sociais e políticas, que moldam o seu curso e lugar na governação das sociedades através de um conjunto de compromissos institucionalizados. Por isso a referência a um "modelo francês" ou um "modelo alemão" como casos únicos é justificada na análise das diferenças entre os países (Amable, 2006, p. 23).

Um dos objetivos desta investigação é também contribuir para a resolução de lacunas existentes em pesquisas feitas no meio académico quer ao nível das competências, quer em relação ao setor em estudo.

2.5. Modelo Conceptual

Barney (1991) refere que a gestão de uma empresa concentra-se estrategicamente no papel das competências e recursos que se acumulam dentro da mesma e por outro lado Fleury e Fleury (2001) argumentam que as competências são formadas a partir de recursos, e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos - competências essenciais. A implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia.

As competências centrais estão relacionadas à alocação, capacidades, conhecimentos, habilidades e competências dos recursos, juntamente com a cadeia de valor. As competências centrais precisam de incorporar três elementos: habilidades, recursos e processos (Torkkeli e Tuominen, 2002), e que são a comunicação, envolvimento e um profundo compromisso de trabalhar fronteiras organizacionais (Prahalad & Hamel, 1997). Recursos de conhecimento, criatividade e conhecimentos inovadores são fatores de sucesso que criam o potencial crítico de uma organização que é denominado por competências essenciais (Goudbout, 2002).

No modelo de análise aqui proposto, as duas principais dimensões serão as competências essenciais e as competências funcionais pois possuem características, anteriormente já descritas, que orientam para uma gestão estratégica mais eficaz.

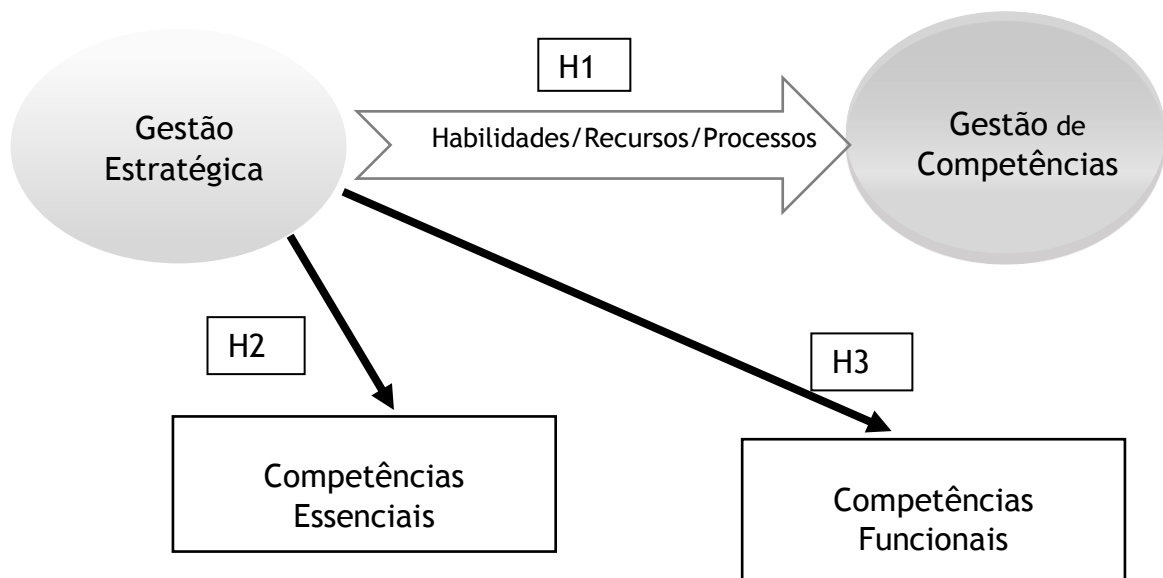


Fig. 1 - MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO

Fonte: Elaboração própria

Através deste modelo pretende-se concluir que a gestão estratégica através das habilidades, recursos e processos, influencia positivamente a gestão de competências na dimensão de competências essenciais e nas competências funcionais.

3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Uma investigação empírica pressupõe, após a revisão da literatura que permite o desenvolvimento do marco teórico, que se transite para o estudo empírico, geralmente designado de – “trabalho de campo” (Hill & Hill, 2005), estabelecendo-se assim a “ponte entre a teoria e a prática”.

O presente estudo visa analisar de que forma a gestão estratégia influencia positivamente, a gestão de competências nas dimensões de competências essenciais e funcionais.

3.1. Método da Investigação

Segundo Guba e Lincoln (1994), o objetivo de um estudo de caso é relatar os fatos como sucederam, descrever situações ou fatos, proporcionar conhecimentos acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. Para Godoy (1995), caracteriza-se como uma pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente com o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular.

Hedrick (1994), após reflexão sobre a conjugabilidade dos dois principais paradigmas (positivista/construtivista) defende que não sendo viável a sua coexistência num mesmo desenho e desenvolvimento da investigação estudo, já ao nível do design e dos métodos poderá ocorrer essa coexistência, considerando que uma combinação dos mesmos poderá constituir um enriquecimento da investigação. Lembramos que a escolha das metodologias ou métodos de investigação significa a escolha do caminho para chegar ao conhecimento científico (Bisquerra, 1989), enveredando assim por um conjunto de procedimentos que servem de instrumentos para atingir os propósitos da investigação.

3.2. Instrumentos de recolha de dados

De acordo com Yin (2009), as evidências para um estudo de caso podem vir de fontes distintas: documentos, registos documentais, entrevista, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

Com base no referido e nos modelos descritos foram medidas as variáveis Gestão Estratégica, Gestão de competências sendo essas as Competências essenciais e as Competências funcionais.

As técnicas utilizadas serão entrevistas pessoais a quadros superiores, observação direta, e consulta de informação em suporte digital e documental. Para Yin (2009, p. 13) “um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Com a realização deste estudo foi possível desenvolver e adaptar um instrumento que permitisse observar, no contexto da realidade portuguesa, as competências de gestão, bem como todo o processo empírico que permitiu elaborar o questionário adaptado de Felício (2007). Pretende-se assim verificar/confirmar que a instituição (neste caso uma I.P.S.S. - a Santa Casa da Misericórdia de Castelo Branco) é dotada de uma boa gestão de competências. O questionário é constituído por 48 questões.

3.3. Análise dos Dados

Os dados obtidos através da aplicação do questionário, foram submetidos à análise estatística com o recurso ao software IBM SPSS versão 22.0 para Windows (IBM Corporation, New York, USA).

Na descrição da amostra, as variáveis qualitativas foram resumidas através de gráficos sendo apresentadas as percentagens adequadas a cada categoria. Relativamente às variáveis quantitativas, foram resumidas usando a média, desvio mínimo, máximo e padrão. Nas variáveis em que existiam dados em falta, as frequências relativas foram determinadas para os casos válidos.

Em termos de características psicométricas das escalas utilizadas, a determinação da fiabilidade e consistência interna dos constructos foi avaliada através do Alpha de Cronbach, devendo este ser superior a 0.60.

O impacto da Gestão Estratégica na Gestão de Competências e nas dimensões de Competências Essenciais e de Competências Funcionais foi testado utilizando uma abordagem de análise de regressão. A análise de regressão hierárquica foi utilizada para a inserção das variáveis no modelo. Em todas as estimações, as variáveis de controlo foram as primeiras a ser inseridas para captar o seu efeito nas competências, sendo incluída numa segunda fase a Gestão Estratégica. As hipóteses foram testadas utilizando o segundo passo análise de regressão hierárquica. Para cada uma das hipóteses foi estimada uma regressão hierárquica. O nível de significância utilizado para os testes de hipóteses foi de $\alpha=0,05$.

4. ESTUDO DE CASO: SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE CASTELO BRANCO

4.1. Caracterização da Instituição

Ao que se sabe da História, terá sido iniciativa da Rainha D. Leonor fundar a Primeira Instituição da Santa Irmandade da Misericórdia de Lisboa, nos tempos idos de Agosto de 1498. Mais tarde, D. Manuel I, atendendo à grande obra assistencial prestada em Lisboa, tomou várias medidas tendentes à formação de idênticas confrarias em diversas partes do Reino de Portugal. Em 16 de Fevereiro de 1514, D. Manuel I, reunido com a Corte Real em Almeirim, ordenou a Gaspar Roiz que escrevesse aos mestrados da Ordem de Cristo: "que vades a dita Villa de Castelo Branco e nos informeis de tudo bê declarado para promovermos a isso como nos bê parecer". Este é o documento mais antigo, é o primeiro compromisso que rege a Irmandade de Castelo Branco, e assim nasceu, nesse dia, a Santa Casa da Misericórdia, também a primeira nesta parte do território nacional.

Em 1603, Frei Bartolomeu da Costa, albicastrense, tesoureiro mor da Sé de Lisboa, foi um dos maiores benfeitores, deixando a sua fortuna e a sua própria casa, sita na Rua D'Éga, à Misericórdia de Castelo Branco. Estes foram alguns dos episódios da história desta Instituição, do momento histórico inaugural. Em 1975 funcionou ali o Hospital de Castelo Branco mas com a inauguração do Hospital Amato Lusitano, as instalações da Santa Casa da Misericórdia, foram aproveitadas para duas valências muito importantes, a primeira virada para as crianças, com a criação de um Jardim de Infância, a segunda para os Idosos com um Lar. Mais tarde criou-se um Centro de Medicina e Reabilitação e muito recentemente a abertura da Unidade de Cuidados Continuados Integrados.

Esta Misericórdia é fundamental, um parceiro indiscutível no desenvolvimento das políticas e práticas de apoio social, de combate à pobreza e à exclusão.

A SCMCB possui 3 instalações distintas para este efeito: o Lar do Convento da Senhora da Graça, o Lar do Centro Social Dr. Adriano Godinho e Lar do Centro Comunitário João Carlos D'Abrunhosa, com mais de 350 utentes. A SCMCB possui 4 Creches e 4 Jardins de Infância de forma a dar uma resposta de qualidade às necessidades sentidas pela população. Presta também o serviço de transporte das "suas" crianças. A SCMCB tem ainda os serviços de Apoio Domiciliário (SAD) e a UCCI - Unidade de Cuidados Continuados Integrados.

4.2. Análise descritiva dos dados

A população alvo é constituída pelo provedor, mesários, chefes de departamentos e por colaboradores que apesar de ser chefiados têm a função de chefiar nas alturas devidas na respetiva instituição.

De acordo com a informação obtida existem cerca de 500 funcionários espalhados pelas várias valências.

Numa amostra de 100 questionários, são 71% do sexo feminino e 29% do sexo masculino (Gráfico 1):

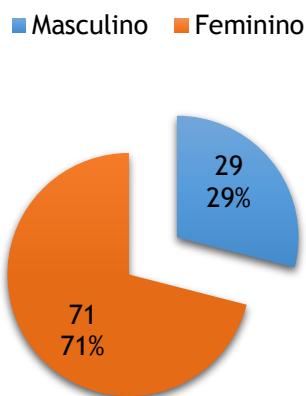


Gráfico 1 - Sexo

Foi feita a recolha dos dados demográficos dos questionados, como a idade, o sexo, a antiguidade, o cargo e a formação académica. Relativamente à idade, a média etária era $45,5 \pm 13,4$ anos, variando esta entre 21 e 87 anos. O gráfico seguinte demonstra que a maior frequência de idades da amostra se situava entre os 40 e 50 anos e entre os 50 e 60 anos.

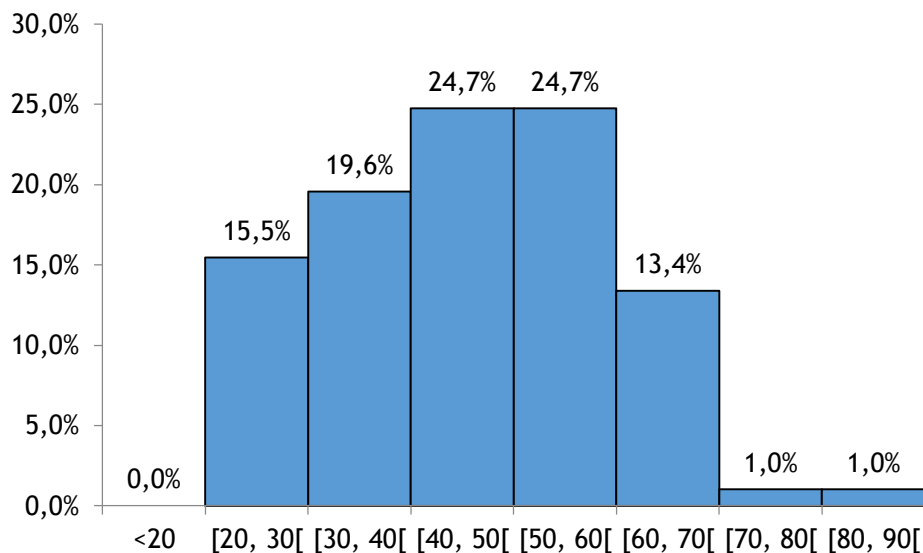


Gráfico 2 - Idade (%)

Como se verifica no gráfico seguinte (Gráfico 3) uma grande parte dos funcionários tem formação superior 41,41% no entanto 12,12% tem apenas a 4.ª classe.

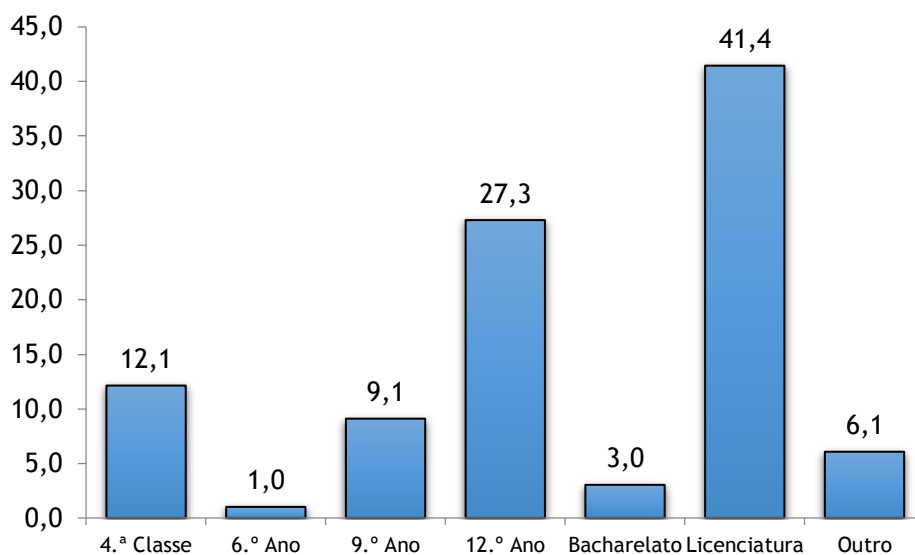


Gráfico 3 - Escolaridade (%)

Relativamente à antiguidade da população (Gráfico 4) alvo verifica-se que 43% trabalha na instituição há mais de 13 anos mas 23% encontra-se na mesma há menos de 2 anos, concluindo-se assim que tem havido alguma contratação.

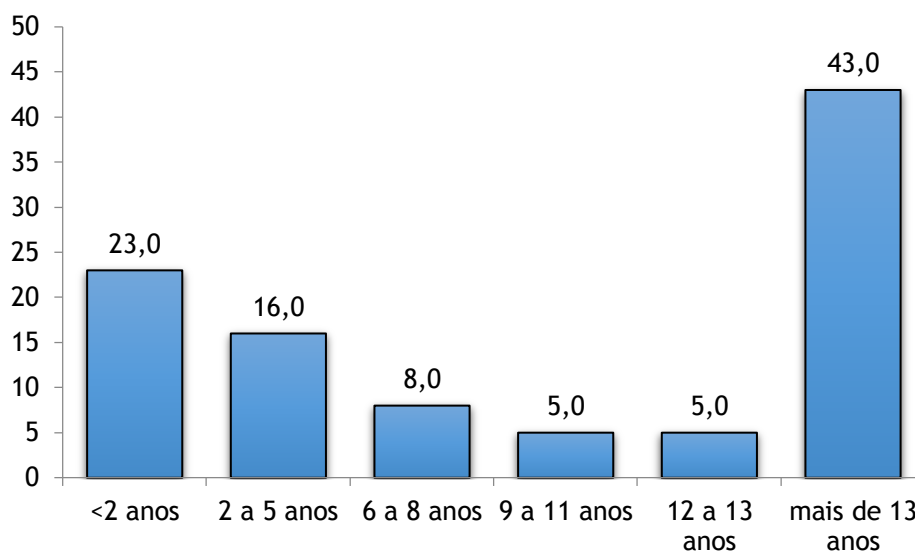


Gráfico 4 - Antiguidade (%)

Apresenta-se de seguida o gráfico referente às áreas de trabalho que os questionados desempenham (Gráfico 5). Dada a diversidade de valências existentes na instituição 75% dos colaboradores encontram-se em cargos como educadoras de infância, administrativos e ajudantes de lar e centro de dia justificando assim a classificação em outros.

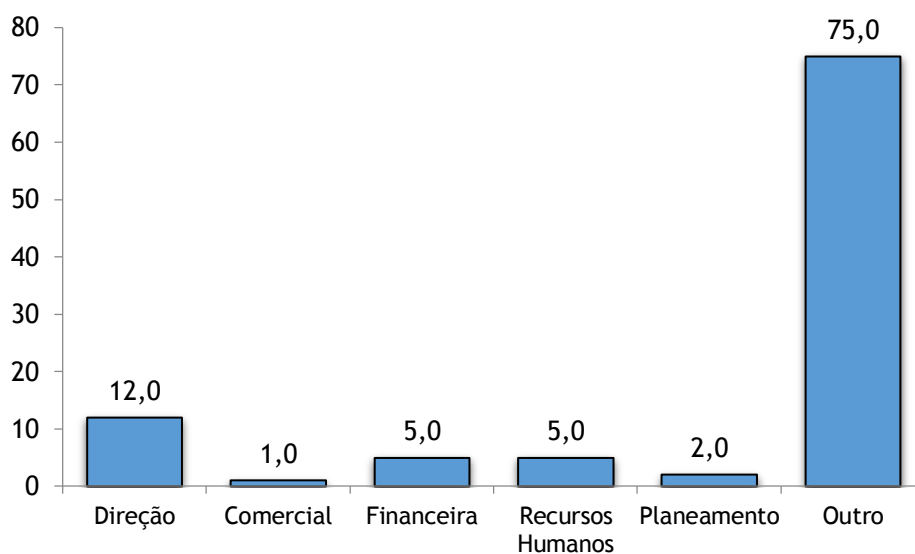


Gráfico 5 - Área (%)

4.3. Características Psicométricas dos constructos

Analisando as propriedades psicométricas da escala de Gestão Estratégica constata-se que esta apresenta níveis elevados de fiabilidade (Alfa de Cronbach = 0,872). Na Tabela 2 apresentam-se algumas estatísticas descritivas (Média e Desvio Padrão) bem como o Alfa de Cronbach se cada item for excluído da escala. Relativamente ao Alfa de Cronbach se cada item for excluído da escala, observa-se que se for retirado qualquer dos itens da escala esta não aumenta significativamente o valor de fiabilidade. No que respeita à frequência com que efetua cada uma das atividades alusivas à Gestão Estratégica, os itens “Cria abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo” ($4,3 \pm 0,7$) e “Fixa metas a atingir” ($4,3 \pm 0,7$) são as referidas como sendo realizadas mais frequentemente, enquanto os itens “Consegue negociar bem envolvendo as partes” ($3,8 \pm 0,9$), “Concebe soluções inovadoras e eficazes” ($3,8 \pm 0,8$) e “Desafia o “sempre se fez assim”” ($3,8 \pm 1,2$) foram referidos como sendo executadas com menor frequência, apesar de serem igualmente realizadas com frequência.

Tabela 2 - Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach se item excluído da escala de Gestão Estratégica

	Média	DP	Alfa de Cronbach
5. Consegue negociar bem envolvendo as partes	3,8	0,9	0,871
7. Estabelece objetivos claros e define planos para os atingir	4,2	0,7	0,863
10. Gere eficazmente os conflitos na equipa	4,0	0,6	0,865
11. Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários	4,1	0,8	0,868
14. Impele a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas	4,2	0,8	0,860
15. Procura que os funcionários “cresçam” profissionalmente	4,2	0,9	0,859
18. Mantém a unidade motivada para os resultados	4,1	0,7	0,860
21. Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores	4,1	0,8	0,859
23. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho	4,1	0,7	0,861
24. Cria abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	4,3	0,7	0,861
25. Concebe soluções inovadoras e eficazes	3,8	0,8	0,863
32. Desafia o “sempre se fez assim”	3,8	1,2	0,891
33. Fixa metas a atingir	4,3	0,7	0,863
43. Define áreas de responsabilidade para os funcionários e delega-as	4,0	0,9	0,859
44. Confere o cumprimento das metas fixadas	4,2	0,7	0,863
45. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem stress	4,2	0,7	0,864

DP - Desvio Padrão

Quanto às propriedades psicométricas da escala de Competências Essenciais e sociais constata-se que apresenta níveis elevados de fiabilidade (Alfa de Cronbach = 0,829).

Na Tabela 3 visualizam-se os resultados referentes à Média e Desvio Padrão, assim como o Alfa de Cronbach se cada item for excluído da escala. Relativamente ao Alfa de Cronbach se cada item for excluído da escala, observa-se que sendo retirado qualquer dos itens da escala esta não aumenta claramente o valor de fiabilidade. No que respeita à frequência com que efetua cada uma das ações referentes às Competências Essenciais, os itens “Entrega-se ao trabalho de alma e coração ($4,7 \pm 0,5$) e “Facilita o diálogo e sabe ouvir” ($4,5 \pm 0,6$) são as praticadas mais frequentemente, pelo contrário os itens “Mantém uma rede de contatos influentes” ($3,6 \pm 0,9$) e “Consegue conjugar perspetivas conflituais” ($3,8 \pm 0,7$) foram referidos como sendo executadas com menor frequência, apesar de serem também realizadas com alguma frequência.

Tabela 3 - Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach se item excluído da escala de Competências Essenciais

	Média	DP	Alfa de Cronbach
3. Mantém uma rede de contatos influentes	3,6	0,9	0,839
9. Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	4,1	0,7	0,813
12. Facilita o diálogo e sabe ouvir	4,5	0,6	0,818
16. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	4,2	0,7	0,815
19. Cria coesão e espírito de grupo	4,3	0,7	0,814
36. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	4,0	0,7	0,807
38. Sabe relacionar-se com as pessoas certas	4,0	0,8	0,815
40. Consegue conjugar perspetivas conflituais	3,8	0,7	0,812
42. Procura sempre soluções em que todos ganham	4,1	0,7	0,821
46. Lida bem com as situações de mudança	4,2	0,9	0,805
48. Entrega-se ao trabalho “de alma e coração”	4,7	0,5	0,818

DP - Desvio Padrão

Finalmente, em termos de propriedades psicométricas da escala de Competências Funcionais constata-se que apresenta níveis elevados de fiabilidade (Alpha de Cronbach = 0,890). Na Tabela 4 visualizam-se os resultados referentes à Média e Desvio Padrão, tal como o Alfa de Cronbach se cada item for excluído da escala. Relativamente ao Alfa de Cronbach se cada item for excluído da escala, observa-se que sendo retirado qualquer dos itens da escala esta diminui ligeiramente o valor de fiabilidade. No que respeita à frequência com que efetua cada uma das ações referentes à Competências Funcionais, os itens “Mostra empatia e preocupação com os subordinados” ($4,4 \pm 0,8$) e “Demonstra grande motivação pelo seu papel” ($4,4 \pm 0,7$) são as realizadas com maior frequência, enquanto os itens “Seleciona criticamente a informação” ($3,7 \pm 0,9$), “Identifica tendências e planeia mudanças necessárias” ($3,8 \pm 0,8$) e “Delega eficazmente nos seus subordinados” ($3,8 \pm 0,9$) foram referidas como sendo realizadas com menor frequência, apesar de serem também realizadas com alguma frequência.

Tabela 4 - Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach se item excluído da escala de Competências Funcionais

	Média	DP	Alfa de Cronbach
1. Projeta atividades para chegar com eficiência aos resultados	4,2	0,7	0,889
2. Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	3,8	0,8	0,883
4. Redige os documentos necessários com clareza e objetividade	4,1	0,9	0,889
6. Mostra empatia e preocupação com os subordinados	4,4	0,8	0,883
8. Coordena e controla o processo de trabalho	4,2	0,7	0,884
13. Trabalha eficazmente em situações de mudança/ambiguidade	4,2	0,7	0,885
17. Apresenta bem a informação por escrito	4,0	0,8	0,884
20. Resolve problemas de forma criativa e inteligente	4,0	0,7	0,884
22. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	4,2	0,7	0,883
26. Delega eficazmente nos seus subordinados	3,8	0,9	0,884
27. Seleciona criticamente a informação	3,7	0,9	0,884
28. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	4,0	0,8	0,886
29. Preocupa-se com planeamento adequado das atividades	4,2	0,8	0,884
30. A sua motivação/empenho mantêm-se em situações de stress, falta de tempo	4,0	0,9	0,889
31. Gere eficazmente a sobrecarga de informação	3,9	0,7	0,884
34. Demonstra grande motivação pelo seu papel	4,4	0,7	0,884
35. Dá um sentido de ordem à atividade	4,3	0,6	0,883
37. Articula ideias, argumentar e expressar bem as suas posições	4,0	0,7	0,885
41. Examina a informação com sentido crítico	4,0	0,8	0,886
47. Decide e não espera que as coisas aconteçam	4,1	0,7	0,882

DP - Desvio Padrão

Como conclusão constata-se que os Alphas de Cronbach variam no intervalo 0,829 e 0,924, pelo que as escalas possuem boas características psicométricas para a sua utilização. A Tabela 5 apresenta os resultados alusivos ao coeficiente de correlação entre as escalas, bem como o Alpha de Cronbach de cada escala.

Tabela 5 - Coeficiente de correlação entre as escalas (Alphas de Cronbach na diagonal)

	Gestão Estratégica	Gestão de Competências	Competências Essenciais	Competências Funcionais
Visão Estratégica	0,872			
Gestão de Competências	0,874**	0,924		
Competências Essenciais	0,780**	0,923**	0,829	
Competências Funcionais	0,868**	0,975**	0,813**	0,890

** $p < 0,01$

4.4. HIPÓTESES

Na Tabela 6 são apresentados os resultados alusivos à hipótese H1. Constata-se que a Gestão Estratégica tem uma influência positiva estatisticamente significativa na Gestão de Competências ($B = 0,75$; $t = 16,59$; $p < 0,01$), corroborando-se a hipótese H1. Observou-se ainda que os inquiridos com escolaridade superior ($B = 0,13$; $t = 2,46$; $p < 0,05$) têm scores de Gestão de Competências significativamente mais elevados que aqueles que possuem níveis de escolaridade inferior ou igual ao 3º Ciclo.

Tabela 6 - Regressão Hierárquica; Variável dependente: Gestão de Competências

	Variáveis de controlo			Hipótese 1		
	B (EP)	t	P	B (EP)	T	p
Constante	3,83 (0,22)	17,26	0,000	1,01 (0,20)	4,97	0,000
Sexo Feminino	0,00 (0,09)	-0,05	0,962	0,01 (0,05)	0,29	0,775
Idade	0,00 (0,00)	0,97	0,333	0,00 (0,00)	-0,77	0,445
Escolaridade: 12.º Ano	0,04 (0,11)	0,32	0,747	0,09 (0,06)	1,63	0,107
Escolaridade: Curso Superior	0,16 (0,11)	1,51	0,134	0,13 (0,05)	2,46	0,016*
Antiguidade inferior a 2 anos	-0,05 (0,11)	-0,44	0,661	-0,05 (0,06)	-0,95	0,347
Antiguidade superior a 13 anos	-0,01 (0,11)	-0,05	0,956	0,03 (0,05)	0,59	0,556
Direção	0,18 (0,14)	1,24	0,220	0,07 (0,07)	0,98	0,328
Gestão Estratégica				0,75 (0,05)	16,59	0,000**
R ²		0,075			0,776	
R ² ajustado		0,002			0,755	
Alteração de R ²					0,701	
Estatística F		1,03			38,08**	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; B - Coeficiente da regressão; EP - Erro Padrão; t - Estatística t

Relativamente à hipótese H2 (Tabela 7), visualiza-se que a Gestão Estratégica tem uma influência positiva com significância estatística nas Competências Essenciais ($B = 0,70$; $t = 11,38$; $p < 0,01$), corroborando-se a hipótese H2. Constatou-se identicamente que os inquiridos com escolaridade superior ($B = 0,16$; $t = 2,15$; $p < 0,05$) e com o secundário ($B = 0,16$; $t = 2,06$; $p < 0,05$) têm scores de Competências Essenciais significativamente mais elevados que aqueles que possuem níveis de escolaridade inferior ou igual ao 3º Ciclo.

Tabela 7 - Regressão Hierárquica; Variável dependente: Competências Essenciais

	Variáveis de controlo			Hipótese 2		
	B (EP)	t	p	B (EP)	t	p
Constante	3,79 (0,24)	16,11	0,000	1,14 (0,28)	4,09	0,000
Sexo Feminino	-0,07 (0,10)	-0,69	0,489	-0,05 (0,06)	-0,82	0,413
Idade	0,01 (0,00)	1,34	0,183	0,00 (0,00)	0,21	0,833
Escolaridade: 12.º Ano	0,11 (0,12)	0,89	0,375	0,16 (0,08)	2,06	0,042*
Escolaridade: Curso Superior	0,19 (0,11)	1,64	0,106	0,16 (0,07)	2,15	0,034*
Antiguidade inferior a 2 anos	-0,07 (0,12)	-0,60	0,551	-0,08 (0,08)	-0,98	0,332
Antiguidade superior a 13 anos	0,04 (0,11)	0,32	0,750	0,07 (0,07)	0,98	0,330
Direção	0,20 (0,15)	1,34	0,185	0,10 (0,10)	1,05	0,298
Gestão Estratégica				0,70 (0,06)	11,38	0,000**
R ²		0,111			0,640	
R ² ajustado		0,041			0,607	
Alteração de R ²					0,529	
Estatística F		1,58			19,56**	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; B - Coeficiente da regressão; EP - Erro Padrão; t - Estatística t

Finalmente no que diz respeito à hipótese H3 (Tabela 8), observa-se que a Gestão Estratégica tem uma influência positiva estatisticamente nas Competências Funcionais ($B = 0,77$; $t = 16,28$; $p < 0,01$), confirmando-se a hipótese H3. Identificou-se ainda que os inquiridos com escolaridade superior ($B = 0,12$; $t = 2,09$; $p < 0,05$) têm scores de Competências Funcionais significativamente mais elevados que aqueles que têm níveis de escolaridade inferior ou igual ao 3º Ciclo.

Tabela 8 - Regressão Hierárquica; Variável dependente: Competências Funcionais

	Variáveis de controlo			Hipótese 3		
	B (EP)	t	p	B (EP)	t	p
Constante	3,86 (0,23)	16,74	0,000	0,94 (0,21)	4,40	0,000
Sexo Feminino	0,03 (0,10)	0,32	0,750	0,05 (0,05)	1,01	0,314
Idade	0,00 (0,00)	0,65	0,519	0,00 (0,00)	-1,39	0,169
Escolaridade: 12.º Ano	0,00 (0,12)	-0,04	0,972	0,05 (0,06)	0,88	0,379
Escolaridade: Curso Superior	0,15 (0,11)	1,34	0,184	0,12 (0,06)	2,09	0,040*
Antiguidade inferior a 2 anos	-0,04 (0,12)	-0,34	0,738	-0,04 (0,06)	-0,72	0,471
Antiguidade superior a 13 anos	-0,03 (0,11)	-0,23	0,818	0,01 (0,06)	0,23	0,820
Direção	0,17 (0,15)	1,12	0,265	0,06 (0,07)	0,75	0,456
Gestão Estratégica				0,77 (0,05)	16,28	0,000**
R ²		0,060			0,766	
R ² ajustado		0,013			0,744	
Alteração de R ²					0,705	
Estatística F		0,82			35,97**	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; B - Coeficiente da regressão; EP - Erro Padrão; t - Estatística t

Tal como referiu Prahalad e Hamel (1997) através da comunicação, envolvimento e um profundo compromisso de trabalhar fronteiras organizacionais se consegue a missão da gestão estratégica garantindo que uma organização é competitiva e terá sucesso no futuro. Acrescenta-se, como se pode verificar que a instituição possui funcionários com as habilidades requeridas, sobretudo possuem capacidades para usá-las para alcançar resultados específicos tornando a instituição estrategicamente competitiva.

4.5. Resultados

Os resultados obtidos na instituição estudada vêm confirmar o modelo conceptual proposto bem como a pesquisa dos vários autores. Os resultados obtidos mostram tal como referiu Barney (1995), que uma organização concentra-se estrategicamente nas competências e nos recursos que se acumulam dentro da mesma, o compromisso com os objetivos organizacionais, a capacidade de gerar resultados efetivos, a capacidade de trabalhar em equipa e a capacidade de relacionamento interpessoal são competências “impostas”.

Também Prahalad e Hamel (1997) referiram que a competitividade de uma organização é determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva.

Este estudo demonstra, tal como Torkkeli e Tuominen (2002) no seu estudo de acordo com as características identificadas por Prahalad e Hamel (1990) a influência existente entre a gestão estratégica e a gestão de competências caracterizada através das competências essenciais e funcionais da instituição. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e as habilidades formam um circuito que se retroalimenta.

O domínio de novos conhecimentos técnicos e a capacidade de aprender novos conceitos são competências próximas, pois exigem a capacidade de aprender e de se colocarem em prática novos conhecimentos. O mesmo pode ser dito quanto às capacidades de lidar com as incertezas e ambiguidades e de lidar com situações novas, uma vez que as situações inusitadas geralmente carregam consigo uma carga de incertezas que precisa ser cuidadosamente administrada. Por outro lado, a instituição precisa manter um nível elevado de comunicação entre os seus colaboradores e entre eles e sua base de “clientes”, assim como incentivar a criatividade para que seja capaz de manter sua posição estratégica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Uma das contribuições/implicações deste estudo reside na procura de algumas respostas sobre as competências nas IPSS ainda não suficientemente exploradas, especialmente no contexto nacional.

Dutra (2002) menciona que a Gestão de Competências, mais do que uma ferramenta de gestão, é um processo que tem acompanhado a evolução das organizações. É fundamental que os colaboradores planeiem com as chefias os resultados esperados do seu trabalho e definam o comportamento que deve ser adotado para que os resultados sejam atingidos de acordo com o alinhamento estratégico e com os objetivos individuais dos colaboradores e das próprias competências que devem ser mais valorizadas (Fleury & Fleury, 2004).

Recomenda-se que se investigue de modo comparativo a visão estratégica dos gestores e as competências de modo a se ter um panorama mais abrangente dos recursos existente.

A presente investigação deparou-se com algumas limitações. Em primeiro lugar o estudo foi efetuado, por um lado com uma amostra de maior dimensão para que fosse um estudo quantitativo, por outro lado importa referir que dada a extensão do questionário, este poderá ter induzido alguns dos questionados a responderem com menor ponderação.

Acerca do tema em estudo existem limitações ao nível da literatura existente pelo que se pretende dar um contributo nesse sentido, pretende-se contribuir para o enriquecimento deste tema, quer por um lado a gestão de competências e de estratégia como também as IPSS.

Apesar dos resultados, outra limitação e ao mesmo tempo sugestão, refere-se ao questionário de coleta de dados que precisa ser aperfeiçoado e validado. Apesar dessas limitações, os resultados obtidos fornecem indicações interessantes sobre o tema gestão estratégica e gestão de competências.

Considerando este trabalho como uma primeira abordagem a temas a aprofundar como a gestão estratégica e a gestão competências, bem como a importância que é reconhecida aos temas considerando-as como variáveis principais que influenciam o sucesso das empresas, seria importante alargar este estudo, envolvendo toda a instituição, de forma a poder relacionar as diferenças estatisticamente significativas nas competências de todos os colaboradores das várias valências e departamentos.

Posteriormente, aplicar o mesmo estudo a um maior número de empresas por forma a permitir a generalização dos resultados obtidos, a nível empresarial e organizacional.

Alguns estudos de caso concluem que os modelos de competências das empresas ainda não estão totalmente articulados à gestão de recursos humanos, e ambos ainda não se encontram alinhados às estratégias organizacionais. Isto deve-se ao fato de nas empresas estudadas, o modelo de competências não está efetivamente articulado a todos os subsistemas de recursos humanos (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, carreiras, remuneração e treinamento e desenvolvimento). De um modo geral, os subsistemas de avaliação de desempenho, carreiras e remuneração, nas empresas consideraram as competências apenas como um dos seus componentes, sendo que as empresas distinguem componentes qualitativos - competências, e componentes quantitativos - ligadas a objetivos, metas e resultados.

6. BIBLIOGRAFIA

- Amable, B. (2006) Innovation et compétitivité en Europe .Reflets et perspectives de la vie économique. (D. B. Supérieur, Ed.). doi:DOI : 10.3917/rpve.451.30.
- Andrews, K. R. (1987) The concept of corporate strategy (3rd ed.) McGraw-Hill School Education Group.
- Ansoff, H. (1965) Corporate strategy (Palgrave M.).
- Archambault, E. (2001) Y A-T-IL un modèle européen, 64-83.
- Azevedo, C. Meneses, J. & Franco, R. (2012) Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - o desafio da Inovação Social.
- Banov, M. (2011) Recrutamento e Seleção de Pessoal. (Atlas, Ed.) São Paulo.
- Barney, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management. 17, 99-120.
- Barney, J. B. (1995) Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Perspectives, 9(4), 49-61. doi:10.5465/AME.1995.9512032192.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996) The Impact of Human Factors Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. Academy of Management Journal, 39, 779-801. doi:10.1002/9780470925133.ch6.
- Bisquerra, R. (1989) Métodos de investigación educativa: guía práctica 1989 (CEAC, Ed.).
- Boterf, L. (2001) Ingeniería de las competencias (Edicions G.). Barcelona.
- Bulgacov, Souza, Prohmann, Coser, & Baraniuk. (2007). Administração estratégica: teoria e prática. São Paulo: Atlas.
- Cascão, F. (2014) Gestão de competências, do conhecimento e do talento. Edições Sílabo, Lisboa.390.
- Ceitol, M. (2010) Gestão e desenvolvimento de competências. Edições Sílabo. Lisboa 442.
- Chumaidiyah, E. (2011) Theoretical Framework : The Influence of Core Technical Competence and Core Marketing Competence to Competitive Advantage , Proceedings of the 2011

- International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Malaysia, 2011 1233-1239.
- Clegg, R. & Bailey, J. (2007) *International Encyclopedia of Organization Studies* (S. R. C. and J. R. Bailey, Ed.) Sage.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1995). *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, Harvard Business Review. 73, 118-128.
- Dias, H. (2010) *Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido*, Universidade de Coimbra. 175 p.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989) *Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage: Reply*. *Management Science*, 35(12), 1514-1514. doi:10.1287/mnsc.35.12.1514.
- Drucker, P. (1995) *The Global Economy and the Nation-State*, *Foreign Affairs*, 75.
- Dutra, J. (2002) *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. (Atlas, Ed.).
- Espinheira, D. (2009) *Gestão do capital humano por competências: estudo exploratório de conhecimento intensivo*.
- Felício, M. (2007) *Competências de gestão*. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6(3), 18-30.
- Fleury, M. T. & Fleury, A. (2004). *Alinhando Estratégia e Competências*, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 44, n. 1, 44-57.
- Fourie, P. J. (2007) *Media Studies: Institutions, theories, and issues*. (P. J. Fourie, Ed.).
- Galliers, R. D., & Leidner, D. E. (2003) *Strategic information management: challenges and strategies in managing information systems*. *Information Strategy*, 625
- Ghemawa, Pankaj (2008) *The Thought Leader Interview*. *Strategy+business*, Ed. Art Kleiner, Booz&Co.
- Gosling, S. Rentfrow, P. & Swann, W. (2003) *A very brief measure of the Big-Five personality domains*. *Journal of Research in Personalit*, 37, 504-528.
- Goudbout, J. (2002) *Homo donator versus homo oeconomicus- A dádiva entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social*. Petrópolis: Vozes.

- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994) Competing Paradigms in Qualitative Research. Handbook of Qualitative Research, pp. 105-117.
- Hailey, J. & James, R. (2004) Trees die from the top: international perspectives on NGO leadership development, 15, pg. 343-53.
- Hill, M. & Hill, A. (2005) “Investigação por Questionário” (Edições Sílabo). 2ª Edição.
- Hoskisson, R. E. (1999) Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. Journal of Management (Vol. 25). doi:10.1177/014920639902500307.
- Hunger, J. (2002) Strategic management: principles and practices. Reichmann & Affonso Publishers.
- Husso, M. (2011) Analysis of competition in the mobile phone markets of the United States and Europe, International Business, 112.
- Ireland, R. & Hitt, M. (1999) Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. Academy of Management Executive, 19,4, 65-77.
- Jones, G. (2005) Today's Concept of Organizational Management, Chapter 3 General Issues in management.
- Kendall, J., & Knapp, M. R. J. (2000) Defining the nonprofit sector in the United Kingdom. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. Volume 11, Issue 1, pp 25-4.
- Kotler, Philip (2000) Administração de Marketing (10ª Edição.) São Paulo.
- Lawler, III, E. E. (1994) From job-based to competency-based organizations, Journal of Organizational Behavior. 15, 3-15.
- Lewis G, Morkel K, Hubbard G, Davenport C, S. G. (1999) The Origins and Meaning of the Word Strategy (2ª edition) Australia.
- Lindberg, B. (1999) Ledning av ideella föreningar och folkrörelseorganisationer, Sober Förlags AB, Team Offset & Media: Malmö, 1999. (T. O. & M. Sober Förlags AB, Ed.).
- Makadok, R. (2001) Toward a synthesis of the resource based and dynamic capability views of rent creation. Strategic Management Journal, 22(5) 387-401 doi:10.1111/j.1464-5491.2004.01363.

- Mavetera, C. G. & Africa, S. (2010) The Effect of BPR on Organizational Strategy and the Role of SDMs : A case of South Africa's Merged Higher Education-Institutions, 1850-1862.
- McClelland, D. C. (1973) Testing for competence rather than for "intelligence". *The American Psychologist*, 28(1), 1-14. doi:10.1037/h0038240.
- Merwe, V. (2002) Project management and business development: Integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management*, 20(5), 401-411. doi:10.1016/S0263-7863(01)00012-6.
- Mills, J. Platts, K.; Bourne, M.; Richards, H. (2002). *Strategy and performance: competing through competences*. (C. U. Press, Ed.). Cambridge.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. (2000) *Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Case* (Global Fou.). England.
- Mohrman, S., & Mohrman, A. (1991) *Designing team-based organizations: new forms for knowledge work*. Jossey-Bass; 1st edition. 126.
- Northouse, P. (2004) *Leadership: theory and practice*. (C. S. Thousand Oaks, Ed.).
- O'Neill M. (1998) *Nonprofit Management education history Current Issues and the future*. (M. O'Neill & K. Fletcher, Eds.).
- Onwuegbuzie, A., Leech, N., & Collins, K. (2010) Innovative data collection strategies in qualitative research. *Qualitative Report*, 15(3), 696-726.
- Orsi, A. & Bose, M. (2003) *Gestão por competências: modelos e abrangência Missão Cristã*. *Revista de Psicologia*. Impr. Fortaleza. 21 (1/2). 64-79.
- Owens, M. F., & Renhoff, A. D. (2014) Provision and price of child care services: For-profits and nonprofits. *Journal of Urban Economics*, 84, 40-51. doi:10.1016/j.jue.2014.08.007.
- Peteraf, M. A. (1993) The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, The book was voted the ninth most influential management book of the 20th century in a poll of the Fellows of the Academy of Management.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

- Porter, M. (2005) *Estratégia Competitiva*. (Campus, Ed.) Rio de Janeiro.
- Prahalad, C. K. & Hamel, Gary. (1990) Prahalad Hamel Harvard Business Review, 68, p. 79-9.
- Prahalad, C. K. & Hamel, Gary (1997) *Resources, Firms and strategies: A reader in the resource based perspective*. Oxford University Press.378.
- Ramos, A. (2004) *Gestão estratégica de uma organização sem fins lucrativos*. Porto.
- Reis, G. G., Borini, F. M., & Fleury, M. T. (2014) Drivers of human resource management development in Brazilian multinational subsidiaries: a multilevel research. *Revista de Administração*, 49(3), 519-533. doi:10.5700/rausp1165.
- Rumelt, R., Schendel, D. & Teece, D. J. (1974) *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. (H. B. Press, Ed.). United States of America.
- Saltson, E. (2015) Impact of Worfrce diversity on a business organization's non- financial performance whit moderaton by leadership style and perceived organizational suport, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol 3, Issue 5.
- Scola, R. (2003) *Competências organizacionais alinhadas à estratégia e aos processos empresariais*, Universidade Federal Rio Grande Sul, Porto Alegre.
- Senge, P. (1990) *As organizações que aprendem, segundo Peter Senge: A Quinta Disciplina*. *Cadernos Discentes Coppead*, 9, 36-55.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992) *Competing on Capabilities: The New Rules*. *Harvard Business Review*, 70(2), 57-69. doi:Article.
- Steane, P., & Christie, M. (2001) *Nonprofit Boards in Australia: A Distinctive Governance Approach*. *Corporate Governance: An International Review*, 9(1), 48-58. doi:10.1111/1467-8683.00225.
- Thakur, M. (1998) *Involving Middle Managers in Strategy Making*. *Long Range Planning*, 31(5), 732-741. doi:10.1016/S0024-6301(98)00078-8.
- Thompson, J. (2010) *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. (Tr. Publishers, Ed.). London.
- Torkkeli, M., & Tuominen, M. (2002) *The contribution of technology selection to core competencies*. *International Journal of Production Economics*, 77(3), 271-284. doi:10.1016/S0925-5273(01)00227-4.

- Uysal, G. (2000) Core Competence: A Competitive Base For Organizational Core competence : Leveraging Resources and Capabilities, 5-16.
- Van de Ven, A (2007) Engaged Scholarship: A Guide to Organizational and Social Research. Oxford University Press.
- Variz, P. (1998) Fundamentos económicos e sociológicos das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Lisboa: Associação Portuguesa de Seg.
- Vos, A. Hauw, S. & Willemse, I. (2011) Competency Development in Organizations: Building an Integrative Model Through a qualitative Study, Vlerick Leuven Gent Management School 1-38.
- Yin, R. (2009) Case Study research. Design and Methods. Sage publications Thousand Oaks (Vol. 4). doi:10.1007/BF01103312.
- Zarifian, P. (1999) Objectif compétence pour une nouvelle logique. Paris, Editions Liaisons.

ANEXOS

Ex. mos Senhores
Mesa Administrativa da
Santa Casa da Misericórdia
De Castelo Branco

Chamo-me Mónica Gabriela Prata de Matos Afonso para além de funcionária/colaboradora nesta instituição sou também aluna do Mestrado de Gestão, na Universidade da Beira Interior e estou a realizar a minha dissertação obre o tema “A influência da Gestão estratégica na gestão de competências - estudo de caso numa IPSS”, cujo orientador é o Professor Doutor João José de Matos Ferreira.

Com o intuito de dar seguimento à prossecução dos meus intuítos académicos, na sua vertente empírica, venho por este meio pedir a sua/vossa colaboração na resposta ao questionário (Questionário de Competências de Gestão). Com a presente dissertação pretendo analisar o papel da gestão estratégia na gestão de competências nas dimensões de competências essenciais e funcionais.

Ciente dos múltiplos compromissos que o quotidiano laboral coloca, o tempo despendido para responder a este questionário reverte, diretamente, para ajudar a aluna e, conseqüentemente, para uma investigação que tentarei que constitua um contributo para a Instituição.

Pelo que apelo à generosidade na cedência de alguma da vossa disponibilidade. As respostas são absolutamente confidenciais e serão sempre tratadas de forma global.

Aguardo uma resposta da Vossa parte para a realização deste estudo

Atenciosamente

Castelo Branco, 31 de Março de 2015

Mónica Gabriela Prata de Matos Afons

CARACTERIZAÇÃO DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE CASTELO BRANCO

Ao que se sabe da História, terá sido iniciativa da Rainha D. Leonor fundar a Primeira Instituição da Santa Irmandade da Misericórdia de Lisboa, nos tempos idos de Agosto de 1498. Mais tarde, D. Manuel I, atendendo à grande obra assistencial prestada em Lisboa, tomou várias medidas tendentes à formação de idênticas confrarias em diversas partes do Reino de Portugal.

Em 16 de Fevereiro de 1514, D. Manuel I, reunido com a Corte Real em Almeirim, ordenou a Gaspar Roiz que escrevesse aos mestrados da Ordem de Cristo: "que vades a dita Villa de Castelo Branco e nos informeis de tudo bêm declarado para promovermos a isso como nos bêm parecer". Este é o documento mais antigo, é o primeiro compromisso que rege a Irmandade de Castelo Branco, e assim nasceu, nesse dia, a Santa Casa da Misericórdia, também a primeira nesta parte do território nacional.

Em 1603, Frei Bartolomeu da Costa, albicastrense, tesoureiro mor da Sé de Lisboa, foi um dos maiores benfeitores, deixando a sua fortuna e a sua própria casa, sita na Rua D'Éga, à Misericórdia de Castelo Branco. Estes foram alguns dos episódios da história desta Instituição, do momento histórico inaugural. Em 1975 funcionou ali o Hospital de Castelo Branco mas com a inauguração do Hospital Amato Lusitano, as instalações da Santa Casa da Misericórdia, foram aproveitadas para duas valências muito importantes, a primeira virada para as crianças, com a criação de um Jardim de Infância, a segunda para os Idosos com um Lar. Mais tarde criou-se um Centro de Medicina e Reabilitação e muito recentemente a abertura da Unidade de Cuidados Continuados Integrados.

Quanto ao Jardim de Infância prestou em tempos apoio aos Serviços Prisionais de Castelo Branco, recebendo durante algum tempo as crianças, filhas de reclusas, o que não era fácil, na medida em que levavam um sinete sinalizando que pertenciam a "gente criminoso". Recentemente esta Instituição adquiriu os dois infantários que pertenceram à Segurança Social durante muitos anos.

Esta Misericórdia é fundamental, um parceiro indiscutível no desenvolvimento das políticas e práticas de apoio social, de combate à pobreza e à exclusão.

Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas e Acamadas

A SCMCB possui 3 instalações distintas para este efeito: o *Lar do Convento da Senhora da Graça*, o Lar do *Centro Social Dr. Adriano Godinho* e Lar do *Centro Comunitário João Carlos D'Abrunhosa*, com mais de 350 utentes.

Creche e Jardim de Infância

A SCMCB possui 4 *Creches* e 4 *Jardins de Infância* de forma a dar uma resposta de qualidade às necessidades sentidas pela população. Presta também o serviço de transporte das "suas" crianças.

Apoio Domiciliário (SAD)

Presta Serviço de Apoio Domiciliário a todos os Utentes que assim o requeiram dentro do seu espaço de atuação. Presta apoio de higienização, alimentação, medicação e saúde.

UCCI - Cuidados Continuados

A SCMCB possui uma Unidade de Cuidados Continuados Integrados com Cuidados de Média e Longa Duração no centro da cidade a funcionar desde o dia 01 de Agosto de 2014.

Dados da Pessoa

_____ Anos

Sexo

_____ Feminino

_____ Masculino

Qual o seu grau máximo de escolaridade (completa)?

_____ 4ª Classe

_____ Até ao 6º ano

_____ Até ao 9º ano (5º antigo)

_____ Até ao 12º ou equivalente

_____ Bacharelato

_____ Licenciatura completa

Outro. Qual? _____

Há quanto tempo trabalha na Instituição?

_____ Menos de 2 anos

_____ De 2 a 5 anos

_____ De 6 a 8 anos

_____ De 9 a 11 anos

_____ De 12 a 13 anos

_____ Mais de 13 anos

Em que área desempenha a sua atividade profissional?

_____ Direção

_____ Comercial

_____ Financeira

_____ Recursos Humanos

_____ Planeamento

Outra. Qual? _____

Muito obrigado pela sua colaboração!

QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Significado da escala de avaliação:

Nunca, Raramente, Por vezes, Frequentemente, Sempre

- | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Projeta atividades para chegar com eficiência aos resultados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Identifica tendências e planeia mudanças necessárias | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Mantém uma rede de contatos influentes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Redige os documentos necessários com clareza e objetividade | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Consegue negociar bem envolvendo as partes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Mostra empatia e preocupação com os subordinados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Estabelece objetivos claros e define planos para os atingir | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Coordena e controla o processo de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Gere eficazmente os conflitos na equipa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Facilita o diálogo e sabe ouvir | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Trabalha eficazmente em situações de mudança/ambiguidade | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Impele a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Procura que os funcionários “cresçam” profissionalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Apresenta bem a informação por escrito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Mantém a unidade motivada para os resultados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Cria coesão e espírito de grupo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Resolve problemas de forma criativa e inteligente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. Cria abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Concebe soluções inovadoras e eficazes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. Delega eficazmente nos seus subordinados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Seleciona criticamente a informação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. Preocupa-se com planeamento adequado das atividades | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 30. A sua motivação/empenho mantêm-se em situações de stress, falta de tempo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 31. Gere eficazmente a sobrecarga de informação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 32. Desafia o “sempre se fez assim” | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 33. Fixa metas a atingir | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 34. Demonstra grande motivação pelo seu papel | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 35. Dá um sentido de ordem à atividade | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 36. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 37. Articula ideias, argumentar e expressar bem as suas posições | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

38. Sabe relacionar-se com as pessoas certas
39. Chama os funcionários a participar nas decisões
40. Consegue conjugar perspetivas conflituais
41. Examina a informação com sentido crítico
42. Procura sempre soluções em que todos ganham
43. Define áreas de responsabilidade para os funcionários e delega-as
44. Confere o cumprimento das metas fixadas
45. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem stress
46. Lida bem com as situações de mudança
47. Decide e não espera que as coisas aconteçam
48. Entrega-se ao trabalho “de alma e coração”

Bem-haja pela sua colaboração.

Castelo Branco, 5 de Junho de 2015