PREFÁCIO

A gestão de uma organização da economia social tornou-se num grande desafio, dada a necessidade de garantir a eficiência e a sustentabilidade organizacional, sem esquecer o propósito dessas mesmas organizações, o qual consiste na satisfação das necessidades sociais dos seus clientes – os cidadãos. De facto, o lucro e a rentabilidade não poderão constituir um fim em si mesmo, para este tipo de organizações, mas devem ser vistos apenas como a capacidade de angariação dos fundos e meios necessários para alcançar aquele propósito.

O trabalho desenvolvido nesta obra procura refletir sobre a importância da utilização de ferramentas de gestão estratégica nas organizações de economia social, como garante da sua manutenção e sobrevivência, face aos múltiplos desafios com que se deparam na atualidade, com a diminuição do financiamento público, a incapacidade de gerar receitas próprias ou de diversificar as suas fontes de financiamento, a crescente exigência dos cuidados a prestar à população e também a fraca preparação e qualificação que a maioria dos membros que ocupam cargos de direção nestas organizações, onde é habitual o seu desempenho em regime de voluntariado e visto como uma tarefa altruísta e de prestígio na comunidade.

Gerir uma organização da economia social, que, pela sua natureza, não tem fins lucrativos, não implica que ela não tenha de ser sustentável a médio e longo prazo e, para isso, deve ser gerida de forma estratégica, definindo-se claramente a sua missão e os objetivos que pretende alcançar, planificando-se todas as medidas e iniciativas necessárias para os alcançar, além de envolver os seus recursos humanos nessa cultura e estratégia organizacional, os quais deverão estar ou ser qualificados para as funções que desempenham.

Embora o estudo apresentado tenha sido desenvolvido apenas num concelho, situado no interior norte do nosso país, ele reflete a realidade da maioria das organizações de economia social portuguesas, independentemente da sua localização. Além disso, a ferramentas de investigação utilizadas para desenvolver o diagnóstico social e organizacional poderão ser replicadas em qualquer região do nosso país.

Para conceder validade científica, técnica e prática a este estudo, além do desenvolvimento de um enquadramento teórico, onde são percorridos conceitos chave como a economia social, a gestão e o planeamento estratégico, e ainda a sustentabilidade nas organizações de economia social, este trabalho apresenta uma análise detalhada e atualizada do meio envolvente, onde as organizações de economia social desenvolvem os seus serviços e respostas, associando-se posteriormente uma análise interna de cada organização estudada (aos níveis da gestão, recursos humanos, desempenho financeiro, comunicação e marketing). Este processo permitiu

recolher toda a informação *in loco* acerca da real situação de cada organização, identificando todos os seus problemas e desafios e compreendendo ainda as perceções que os dirigentes têm acerca da importância da implementação de ferramentas de gestão estratégica que contribuam para a sustentabilidade das suas organizações.

Finalmente, gostaríamos ainda de realçar aquela que consideramos ser a mais valia desta obra – além da análise detalhada (desde o nível macro, comunitário e nacional, até ao nível interno de cada organização do concelho em estudo), apresenta-se uma proposta de ação, com medidas e iniciativas concretas que, além de terem sido desenhadas com a preocupação de garantir a sua aplicabilidade no terreno (adequação e sustentabilidade financeira do projeto, ajustamento das medidas às necessidades reais de cada organização e rentabilização de todos os recursos preconizados), funcionam como um mecanismo de convergência territorial, onde a concentração e partilha de recursos e conhecimento serão a melhor forma de potenciar o desenvolvimento social desse território. Essa proposta serve ainda como modelo de intervenção que poderá ser adaptado a qualquer outro território do nosso país.

Paula Marques dos Santos

Professora Adjunta do Instituto Politécnico de Viseu