



TERCEIRO SECTOR E INOVAÇÃO SOCIAL

RITA NORA

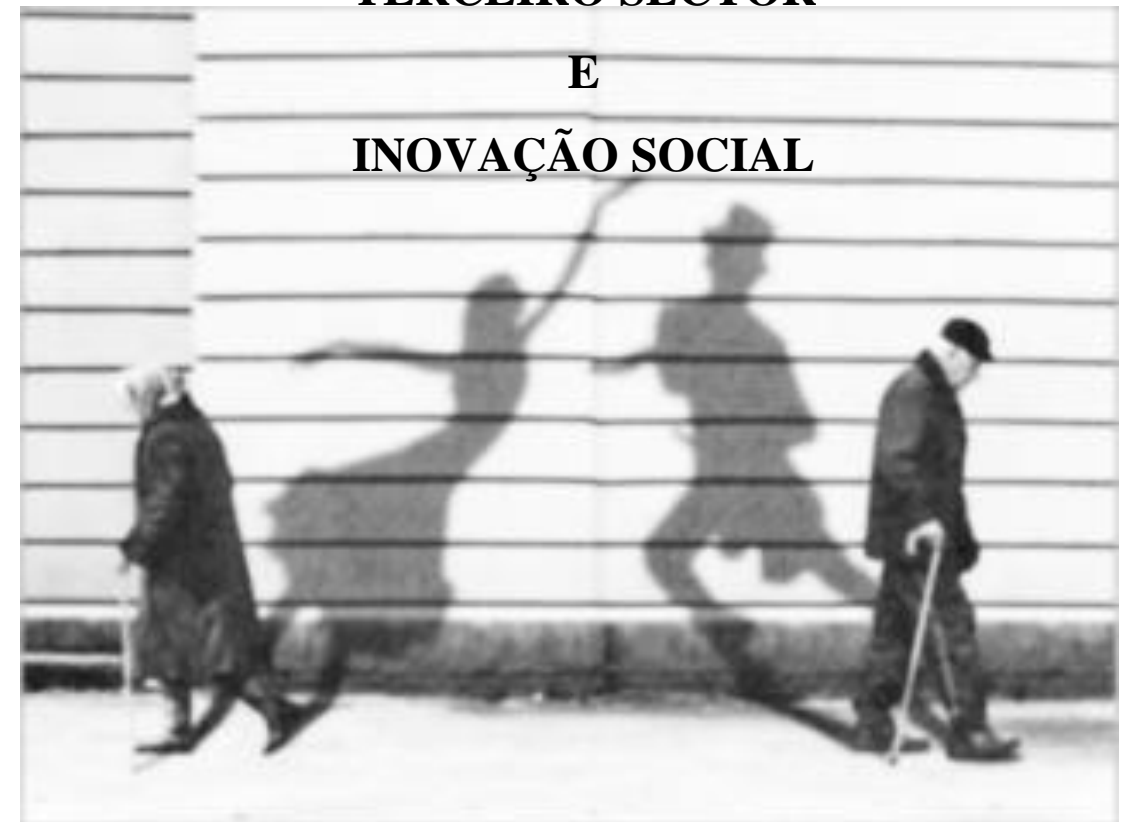
**AGOSTO
2014**

FUNDAÇÃO BISSAYA BARRETO



Instituto Superior Bissaya Barreto

**TERCEIRO SECTOR
E
INOVAÇÃO SOCIAL**



Rita Patrícia Gentil Nora

Dissertação apresentada para a obtenção do
grau de Mestre em
Gerontologia Social

Coimbra, Agosto de 2014

FUNDAÇÃO BISSAYA BARRETO



Instituto Superior Bissaya Barreto

TERCEIRO SECTOR

E

INOVAÇÃO SOCIAL



Rita Patrícia Gentil Nora

Dissertação apresentada para a
obtenção do grau de Mestre em
Gerontologia Social

Coimbra, Agosto de 2014

FUNDAÇÃO BISSAYA BARRETO



Instituto Superior Bissaya Barreto

TERCEIRO SECTOR

E

INOVAÇÃO SOCIAL

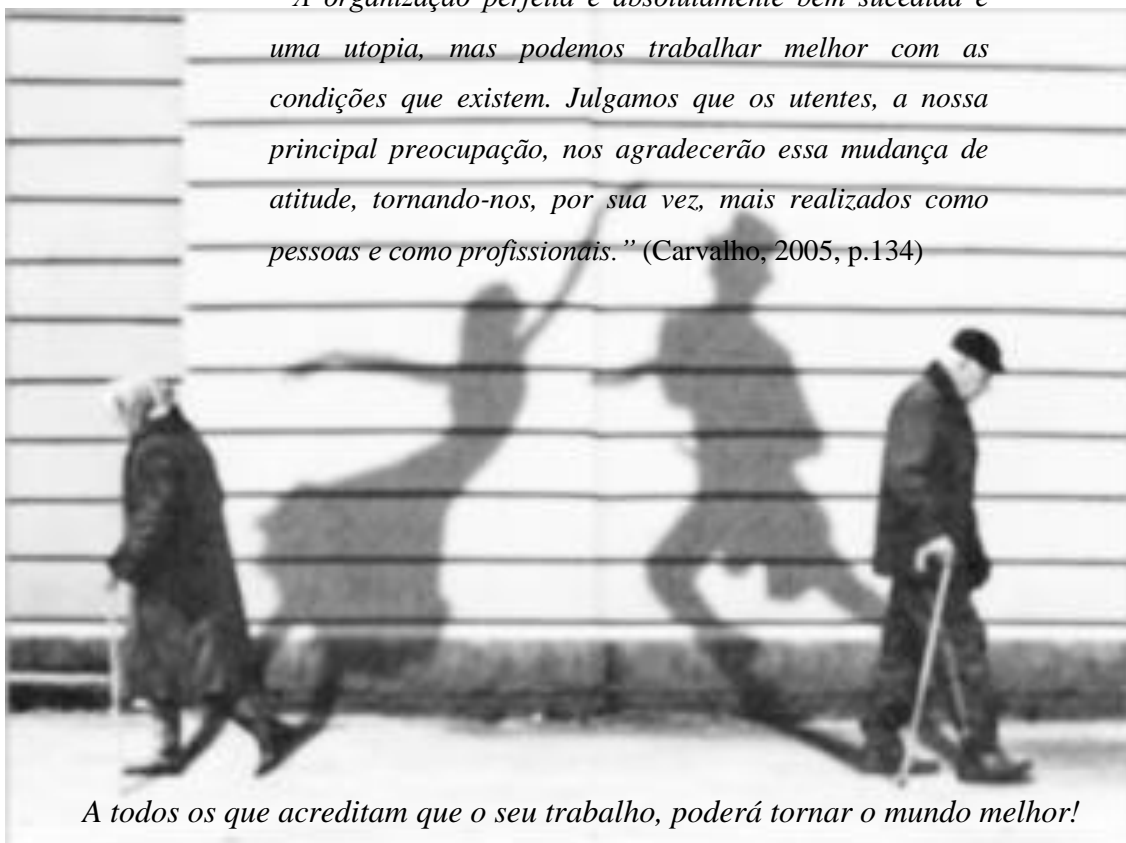


Rita Patrícia Gentil Nora

Dissertação orientada pela Professora Doutora
Maria Helena Gomes dos Reis Amaro da Luz
para a obtenção do grau de Mestre em
Gerontologia Social

Coimbra, Agosto de 2014

“A organização perfeita e absolutamente bem sucedida é uma utopia, mas podemos trabalhar melhor com as condições que existem. Julgamos que os utentes, a nossa principal preocupação, nos agradecerão essa mudança de atitude, tornando-nos, por sua vez, mais realizados como pessoas e como profissionais.” (Carvalho, 2005, p.134)



A todos os que acreditam que o seu trabalho, poderá tornar o mundo melhor!

AGRADECIMENTOS

Confesso que não foi fácil chegar até aqui. Um trabalho desta índole requer muito esforço da nossa parte, pois abdicamos da nossa rotina diária, dos nossos hobbies, do nosso tempo, para ingressar de todo neste estudo. Pelo caminho percorrido encontrámos obstáculos que nos fizeram perder o ânimo, que nos fizeram reflectir e num primeiro instante a vontade foi desistir, mas depois há sempre alguém com quem falamos, com quem desabafamos e que nos incentiva, nos dá uma palavra de alento, voltamos a ganhar confiança e acreditar que é possível ir mais além.

Neste sentido, não poderia deixar de exprimir o meu agradecimento a todos o que estiveram implicados nesta importante etapa do meu percurso académico.

Começo por agradecer à minha orientadora Professora Doutora Helena Reis, pelo apoio e orientação na realização desta Dissertação, pela disponibilidade demonstrada, pelo saber transmitido, pelo nível de exigência definido, que me fez crescer enquanto profissional.

Agradeço à Professora Doutora Isabel Miguel o apoio incondicional, a compreensão e o incentivo ao longo dos anos do mestrado, bem como ao Professor Doutor João Ramalho e Professora Dra. Gabriela Lopes que nos proporcionaram momentos de aprendizagem e reflexão enquanto profissionais.

À minha querida colega Fátima, pela partilha de conhecimentos, pela entreaajuda, pela força e confiança, pelas longas conversas telefónicas onde nos íamos apoiando mutuamente, obrigada Fatinha!

Aos meus pais, em especial à minha mãe e irmã, por inúmeras vezes impedirem a minha desistência, pela paciência e compreensão e por acreditarem em mim. Obrigada!

Ao André, companheiro da minha vida, pelo apoio emocional, pelas muitas horas de espera, pelos fins-de-semana perdidos, pelo carinho e amor e sobretudo pela compreensão demonstrada ao longo destes anos! Agora já vou ter tempo...

À minha querida Filipa, sim sobrinha, para estudar por vezes temos que fazer sacrifícios, e abdicar de estarmos com quem mais gostamos, perguntava ela: “Tia para que é tudo isto?”, espero que também tu um dia lá chegues e eu esteja ao teu lado para te abraçar e apoiar nos momentos mais difíceis, incentivando-te e, na medida do possível, ajudando-te.

Aos meus ninos, que foram a minha grande companhia nos dias e horas de escrita, por fim vou ter tempo para brincar convosco!

A todos os idosos que de uma forma directa ou indirecta me fizeram crescer enquanto profissional, procurando conhecer melhor e aprofundar conhecimentos e competências na área da gerontologia social.

A todas as instituições que participaram voluntariamente pela sua receptividade e colaboração na recolha de dados, pois sem estas, o estudo não seria possível. Obrigada pela vossa disponibilidade e pela transmissão do vosso saber!

O meu Bem Haja a todos vós!

RESUMO

Nos últimos cinquenta anos, ocorreram transformações sociais muito importantes, uma das quais foi o aumento demográfico das pessoas idosas. Face ao fenómeno do envelhecimento da população e do aumento da esperança de vida, as instituições do terceiro sector surgem como forma complementar ao Estado, promovendo respostas e serviços direccionados para esta população.

Todavia, também estas instituições atravessam transformações em diversas áreas, designadamente nos processos de racionalização e técnicas que provém do contexto empresarial, como as novas tecnologias e os modelos de gestão. Neste sentido, e de acordo com a actual conjuntura económica do país, a inovação social surge como uma forma de criatividade social para fazer face aos desafios da sociedade e às necessidades da população idosa.

Assim sendo, a presente dissertação tem como objecto de estudo instituições do terceiro sector com respostas sociais vocacionadas para a terceira idade sediadas no distrito de Coimbra, tendo-se formulado a seguinte questão de partida: Quais as práticas conducentes à inovação social no terceiro sector, vocacionado para a população idosa?

Formularam-se os seguintes objectivos: compreender as dinâmicas de actuação das instituições com vista à inovação social em três áreas: ao nível da lógica organizacional, dos serviços e respostas e ao nível da racionalidade económica. Ou seja, pretende-se compreender e conhecer as práticas e os instrumentos de gestão desenvolvidos pelas instituições do terceiro sector, tendo em conta a inovação social, para fazer face às necessidades da população idosa.

Face à problemática definida, privilegiou-se a abordagem qualitativa, através do método de estudo de caso, em sete instituições. O instrumento utilizado foi a entrevista semi-estruturada, e a técnica de tratamento de dados foi a análise de conteúdo. A entrevista semi-estruturada foi direccionada a interlocutores com responsabilidades acrescidas nas instituições, e que, de forma voluntária, pudessem colaborar no estudo.

O estudo permitiu apurar que as instituições atravessam grandes desafios e limitações quer ao nível da gestão organizacional, quer ao nível da gestão de recursos humanos e financeiros, para poder responder de forma eficaz e eficiente às necessidades da população idosa. Assim sendo, são necessário profissionais e dirigentes competentes, para garantir a qualidade dos serviços e responder às necessidades da população idosa, bem como para garantir a sustentabilidade das instituições, designadamente

empreendedores sociais, comprometidos com os objectivos sociais das instituições, dos projectos e das populações para quem e com quem devem trabalhar. As instituições necessitam inovar nos seus mecanismos internos, por forma a serem abertas, flexíveis, com a missão claramente definida, assumida, conhecida e praticada por todos, fazendo uso à transparência na gestão. Devem passar de acções centradas no interesse dos serviços, a acções centradas no interesse dos clientes. Sendo premente a diversificação de fontes de financiamento, permitindo a sua autonomia, consistência e coerência na concretização da missão social, tornando-se, desta forma, sustentável.

Palavras-chave: terceiro sector; inovação social; população idosa

ABSTRACT

In the last fifty years, we have seen very important social transformations, one of the most important is the elderly population increase. With the population aging and the increase of life expectancy, the third sector institutions emerge as a complementary way to the government, providing answers and services for this population.

However, these institutions also go through changes in several areas, in particular in streamlining processes and techniques that come from the business environment, such as new technologies and management models.

In this way and according to the current economic situation of the country, social innovation emerged as a form of social creativity to meet the challenges of society and the needs of the elderly population.

Thus, this thesis has the third sector institutions with social answers to the third age domiciled in the district of Coimbra as study purpose, having formulated the following initial question: What are the practices leading to social innovation in the third sector, geared to the elderly population?

The purposes of this thesis were formulated to understand the dynamics of activities by institutions for social innovation in three areas: the level of organizational logic, services and responses and the level of economic rationality. That is, we want to understand and know the practices and management tools developed by the institutions of the third sector, taking into account social innovation to meet the needs of the elderly population.

That is, we intend to understand how institutions provide services and how they are prepared to respond efficiently to the needs of the elderly population.

Face the problem set, we focused on the qualitative approach, through the study case method in seven institutions. The instrument used was a semi-structured interview and the technique of data was content analysis. A semi-structured interview was towards the interlocutors with increased responsibilities in the institutions, who could collaborate voluntarily in the study.

The study revealed that institutions go through great challenges and limitations both in terms of organizational management, management of human and financial resources to respond effectively and efficiently to the needs of the elderly population. So professional and competent leaders are necessary to ensure the quality of services and meet the needs of the elderly population as well as to ensure the sustainability of

institutions, including social entrepreneurs, committed to the social aims of the institutions, projects and population for whom and with whom they work. Institutions need to innovate in their internal mechanisms, so they can be open, flexible, with a clearly defined mission, and assumed known and practiced by all, making use of transparency in management. Must go over a centered actions in the interest of the service, to go to centralize the interest of customers. A pressing diversification of funding sources, allowing their independence, consistency and coherence in the implementation of social mission, becoming, this way, sustainable.

Keywords: third sector; social innovation; elderly

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	- 14 -
Parte I – Enquadramento Teórico	- 17 -
Capítulo I - O Desafio do Envelhecimento nas Sociedades Actuais	- 18 -
1 - Envelhecimento Demográfico na Europa e no Mundo	- 18 -
2 - Envelhecimento Demográfico em Portugal	- 22 -
3 - Conceito de Envelhecimento e Velhice	- 29 -
Capítulo II - O Terceiro Sector vocacionado para a população idosa	- 35 -
1 - Abrangência do Terceiro Sector numa perspectiva internacional.....	- 35 -
1.1. A abordagem Anglo-saxónica	- 36 -
1.2. A abordagem Francófona.....	- 39 -
1.3. Convergências e divergências nas abordagens anglo-saxónicas e francófonas	- 43 -
2 - O conceito e a sua evolução em Portugal.....	- 45 -
3 - O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social	- 48 -
3.1. Caracterização: Objectivos e Públicos.....	- 54 -
3.2. Caracterização das Respostas Sociais para a Terceira Idade, via Terceiro Sector..	- 56 -
Capítulo III – O terceiro sector como expressão dinâmica do empreendedorismo social	- 59 -
1 - Empreendedorismo e empreendedorismo social.....	- 59 -
2 - Atribuições do empresário social	- 61 -
3 - Desafios do Terceiro Sector/ empreendedores sociais.....	- 64 -
Capítulo IV - A Inovação Social perseguida pelo Terceiro Sector	- 72 -
1 - O conceito de inovação social.....	- 72 -
2 - A inovação social e as respostas e serviços sociais.....	- 75 -
3 - As lógicas e o modelo organizacional nas organizações do terceiro sector.....	- 76 -
3.1. Gestão e Planeamento Estratégico	- 77 -

3.2. Liderança, Comunicação e Resolução de Conflitos	81 -
3.3. Gestão de Recursos Humanos.....	88 -
3.4. Gestão e Avaliação Organizacional	92 -
4 - Lógicas e dinâmicas da racionalidade económica das organizações	94 -
Parte II - Metodologia Empírica da Investigação	99 -
Capítulo 1- Dispositivo Metodológico	100 -
1 - Questão de partida.....	100 -
1.1. Questões associadas	100 -
2 - Objectivos de Estudo.....	102 -
3 - Opções Metodológicas	102 -
4 – Definição da amostra	103 -
5 - Técnicas de Recolha de Dados e Procedimentos de Recolha de Dados	104 -
6 - Análise de Conteúdo	105 -
Capítulo II- Apresentação, análise e discussão dos resultados.....	106 -
1 - Caracterização das Instituições Participantes.....	106 -
1.1. Natureza e Impulsionamento das Instituições	108 -
2 – Dinâmicas de actuação com vista à Inovação Social: Lógica Organizacional...-	114 -
2.1. Modelo de gestão e cultura organizacional.....	114 -
2.2 – Lógica Organizacional – Liderança e Comunicação	123 -
2.3. Lógica Organizacional – Gestão de Recursos Humanos	128 -
2.4. Lógica Organizacional – Gestão e avaliação organizacional	133 -
3 – Dinâmicas de actuação com vista à Inovação Social: Serviços/Respostas Sociais.....	134 -
3.1. Dinâmicas de respostas a novas necessidades da população idosa	134 -
3.2. Factores que estão na base do sucesso acções/serviços	138 -
4 – Dinâmicas de actuação com vista à Inovação Social: Racionalidade Económica.....	140 -
5 – Desafios e constrangimentos	143 -

CONCLUSÃO	- 146 -
BIBLIOGRAFIA	- 154 -
ANEXOS	- 158 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Índice de Envelhecimento em Portugal, 1940-2011	- 24 -
Figura 2. Distribuição da população residente e da população com 65 ou mais anos em 2011	- 24 -
Figura 3. Pirâmide etária da população, 1 de Janeiro de 2008 e 2060	- 25 -
Figura 4. Evolução do número de entidades proprietárias segundo a natureza jurídica, Continente 2000-2011	- 53 -
Figura 5. Distribuição das respostas sociais por população-alvo, Continente 2011... -	55 -
Figura 6. Evolução das respostas sociais para as Pessoas Idosas, Continente 2000-2011..	- 56 -

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da amostra das IPSS.....	- 106 -
Tabela 2: Caracterização dos interlocutores das IPSS.....	- 107 -
Tabela 3: Áreas de Actuação	- 109 -
Tabela 5: Caracterização dos Recursos Humanos das IPSS.....	- 113 -
Tabela 6: Planeamento Estratégico - Estratégia	- 117 -
Tabela 7: Planeamento Estratégico – Missão, Objectivos e Meio Envolvente	- 120 -
Tabela 8: Política de Qualidade.....	- 123 -
Tabela 9: Dinâmicas de liderança e comunicação institucional	- 127 -
Tabela 10: Dinâmicas de gestão de recursos humanos.....	- 132 -
Tabela 11: Racionalidade Económica	- 132 -

INTRODUÇÃO

Um dos acontecimentos mais importante que decorreu desde os meados do século XX até aos dias de hoje foi o envelhecimento demográfico. O envelhecimento não tem apenas uma dimensão demográfica, traz consigo desafios no domínio social, cultural, económico, político, etc. Este pode ser considerado um triunfo da humanidade porém, um grande desafio na conquista de um envelhecimento saudável.

A Organização Mundial de Saúde e a Organização das Nações Unidas defendem que todas as gerações têm a ganhar, com a adopção de políticas que tenham como objectivos promover a autonomia e diminuir a dependência dos idosos, contribuindo para prolongar a vida com qualidade e ao mesmo tempo minimizar os custos associados ao envelhecimento.

Todavia, com o aumento do número de idosos, bem como o número de idosos sem família, e com o aumento do nível de dependência por parte destes, a sociedade deve reavaliar as redes sociais de apoio existentes, pois nos dias de hoje, cuidar de um familiar idoso, é uma exigência cada vez mais normativa que obriga as famílias contemporâneas a definir e a redefinir as suas relações, obrigações e capacidades. As famílias confrontam-se com um conjunto de transformações sociais complexas e diversas vezes problemáticas, que originam obstáculos para a prestação de cuidados ao idoso no seu domicílio familiar.

Perante esta realidade, surgem as instituições do terceiro sector, para fazer face às necessidades emergentes da população, quer das famílias, quer do idoso.

No entanto, também estas instituições passam por um processo de metamorfose, decorrente da própria sociedade.

O problema principal do quotidiano das instituições do terceiro sector, incide sobretudo na qualificação das respostas, bem como em afirmar a sua sustentabilidade. Assim, as principais preocupações focalizam-se na optimização da combinação dos recursos disponíveis e a procura do máximo impacto na sua intervenção.

Face a este panorama, as instituições terão que capacitar-se e adaptar-se a circunstâncias de mudança, pois como Ávila (2001) menciona “fomos formados – e talvez ainda o estejamos sendo – para gerir uma conjuntura que não mais existe.” (p.21) Daí a pertinência da inovação social, que se traduz em novas ideias, ou em novas aplicações de ideias existentes, na resposta a necessidades sociais.

Neste sentido, é necessário uma atitude profissional, aliada às capacidades das instituições e ao seu respectivo impacto social. É necessário ligar o conhecimento à prática, o saber ao saber-fazer, conjugando a formação individual ao desenvolvimento organizacional, sobretudo numa época de exigências e mudanças estruturais. Neste sentido, é urgente inovar. A inovação social surge como uma estratégia de modernização das organizações que procuram responder de forma mais eficiente, eficaz e sustentável aos problemas sociais, procurando cumprir desta forma a sua missão.

Assim e de acordo com o enunciado, esta investigação teve como objectivo conhecer e compreender as práticas e os instrumentos de gestão desenvolvidos pelas instituições do terceiro sector, tendo em conta a inovação social, para fazer face às necessidades da população idosa. Deste modo, elaborámos a seguinte questão de partida: “Quais as práticas conducentes à inovação social no terceiro sector, vocacionado para a população idosa?”

Assim, e atendendo que só as próprias instituições nos poderiam dar conta do seu saber e saber-fazer, optámos pela abordagem qualitativa, utilizando a entrevista semi-estruturada. Desta forma, relacionámos a teoria com a prática, pois só desta forma, poder-se-á reflectir e promover conhecimento na área do Terceiro Sector e Gerontologia Social.

Neste sentido, a dissertação está organizada em duas partes: a primeira corresponde ao enquadramento teórico que se encontra subdividido em quatro capítulos permitindo-nos contextualizar e compreender a problemática. Deste modo, no primeiro capítulo abordamos o envelhecimento demográfico de um nível macro para um nível micro. No segundo capítulo damos conta da emergência e da evolução do terceiro sector, dando ênfase às Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). No terceiro capítulo damos ênfase ao empreendedorismo. Por fim, no último capítulo, abordamos as dinâmicas da inovação social, bem como as dinâmicas do terceiro sector ao nível da gestão organizacional, dos serviços e respostas sociais e da racionalidade económica.

Na segunda parte deste trabalho, descrevemos a metodologia empírica da investigação, que se subdivide em dois capítulos. O primeiro corresponde ao dispositivo metodológico por nós utilizado, nomeadamente a questão de partida, os objectivos de estudo, as opções metodológicas, a definição da amostra, os instrumentos de recolha de dados, os procedimentos metodológicos e análise de conteúdo. No segundo capítulo fazemos a apresentação, análise e discussão de dados, tendo em conta os dados obtidos

pelas entrevistas semi-estruturadas e o quadro conceptual, terminando com a conclusão do estudo. Por fim, finalizamos com a sintetização dos principais resultados desta investigação, apresentamos os contributos deste estudo para a investigação nesta área, bem como as suas limitações e sugestões para estudos a realizar futuramente.

Parte I – Enquadramento Teórico

Capítulo I - O Desafio do Envelhecimento nas Sociedades Actuais

Nos últimos cinquenta anos, ocorreram transformações sociais muito importantes, uma das quais foi o aumento demográfico das pessoas idosas. Assiste-se em todas as sociedades economicamente desenvolvidas, ao fenómeno crescente e novo do envelhecimento da população, bem como ao aumento da esperança média de vida e ainda o aumento do nível de dependência. Tal como refere Osório (2007), este fenómeno “converteu os chamados «idosos» num grupo social que atrai o interesse individual e colectivo de forma crescente, devido às suas implicações a nível familiar, social, económico, político, etc.”. (p.11)

Neste sentido, iremos explorar conceitos e dados de uma perspectiva macrossocial para uma perspectiva microssocial sobre o fenómeno do envelhecimento demográfico.

1 - Envelhecimento Demográfico na Europa e no Mundo

Na sociedade contemporânea é cada vez mais evidente a necessidade de conhecer a dimensão e estrutura das populações já que estas traduzem importantes elementos para com o processo de tomada de decisão, ao nível das políticas sociais e económicas.

O envelhecimento demográfico¹, é o fenómeno mais importante, que decorreu na estrutura da população e que caracterizou a segunda metade do século XX, repercutindo-se os seus efeitos no século XXI. Apesar deste fenómeno afectar toda a população mundial, na década de noventa do século XX, atingiu sobretudo as regiões mais desenvolvidas, nomeadamente a Europa.

Parafraseando Nazareth (2009), este fenómeno não constituiu “uma nova epidemia (não existe nenhuma doença chamada «envelhecimento» [...] que tivesse surgido de um momento para o outro, [traduzindo antes] uma simples constatação de carácter quantitativo.” (p. 11)

Segundo o mesmo autor, o envelhecimento como processo demográfico é determinado por três factores: o aumento da esperança de vida², a descida de natalidade³ e os movimentos migratórios⁴.

¹ Envelhecimento demográfico – Aumento da proporção de idosos na população total, em detrimento da população jovem e/ou em idade activa. (Sequeira, 2010)

² Esperança de vida – número de anos que, em média, se pode esperar viver a partir de um certo momento de existência, por norma o nascimento. (Simões, 2006)

³ Taxa de natalidade – Número de nados-vivos, por mil habitantes, num determinado período de tempo. (INE, 2013)

O envelhecimento demográfico é assim o resultado das alterações demográficas decorrentes das taxas de natalidade e mortalidade⁵. Ou seja, se por um lado assistimos ao aumento da esperança de vida e ao envelhecimento da população, por outro lado observamos o declínio da fecundidade, ou seja, a uma diminuição do número de jovens, naquilo que se designa por duplo envelhecimento ou desequilíbrio entre gerações. (Nazareth, 2009; Pimentel, 2005)

Com efeito, e como Nazareth (2009) nos elucidava, “quando as percentagens de pessoas idosas aumentam temos um «envelhecimento no topo» das pirâmides de idades; se diminuem temos um «rejuvenescimento no topo»” (p. 26) Por outro lado, “quando as percentagens de jovens diminuem temos «um envelhecimento na base» da pirâmide de idades; se aumentam temos um «rejuvenescimento na base».” (idem)

Desta forma, o duplo envelhecimento causa um desequilíbrio no peso relativo das diferentes gerações, podendo estar na origem de graves problemas sociais e de saúde. (Azeredo, Rodrigues, Carvalho, Roncom, Pereira, & Nascimento, 2011)

No que concerne à situação demográfica mundial e europeia, verificamos que a nível mundial⁶, em 2011, existiam cerca de 7 mil milhões de pessoas. Por sua vez, ao nível europeu⁷, existiam 710 milhões de pessoas, ou seja, cerca de 10,8% da população mundial.

A população mundial reflecte, em 2011, uma diminuição por referência a anos anteriores, o que resulta de uma diminuição da taxa de fecundidade⁸, estando o valor desta, abaixo do valor de reposição da população⁹, que é de 2,1 filhos por mulher. A nível europeu a média foi de 1,57 filhos, existindo assim uma distância importante face ao valor considerado de reposição da população.

No que se refere à situação demográfica na Europa, e de acordo com os dados avançados por Nazareth (2009) em 2007, esta era a região do mundo com a menor percentagem de jovens (15,8%) e por conseguinte a região do mundo mais envelhecida

⁴ Movimentos Migratórios – Englobam três situações distintas, a emigração, a imigração e migrações internas. (INE, 2013)

⁵ Taxa de mortalidade – Número de mortes ocorridos durante um período e o efectivo da população média correspondente. (INE, 2013)

⁶ A Ásia contém 60% da população mundial, a China contém 21%, a Índia contém 17%, África contém 12,7%, a Europa contém 10,8%, América do Norte contém 8%, América do Sul contém 5,6% e a Oceânia contém 0,9% da população mundial. (wikipedia, 2013)

⁷ Em 1950, a Europa representava 21,6% da população mundial. (Azeredo et al., 2011)

⁸ Taxa de fecundidade - Número de nados vivos, observado durante um determinado período de tempo, normalmente um ano civil, referido ao efectivo médio de mulheres em idade fértil (entre os 15 e os 49 anos). (INE, 2013)

⁹ Índice Sintético de Fecundidade – número médio de crianças que terão nascido vivos por mulher em idade fértil sujeita às taxas de fecundidade por idades observadas num momento (ano) de referência (15-49 anos). O ISF é usado para indicar a fecundidade ao nível da substituição de gerações; em países mais desenvolvidos, o valor de 2,1 é considerado como sendo o nível de substituição de gerações. (PORDATA, 2013)

no topo (15,9%). Tendo por base os dados referentes a 2011, verifica-se que o índice de envelhecimento¹⁰ europeu era de 113,2%, sendo a Alemanha o país com maior envelhecimento na base (154,9%), e a Irlanda o menos envelhecido (54,6%). O fenómeno do envelhecimento é desta forma mais evidente na Europa do Norte e na Europa Ocidental, nomeadamente 154,9% na Alemanha, 145,9% em Itália, 140,2% na Bulgária, 135,4% na Grécia, 129,6% na Letónia e em Portugal. (PORDATA, 2013)

Relativamente à esperança de vida na Europa, verifica-se que esta era de 80,4 anos, sendo ao nível mundial superada apenas pela média do Japão, designadamente de 84,3 anos.

Por conseguinte, os países europeus com maior longevidade¹¹ em 2012 eram a França (32,1%), Espanha (30,6%), Bélgica (29,9%), Luxemburgo e Grécia (28,0%). O país com menor longevidade era Malta (21,8%), seguida pela Bulgária (22,2%). (PORDATA, 2014)

Tendo em conta o nível do índice de dependência de idosos¹² a nível europeu¹³ em 2011 era de 26,5%. (PORDATA, 2013)

Em suma, a dimensão do fenómeno do envelhecimento, poderá ser analisada pelos vários indicadores utilizados (índice de envelhecimento, taxa de natalidade, índice de longevidade, e esperança média de vida). Assim, e no que diz respeito à população residente, conclui-se que nos continentes onde se iniciou uma transição demográfica¹⁴ mais tarde, a população continuará a crescer, alterando o peso relativo que tinham da população ao nível mundial. Paraphrasing Osório (2007), assistimos a uma “«transição demográfica» caracterizada por uma descida da mortalidade e, simultaneamente, uma diminuição da fecundidade atrasada no tempo.” (p. 23) A este nível as Nações Unidas prevêem um aumento lento da população, sendo que a grande contribuição virá dos países em vias de desenvolvimento, nomeadamente dos países africanos. (Azeredo et al., 2011)

¹⁰ Índice de envelhecimento – Quociente entre a população idosa (65 e mais anos) e a população jovem (dos 0 aos 14 anos). (INE, 2009)

¹¹ Índice de longevidade – Número de idosos com 75 anos ou mais anos, no total da população idosa. (INE, 2013)

¹² Índice de dependência dos idosos – quociente entre a população idosa (com mais de 65 anos) e a população em idade activa (dos 15 aos 64 anos). (INE, 2013)

¹³ Esta tem vindo a aumentar desde 1950, se neste ano esta era de 13,4%, em 2000 era de 23,4%. (Azeredo et al., 2011)

¹⁴ Transição demográfica – Processo de longo prazo durante o qual as populações passaram, numa primeira fase, de um equilíbrio entre fortes taxas de natalidade e fortes taxas de mortalidade, a uma segunda fase caracterizada por um novo equilíbrio entre fracas taxas de mortalidade e fracas taxas de natalidade. Em certos países da Europa a transição demorou dois séculos. (Torres, 1996)

Com efeito, as tendências para o crescimento ou diminuição da fecundidade dependem muito das opções das políticas, tal como refere de J. M. Nazareth (2009), dado que “os países que optaram por políticas que procuram conciliar «o tempo de trabalho» com «o tempo para a família» são aqueles cuja natalidade manifestou alguns sinais de aumento ou, pelo menos, alguma estabilização no processo de declínio.” (p. 18) Neste sentido, países como França, Dinamarca, Finlândia, Suécia e Reino Unido, procuraram mudar políticas, com o objectivo de aumentar o seu crescimento. Para isso, criaram serviços generalizados de apoio a crianças e outros sistemas de apoio à maternidade.

Relativamente ao indicador da longevidade, teremos que mencionar que pesa bastante a taxa de mortalidade das doenças crónica-degenerativas, bem como, os diversos tipos de cancro e doenças cardio-cerebro-vasculares, que existem nos países mais desenvolvidos. (Azeredo et al., 2011; Osório, 2007)

Neste sentido, e tal como Nazareth (2009) nos elucida, a população idosa com 65¹⁵ ou mais anos irá aumentar substancialmente. No entanto, é no grupo etário dos 80¹⁶ ou mais anos que se irá verificar o maior aumento, sendo o grupo onde as incapacidades são mais dominantes e em que a fragilidade é maior. Ou seja, a própria população idosa está a envelhecer. Com efeito, a taxa de dependência poderá trazer uma sobrecarga à população activa, nomeadamente nas despesas sócio-sanitárias com as pensões, nos cuidados de saúde e de suporte social, dado que cerca de mais de metade dos idosos estarão numa situação de dependência de outrem.

Segundo Nazareth (2009) a questão do envelhecimento demográfico e os seus efeitos na sociedade não foram tidos em conta no século XX, de forma a criarem condições necessárias para a existência de uma pressão mediática. Uma vez que, sem esta pressão mediática, não foi/é possível mudar quer mentalidades, quer políticas com objectivos claros e sustentados no tempo por uma estratégia bem estruturada.

Por conseguinte, não se fez sentir desde o nível local ao nacional uma preocupação real em mudar o rumo dos acontecimentos, assim como, educar as populações para as consequências deste fenómeno. O que fizeram foi a construção de equipamentos com respostas sociais e serviços direccionados à população idosa, que segundo o mesmo autor “ não são, nem nunca serão, uma solução. São apenas remédios

¹⁵ Segundo os dados referentes a 2011, a população europeia entre os 65 e 79 anos era de 64367181. (PORDATA, 2013)

¹⁶ Por sua vez a população europeia com 80 ou mais anos era de 24525938. (idem)

provisórios, que atenuam as consequências da velhice para alguns, com a vantagem de serem soluções de curto prazo, visíveis e portadoras de dividendos políticos para quem os inaugura ou os manda executar.” (p. 13)

2 - Envelhecimento Demográfico em Portugal

Numa perspectiva demográfica, Portugal demonstra semelhanças com os outros países europeus, a nível da inversão demográfica desfavorável.

Para além do aumento de esperança de vida e da diminuição da natalidade, um dos outros factores que contribui para o envelhecimento da população, foi o grande surto emigratório dos anos 60 e 70 dos jovens, e do seu retorno nos últimos anos.

Neste sentido, o retrato da situação demográfica portuguesa pode melhor ser aferido tendo por base os dados dos Censos 2011¹⁷. A população residente em 2011 situava-se em, aproximadamente, 10 milhões e meio, existindo cerca de 1,5 milhão de jovens (até aos 14 anos), cerca de 7 milhões de população em idade activa (dos 15 aos 64 anos), e aproximadamente 1,5 milhão de população idosa (dos 65 aos 79 anos) e cerca de 550 mil residentes de população muito idosa (com mais de 80 anos). Fazendo uma retrospectiva, e tendo em conta os dados referentes a 1960¹⁸, verifica-se que em 50 anos existiram alterações significativas na população residente em Portugal, a população jovem diminuiu cerca de 1 milhão, a população em idade activa aumentou cerca de 2 milhões, a população idosa e muito idosa aumentou aproximadamente 1,4 milhões. Tal como Azeredo et al., (2011) nos elucidam, o crescimento na população idosa não é homogéneo, uma vez que se verifica que tal como na Europa, é o grupo dos 85 e mais anos que cresce, podendo atingir 15,8% da população em 2060. (INE, 2009)

Estes dados corroboram as dimensões do duplo envelhecimento, ou o desequilíbrio das gerações tal como é designado por Nazareth (2009).

No que se refere ao envelhecimento demográfico em Portugal, e tendo em conta os dados dos Censos 2011, verifica-se que ao nível da percentagem de idosos existentes¹⁹ na população era de 19%. Comparativamente com 1991, ou seja, em 20 anos houve um aumento de 5,4% de idosos na população. Por sua vez, ao nível da

¹⁷ Desta população, verifica-se que até aos 15 anos existe 1 milhão e meio, dos 15 aos 24 anos cerca de 1 milhão, dos 25 aos 49 anos aproximadamente 4 milhões, dos 50 aos 64 anos cerca de 2 milhões e com mais de 65 anos cerca de 2 milhões, nomeadamente dos 65 aos 79 aproximadamente 1 milhão e meio, e com mais de 80 anos cerca de 550 mil pessoas. (PORDATA, 2013)

¹⁸ Em 1960 a população residente em Portugal era de aproximadamente cerca 9 milhões de pessoas, existindo 2 milhões e meio até aos 14 anos, cerca de 1 milhão e meio dos 15 aos 24 anos, cerca 3 milhões dos 25 aos 49 anos, cerca de 1 milhão dos 50 aos 64 anos, cerca de 600 mil residentes dos 65 aos 79 anos, e por fim com mais de 80 anos, cerca de 100 mil residentes. (idem)

¹⁹ Em 2001 a percentagem era 16,4% e em 1991 a percentagem de 13,6%. (INE, 2011; Simões, 2006)

percentagem de jovens²⁰ existentes na população era de 14,90%. Nesta óptica, verifica-se uma diminuição de cerca de 5% no mesmo período de tempo.

No que concerne à taxa de natalidade²¹, verifica-se que esta era de 9,2%. Com efeito, e tendo em conta o seu historial, verifica-se que desde 1960, houve uma redução de 14,5%. Face ao exposto e corroborando com Isabel Dias e Eduardo Rodrigues, “Portugal apresenta, atualmente uma das mais baixas taxas de fecundidade da Europa, sem capacidade de renovação das gerações.” (cit in Paúl & Ribeiro, 2012, p. 183) Por conseguinte, o valor de reposição²² da população era de 1,35, existindo assim, uma grande distância com o valor considerado como ideal.

Relativamente à esperança de vida à nascença²³, esta era de 77,60 anos para os homens e de 84,0 anos para as mulheres. No que diz respeito a este indicador, poder-se-á dizer que a esperança de vida aumentou desde 1960, nomeadamente, 16,90 anos para os homens e 17,60 anos para as mulheres. Neste sentido, verifica-se que a esperança média de vida das mulheres é superior, estas vivem em média mais anos que os homens, o que parece estar relacionado com factores genéticos e/ou hereditários, bem como, com factores sociais e ambientais, uma vez que os homens correm mais riscos. (Oliveira, 2005).

Tendo em conta o índice de envelhecimento²⁴ da população, verifica-se que era de 128, ou seja, que por cada 100 jovens existiam 128 idosos. Assim, e tendo em conta o nível Europeu (113,2) conclui-se que Portugal apresentava um índice superior. Face ao exposto e tendo em conta a Figura 1, poder-se-á verificar que desde 1960, o índice de envelhecimento aumentou 101. (INE, 2013, PORDATA, 2013)

²⁰ Em 2001 de 16,00% e em 1991 de 20,00%. (idem)

²¹ Paralelamente, em 2001 era de 10,9%, e em 1960 era de 23,7%. (INE, 2011; Simões, 2006)

²² Ao nível mundial é de 2,1 filhos, na União Europeia a média é de 1,57 filhos. (PORDATA, 2013)

²³ Em 2001, era de 73,7 anos para os homens e 80,6 para as mulheres, e em 1960 era de 60,7 anos para os homens e 66,4 anos para as mulheres. (PORDATA, 2013)

²⁴ Em 2000 representava 100, em 1990 representava 65 e em 1960 representava 27. (idem)

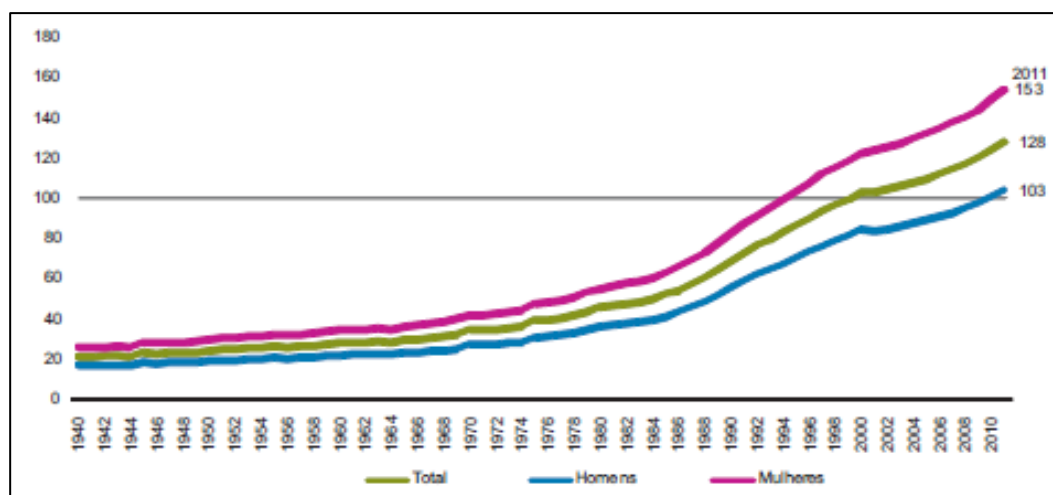


Figura 1. Índice de Envelhecimento em Portugal, 1940-2011

Fonte: INE (2013), Estatísticas Demográficas 2011, Lisboa, INE.

Face ao índice de envelhecimento, poder-se-á caracterizar o mesmo por região. Neste sentido, verifica-se que este era mais elevado no Alentejo (175,0) e no Centro (160,7). Por outro lado e de acordo com a Figura 2, constata-se que a população com 65 ou mais anos, se concentrava na região Norte (31,4%) e região Centro (25,9%). (INE, 2013)

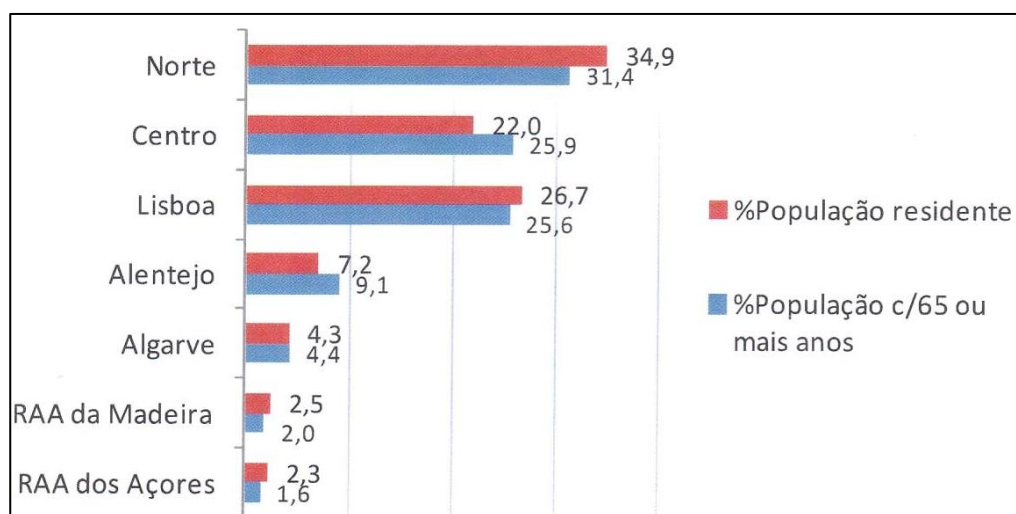


Figura 2. Distribuição da população residente e da população com 65 ou mais anos em 2011

Fonte: INE (2012), Censos 2011 – Resultados Pré-definitivos. (03 de fevereiro), INE;

Relativamente ao índice de longevidade²⁵ verifica-se que este era de 47,90, ou seja, que em cinquenta anos (desde 1960), aumentou cerca 13,90. Tal como salienta Sequeira (2010), este aumento gera novos desafios na sustentabilidade das sociedades. (INE, 2013) Por conseguinte, e tendo em conta o índice de dependência dos idosos, este

²⁵ Em 2001 era de 41,40, em 1960 era de 34. (Sequeira, 2010)

era de 29%, verificando-se um aumento de 5% em 10 anos (desde 2001). (PORDATA, 2013)

Como J. M. Nazareth (2009) nos elucida “não existem «pessoas idosas a mais» (...) existe é um aumento da importância relativa das pessoas que pertencem às idades mais avançadas devido ao facto de as gerações mais jovens estarem a perder importância nas modernas sociedades industrializadas e de serviços.” (p. 14)

Assim, o envelhecimento demográfico decorre quer do crescimento da população idosa em termos absolutos, nomeadamente, pelo aumento da esperança de vida, devido às melhorias das condições sanitárias, nutricionais, cuidados de saúde básicos e avanços da medicina, quer do aumento relativo, isto é, dado o declínio da natalidade. O envelhecimento na base da pirâmide é explicado pela baixa natalidade, e o envelhecimento no topo pelo índice de longevidade, como podemos analisar na Figura 3.

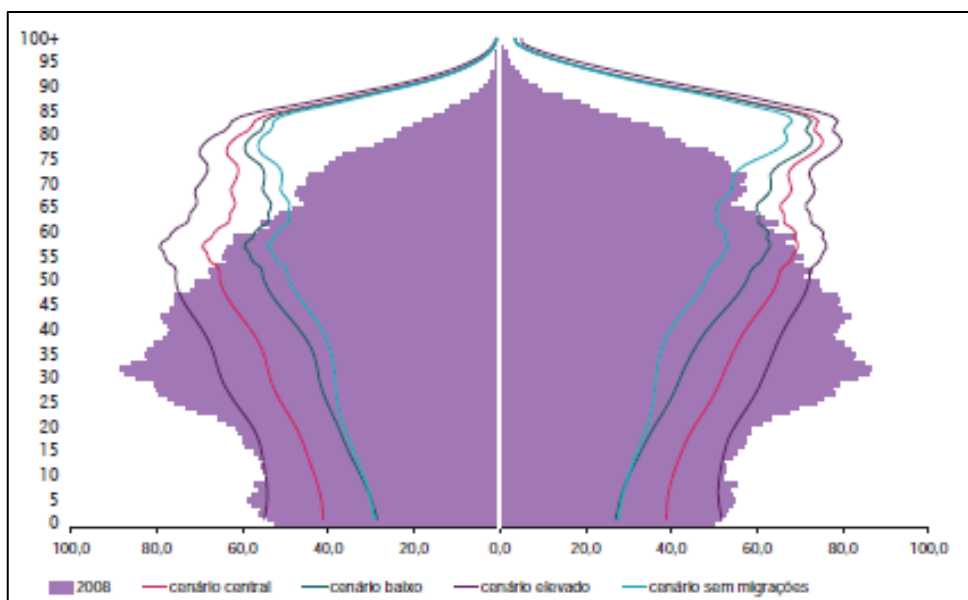


Figura 3. Pirâmide etária da população, 1 de Janeiro de 2008 e 2060

Fonte: INE (2009), Projecções da População Residente em Portugal 2008-2060, Lisboa, INE.

De acordo com a análise da pirâmide etária, verificamos que esta apresenta diferentes formas para cada cenário²⁶. Em 2060 os efeitos são notórios em todas as idades, contudo mais realçado nas idades jovens e activas, evidenciando-se os efeitos do

²⁶ Cada cenário, apresenta uma hipótese, assim o cenário central, apresenta recuperação dos níveis de fecundidade e de saldos migratórios positivos, cenário baixo apresenta níveis de fecundidade reduzidos e de saldos migratórios inferiores aos do cenário central, o cenário elevado apresenta resultados mais optimistas quer ao nível da fecundidade quer ao nível de saldos migratórios, tendo por base os do cenário central, apresentando ainda um aumento de esperança de vida, por sua vez, o cenário sem migrações, apresenta as mesmas hipóteses de evolução no cenário central quer das componentes de fecundidade e mortalidade, apresentando maior agravamento do que no cenário baixo. (INE, 2013)

envelhecimento da população no topo da pirâmide e a baixa natalidade na base da pirâmide.

Evidenciando o decréscimo da população jovem, verifica-se o aumento da população idosa. No cenário central, em 2060 existirão 271 idosos por 100 jovens, mais do dobro existente em 2011.

Parafraseando Oliveira (2005), “o aumento da população idosa não se deve propriamente ao aumento da duração média de vida (devido a melhores condições de saúde, etc.) mas ao não equilíbrio verificado na base da pirâmide (ocupada pelo novos) que tem diminuído drasticamente (devido aos novos meios de controlo da natalidade, a novos ‘valores’ familiares que não os filhos, ao individualismo, às exigências do mundo de trabalho, ao casamento tardio e a outros factores).” (p. 13)

No que concerne à constituição dos agregados familiares onde se incluem idosos, refira-se que de acordo com os Censos 2011, verifica-se que:

✓ A maioria dos idosos viviam em famílias clássicas²⁷ - 28% das famílias eram constituídas só por idosos²⁸, verificando-se que ao longo dos anos, estas têm vindo aumentar;

✓ A dimensão média das famílias clássicas²⁹ era de 2,6. Verificando-se que estas, ao longo dos anos, têm vindo adquirir menor dimensão. (INE, 2012; Sequeira, 2010)

Por conseguinte, e tendo em conta as projecções demográficas da população mundial, europeia e portuguesa para 2050 e 2060, verifica-se que:

✓ A população mundial atingirá cerca de 9 mil milhões de pessoas;

✓ A Europa irá representar apenas 7,2% da população mundial. A população europeia irá diminuir lentamente, tornando-se também a mais envelhecida, porém não de igual forma nos diferentes países³⁰, por conseguinte, a população portuguesa residente deverá diminuir, redução que irá verificar-se em quase todas as regiões do país;

²⁷ Família clássica – conjunto de pessoas que residem no mesmo alojamento e que têm relações de parentesco entre si, podendo ocupar a totalidade ou parte do alojamento. (Sequeira, 2010)

²⁸ Segundo os censos de 2001, 32,5% das famílias clássicas residia, pelo menos um idoso e 17,5% do total das famílias constituídas só por idosos. Entre 1991 e 2001 a proporção de famílias clássicas com idosos, aumentaram cerca de 23%. Enquanto que, as famílias compostas por idosos e outros viram a sua importância relativa diminuir ligeiramente, as famílias compostas unicamente por idosos aumentaram cerca de 36%. (idem)

²⁹ As famílias clássicas em 2001 tinham a dimensão média de 2,8. Por outro lado, as famílias de maior dimensão, com 5 ou mais elementos, têm vindo a perder expressão como nos elucidam os dados, 6,5% em 2011 e 9,5% em 2001. (INE, 2011)

³⁰ De acordo com o Relatório Demográfico das Nações Unidas (2001), existirá uma descida significativa da população na maioria dos países do Sul, nomeadamente, 28,2% em Itália, 22,4% na Grécia, 22% em Espanha e 17,6% em Portugal; esta descida ir-se-á fazer sentir também nos países Centro-Europeus, no entanto em menor grau, nomeadamente 12,8% na Áustria, 12% na Bélgica e 10,7% na Alemanha. (Osorio, 2007)

✓ Na Europa, no que respeita à população activa irá diminuir cerca de 50 milhões, por outro lado, a população idosa com 65 ou mais anos irá aumentar substancialmente;

✓ Em Portugal a população jovem deverá atingir 13% da população, e a população idosa atingirá 32%. Se a população idosa, já é actualmente uma população bastante idosa, em 2050 será ainda mais;

✓ A esperança de vida na Europa será de 85,6 para as mulheres e de 80,5 para os homens;

✓ Em Portugal o índice de envelhecimento aumentará em todas as regiões do país, mantendo-se o Alentejo como a região mais envelhecida do país e Lisboa e Vale do Tejo como a região que terá menos população envelhecida; este índice situar-se-á nos 398 idosos por cada 100 jovens;

✓ O nível da taxa de dependência de idosos ao nível mundial será de 25,4%, enquanto que na Europa estima-se que este irá aumentar para 50,4%, e em Portugal, estima-se que será de 57,8%. Significa que mais de metade dos idosos, estarão numa situação de dependência de outrem. (Azeredo et al., 2011; INE, 2004; INE, 2011; Nazareth, 2009; Osório, 2007; Sequeira, 2010)

Neste contexto, constatamos que o envelhecimento demográfico representa um desafio não apenas presente, mas também para o futuro para todos os países e a nível mundial, sendo necessário elaborar plataformas de intervenção que optimizem os diferentes actores envolvidos, quer formais, quer informais.

Se por um lado, o grupo de pessoas idosas não pára de aumentar, por outro, o número de jovens não cessa de decrescer. Relativamente ao grupo de pessoas idosas, verifica-se um aumento progressivo sobretudo das muito idosas, aumentando por conseguinte a probabilidade de ocorrências de situações de dependência física, psíquica e social. Esta realidade comporta uma série de problemas e desafios às sociedades contemporâneas, despontando a necessidade de criar novas respostas quer por parte do Estado, quer da sociedade civil. (Jacob, Santos, Pocinho, & Helder, 2013; Paúl & Ribeiro, 2012).

Relativamente aos problemas, poderemos salientar os de carácter económico, sanitário e educacional, designadamente, o aumento do contingente de pessoas não produtivas, que gera uma sobrecarga na população activa, bem como, o aumento com os gastos das despesas de saúde; a valorização da vertente curativa da política de saúde, em detrimento da vertente preventiva; a não valorização da educação para a saúde; a

coexistência de três ou mais gerações; famílias com um ou mais idosos; maior número de pessoas institucionalizadas, entre outros. No que concerne aos desafios, entendam-se que estes vão ao encontro de oportunidades de progresso, ou seja, de aproveitamento do potencial inexplorado deste grupo de pessoas (idosos) em prol do desenvolvimento da sociedade. (Simões, 2006) Na óptica de Isabel Dias e Eduardo Rodrigues, “a experiência, o saber e o saber-fazer, a constatação dos efeitos perniciosos de uma inatividade abrupta e indesejada, entre outros [factores], abrem desafios para o aprofundamento de modelos e de práticas de “envelhecimento em atividade”, aspecto que se mostra central para uma sociedade mais justa e coesa.” (cit in Paúl & Ribeiro, 2012, p. 187)

No que concerne ao contexto nacional, Portugal tem tentado responder aos problemas postos pelo envelhecimento demográfico, nomeadamente na alteração da idade da reforma, passando dos 63 anos para os 65 anos e no último ano dos 65 para os 66 anos, bem como do ano de garantia mínima para acesso das pensões de velhice, passando de 10 anos para 15 anos, etc. Todavia, não basta repensar e redefinir o financiamento das pensões, mas também o financiamento do sistema de saúde, bem como o investimento em infraestruturas e serviços especializados, visto que maior longevidade implica maiores necessidades de cuidados de saúde, sendo necessário uma rede de cuidados continuados eficiente e eficaz, uma rede sócio-sanitária de suporte no domicílio, uma melhor cobertura na prestação de serviços a pessoas dependentes, uma maior rede de equipamentos e respostas sociais diferenciadas de forma a poder responder às novas e diferentes necessidades da população, entre outras medidas. (Azeredo et al., 2011; Jacob et al., 2013; Paúl & Ribeiro, 2012)

O aumento de longevidade para além das repercussões demográficas e individuais, também tem repercussões sociais, nomeadamente nas relações familiares.

Assim sendo, a problemática do envelhecimento não se compreende verdadeiramente se não se analisar as mudanças sociais e individuais sobre a idade avançada. É então necessário compreender este fenómeno do envelhecimento como um fenómeno não apenas colectivo, mas também individual.

3 - Conceito de Envelhecimento e Velhice

Numa perspectiva individual o envelhecimento exige ser compreendido como um processo pessoal e contextual, uma vez que depende da biologia, do género, do nível de instrução, da região onde se vive, etc. Assim, esta interacção determina a imensa variedade das experiências individuais de envelhecimento, visto que a população idosa não é homogénea.

Neste sentido, o envelhecimento tem que ser entendido numa perspectiva bio-psico-social. O envelhecimento está ligado assim, a um conjunto de alterações biológicas³¹, psicológicas³² e sociais³³ específicas de cada indivíduo, que se processam ao longo de toda a vida e cujo mecanismo está ainda por definir. Não existe uma base fisiológica, psicológica ou social que consiga marcar o seu início, mas podemos dizer que este revela-se por uma diminuição das capacidades de adaptação ao meio e às agressões da vida.

As diferenças do envelhecimento entre os seres humanos permite-nos falar em envelhecimentos em vez de envelhecimento, porque cada indivíduo é portador de uma carga genética única, e adquire um envelhecimento diferente, consoante influências substanciais da nutrição, estilos de vida e ambiente a que se submete.

Este fenómeno é caracterizado como um processo contínuo, podendo no entanto observar-se uma evolução mais rápida, ou mais notória no último ciclo da vida.

Segundo a opinião de Brodie (1985, cit in Fernandes, 2002), o envelhecimento é um processo inevitável e irreversível, que começa na fase da concepção e que continua pela vida fora. Tal como refere Fernandes (2002) “nascer, é começar a envelhecer, seguindo-se uma evolução geneticamente programada.” (p. 23)

³¹ As alterações fisiológicas e anatómicas, surgem primeiro ao nível interno do organismo (alterações, devido às mudanças dos órgãos vitais (coração, pulmões, rins, fígado, etc) e às alterações decorrentes do metabolismo basal (circulação, respiração, tónus muscular, actividade glandular, etc), implicam uma diminuição da capacidade funcional), só numa fase posterior visualizamos no organismo os seus sinais externos, “no aparecimento de cabelos brancos, lentificação progressiva dos movimentos, alterações do equilíbrio, diminuição da força muscular, diminuição da velocidade de reacção, alterações emocionais e alterações cognitivas, sendo estas mais subjectivas.” (Sequeira, 2010, p.21) E também as alterações que se dão nos órgãos dos sentidos, nomeadamente na visão (diminuição de acuidade visual) e audição (diminuição de acuidade auditiva), bem como ao nível cerebral (a morte diária de neurónios e a diminuição da plasticidade cerebral, pelo decrescimento do fluxo sanguíneo), comprometendo, por sua vez, as funções cognitivas (como a memória, o pensamento, a linguagem, orientação, personalidade, etc). (Sequeira, 2010)

³² As alterações do nível corporal têm implicações ao nível psicológico, que se manifestam na mudança de atitudes e comportamentos da pessoa idosa. Depende de factores patológicos, genéticos, ambientais, do contexto sociocultural em que a pessoa se encontra inserida e da forma como cada pessoa organiza a vive o seu projecto de vida. É necessário que a pessoa desempenhe actividades significativas, por forma a encontrar equilíbrio psicológico, promovendo o seu bem-estar, que é fundamental na perspectiva de qualidade de vida da pessoa idosa. As alterações psicológicas da pessoa idosa, são repercussões da subjecção do significado que cada pessoa atribui ao seu processo de envelhecimento. (Sequeira, 2010)

³³ O envelhecimento tem influenciado, de certa forma, a participação social da pessoa idosa. Verificando-se uma diminuição progressiva nos papéis que desempenha, no seio familiar, laboral e social (idem).

Por conseguinte, e tal como Carvalho (2012) nos elucida, ligado ao conceito de envelhecimento, surge diversas vezes o conceito de dependência³⁴. Contudo este surge frequentemente associado a pessoas idosas ou muito idosas. Todavia, a dependência define-se como “um estado em que se encontram as pessoas que, por razões ligadas à falta e perda de autonomia física, psíquica, intelectual, têm necessidade de assistência e de outros recursos para realizar as actividades correntes da vida diária.” (idem, p.36) De acordo com Almeida, não se deve confundir longevidade com envelhecimento uma vez que a “longevidade é a duração da vida de um organismo e depende da progressão do envelhecimento, pois este impõe-lhe um limite mais tarde ou mais cedo.” (cit in Paúl & Ribeiro, 2012, p. 23)

Neste sentido, e face ao desequilíbrio entre as gerações, os conceitos tradicionalmente utilizados, entram em crise: o que significa ser novo, e ser velho na sociedade actual? E muitas interrogações surgem: a partir de quando sou velho? O que é ser velho?

Para Bernard (1994), a velhice pode ser considerada como “a última idade da vida, cujo início fixamos no sexagésimo ano, mas que pode ser mais ou menos avançada ou retardada, segundo a constituição individual, o género de vida e uma série de outras circunstâncias.” (cit in Fernandes, 2002, p. 24)

A velhice é assim um processo inevitável, representado por um conjunto complexo de factores fisiológicos, psicológicos e sociais específicos de cada pessoa, sendo considerada como o “«coroamento» das etapas da vida. Ela traz em si a colheita do que se aprendeu e viveu, do quanto se fez e foi alcançado, do quanto se sofreu e se suportou.” (Fernandes, 2002, p. 24)

Face ao exposto, não é fácil definir o conceito de velhice, existindo de acordo com Fernandes (2002) e Oliveira (2005), quatro conceitos para definir o conceito de velhice com precisão:

✓ **Idade Cronológica** – idade que corresponde à idade oficial, dada pelo Cartão de Cidadão, determinada pelo calendário;

³⁴ Segundo a Organização Mundial de Saúde, o estado de dependência é medido através de indicadores objectivos e subjectivos que determinam vários níveis e tipos (Existem diversos tipos de instrumentos de avaliação multidimensional dos idosos, como o índice de Katz, Criceton, Bartel, Easy Care, entre outros.). Relativamente aos primeiros, dizem respeito à funcionalidade do corpo e à restrição da capacidade de realizar actividades da vida diária (AVD – incluem indicadores como a capacidade para efectuar a higiene pessoal, para se vestir, ir à casa de banho, controlar os esfíncteres, alimentar-se, mover-se no interior e exterior do domicílio e efectuar escolhas) e actividades instrumentais da vida diária (AIVD- incluem indicadores como a capacidade de limpar e lavar a casa, preparar refeições, gerir os medicamentos, manusear, o dinheiro, utilizar o telefone, os transportes públicos ou particulares, resolver assuntos administrativos e decidir sobre os assuntos quotidianos e futuros), os segundos dizem respeito aos factores contextuais. (Carvalho, 2012)

✓ **Idade Biológica** – idade que corresponde ao estado orgânico e funcional dos órgãos, aparelhos e sistemas, ou seja, a posição actual do individuo no seu ciclo de vida e que pode não coincidir com a idade cronológica (níveis de maturidade física e estado de saúde);

✓ **Idade Psicológica** – idade que corresponde à capacidade do individuo se adaptar ao meio, não tendo influência a idade cronológica, nem o estado orgânico (relacionada com o desenvolvimento cognitivo-emotivo, com a capacidade de adaptação, de aprendizagem e de motivação);

✓ **Idade Social** – idade que corresponde ao status, papéis e funções do indivíduo em relação com o seu grupo social.

Torna-se notório a dificuldade em encontrar uma data a partir da qual se possa definir uma pessoa como “velha”, dado que, existem idosos que estão mais envelhecidos, outros que parecem mais jovens, e ainda os que sentem não ter qualquer utilidade, não existindo consenso entre os teóricos para explicar esta realidade biopsicossocial do ser humano, na última etapa da vida.

Contudo, e tendo em conta a perspectiva de Fernandes (2002), verifica-se que “apesar da dificuldade em definir com exactidão “velhice”, podemos dizer que a mesma não é doença, mas sim a comprovação de que houve suficiente saúde para a atingir.” (p. 25)

De acordo com Valente (1993, cit in Fernandes, 2002), a noção de velhice na sociedade actual, baseia-se em critérios de estatuto e de idade, onde os idosos se encontram colectivamente identificados como um grupo etário, com direito a prestações financeiras.

Relativamente ao factor idade, a Organização Mundial de Saúde (OMS), diz-nos que “velho é aquele que já completou 65 anos.” (Oliveira, 2005, p. 10) Todavia, esta definição tem vindo a perder significado na nossa sociedade, uma vez que a longevidade e a qualidade de vida do ser humano se têm vindo alterar.

Neste sentido, Oliveira (2005) elucida-nos nas múltiplas definições de idades, das quais destacamos a divisão da faixa etária, feita pelos Estados Unidos:

1. Idosos Jovens – entre os 65 e os 74 anos;
2. Idosos – dos 75 aos 84 anos;
3. Muito idosos – a partir dos 85 ou 90 anos.

E ainda a divisão etária feita por décadas:

1. Velhos jovens – dos 60 aos 69 anos;

2. Velhos de meia-idade – dos 70 aos 79 anos;
3. Velhos-velhos – dos 80 aos 89;
4. Velhos muito velhos – a partir dos 90 anos. (Oliveira, 2005)

O mesmo autor faz referência a uma outra denominação, na qual os velhos jovens e velhos de meia-idade, contemplam a terceira idade, os velhos-velhos e velhos muito velhos, contemplam a quarta idade, “se não queremos falar de uma “quinta idade”. (idem, p. 11)

Em suma, poderemos dizer que a idade cronológica reflecte parcialmente o processo de envelhecimento nas diferentes etapas da vida. Visto que, temos que compreender o envelhecimento numa perspectiva biopsicossocial, onde as dimensões biológicas, psicológicas e sociais interagem de forma ininterrupta e onde cada uma afecta e é afectada, bem como compreender quais as alterações e consequências do processo de envelhecimento.

Assim, e no que concerne à dimensão biológica, convém esclarecermos o que é consequência do processo do envelhecimento e o que é causado pelos processos patológicos típicos da idade avançada, tendo em conta dois conceitos distintos:

✓ **Senescência** – “Entende-se por este conceito o conjunto de alterações orgânicas, morfológicas e funcionais que ocorrem em consequência do processo de envelhecimento.” (Sequeira, 2010, p. 19)

✓ **Senilidade** – “Entende-se como o conjunto de modificações determinadas pelas afecções que as pessoas idosas apresentam.” (idem, p. 20)

Do ponto vista teórico, parece fácil distinguir estes fenómenos, porém na prática, por vezes, é difícil diferenciar um do outro, dado a sua mútua interacção. Tal como Berger e Mailloux-Poirier (1995) nos elucidam, a degenerescência patológica por vezes associada à velhice, não é da exclusividade do processo de envelhecimento, mas sim das disfunções orgânicas.

Segundo Sequeira (2010), para alguns autores a senescência está equiparada ao envelhecimento primário (o envelhecimento normal, caracterizado pelas mudanças corporais da idade e sem doenças; conceito relacionado com a longevidade máxima da espécie), e a senilidade equiparada ao envelhecimento secundário (envelhecimento relacionado com a doença, mudanças que ocorrem com maior frequência, mas que não têm que estar necessariamente presentes; conceito relacionado com as diferenças interindividuais).

Relativamente à dimensão psicológica e social e de acordo com Barreto (1984, cit in Paúl, 1997), verificamos que determinados factores e condicionalismos são responsáveis pelas perturbações psíquicas e sociais da população idosa, nomeadamente a reforma, as perdas, a falta de recursos económicos, a adaptação e o reajustamento.

É nesta fase da vida que existem grandes transformações, quer ao nível físico, psíquico cognitivo e social. Existem grandes alterações afectivas e emocionais, com o desaparecimento de pessoas significativas, como familiares, amigos e cônjuges, bem como, com a mudança de estatuto, provocada pela reforma, diminuindo progressivamente os papéis que a pessoa desempenha, quer no seio familiar, laboral e ocupacional/social. As principais perdas dizem respeito aos papéis, expectativas e referências ao grupo social, podendo suscitar nas pessoas idosas “depressão, ansiedade, reacções psicossomáticas, afastamento e descompromisso.” (Solom e Davis, 1995, cit in Paúl, 1997, p. 37)

De acordo com o paradigma de desenvolvimento ao longo da vida (lifespan), o desenvolvimento humano, processa-se “em múltiplas direcções, através de ganhos e perdas, em busca da optimização selectiva e da compensação, mostrando uma certa plasticidade e capacidade de adaptação ao contexto, aspectos que levariam a um envelhecimento mais ou menos feliz.” (Baltes e colaboradores cit in Oliveira, 2005, p. 19) Desta forma, e sendo a velhice um fenómeno variável, de pessoa para pessoa, pode oferecer numerosas oportunidades de crescimento pessoal, dependendo da aquisição de atitudes e processos de coping que permitem à pessoa idosa, apesar do aumento dos défices ou da sua ameaça, permanecer independente, produtiva e socialmente activa pelo máximo de tempo possível.» (Baltes cit in Fonseca, 2005, p. 210)

Em suma, com o aumento progressivo da população idosa, têm aumentado a probabilidade de ocorrências de situações de dependência física, psíquica e social, despontando necessidades de criar novas respostas por parte do Estado e da sociedade civil, dado que, como Azeredo et al. (2011) nos alertam, “indo certamente aumentar o número de pessoas sem família para cuidar, bem como o número de idosos a cuidar de um ou mais idosos, os cuidados continuados no domicílio ou instituições tornar-se-ão imprescindíveis, se não quisermos ver aumentar o absentismo ao trabalho para cuidar dos mais velhos e o burn-out em pessoas em idade activa, bem como ter idosos isolados e abandonados.” (p. 21)

Efectivamente, verificamos que nos últimos tempos a rede de equipamentos e serviços vocacionados para pessoas idosas e dependentes tem evoluído, porém ainda se mantêm escassa, perante a procura existente.

Capítulo II - O Terceiro Sector vocacionado para a população idosa

Com o fenómeno do envelhecimento demográfico, verificamos que a população idosa está a aumentar, bem como o seu índice de longevidade, não existindo por parte das famílias ou do seu agregado familiar, condições para responder às necessidades desta população. Esta população requer cuidados especializados, tendo as organizações do terceiro sector vocacionadas para a população idosa um papel importantíssimo ao nível económico e social, designadamente, a intervenção das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). (Jacob et al., 2013)

Face ao exposto, teremos que contextualizar para uma melhor compreensão dos seus serviços, conhecer como surgiram, quem são, como são e o que fazem estas IPSS pela e para população idosa. Estas instituições não pertencem ao sector público, nem ao sector do mercado, mas ao designado terceiro sector. Neste sentido, iremos explorar melhor estes conceitos.

1 - Abrangência do Terceiro Sector numa perspectiva internacional

Quando abordamos a literatura sobre o terceiro sector, encontramos uma enorme variedade de termos e de critérios para definir o conjunto de organizações que não sendo públicas, perseguem objectivos sociais, e que sendo privadas, não têm fins lucrativos. As diferentes designações³⁵ e os critérios utilizados retractam a variedade de formas que assumem face a diferentes contextos históricos e sociais, bem como os posicionamentos ideológicos, o rigor académico e nacionalidade dos autores. (Almeida, 2011; Nunes, Reto, & Carneiro, 2001; Reis, 2003)

A dificuldade conceptual em delimitar uma realidade diversa e heterogénea, assume particular importância ao nível internacional, dadas as designações conceptuais assumidas pelos diversos contextos, designadamente, pelo contexto francófono (economia social), pelo contexto anglófono (sector das organizações não lucrativas ou voluntárias), pelo contexto da união europeia (terceiro sistema), pelo contexto da América Latina (economia solidária ou alternativa) e por fim pela designação do plano internacional (organizações não governamentais).

Merecem destaque na nossa abordagem as perspectivas anglo-saxónicas e francófonas, atendendo à influência histórica e dado que contribuem para a percepção da discussão teórica do tema no nosso país.

³⁵ Economia Social, Terceiro Sistema, Sector não Lucrativo, Economia de Interesse Social, Economia Popular, Economia Comunitária, Economia Solidária (Nunes et al., 2001)

1.1. A abordagem Anglo-saxónica

As abordagens provenientes do mundo anglo-saxónico desenvolveram-se através dos conceitos e quadros teóricos do sector não lucrativo ou voluntário. Por conseguinte, verificamos que o sector não lucrativo tem bastante expressão nos países anglo-saxónicos como os EUA e o Reino Unido, mas também tem alguma influência nos países do norte e centro da Europa.

Tendo em conta o enquadramento histórico³⁶, verificamos que foi a partir dos anos 90 que a expressão terceiro sector se internacionalizou, designadamente através do Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Universidade Johns Hopkins (CNSP) nos EUA com Salamon e Anheier. (Almeida, 2011; Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon, 2005) Neste sentido, a concepção do sector não lucrativo surge de uma nomenclatura comum designada pelos países participantes no projecto, designadamente sob a forma de Classificação Internacional do Sector não Lucrativo (ICNPO), dado o reconhecimento de sectores de actividades essencialmente não lucrativos. (Reis, 2003)

De acordo com Salomon e Anheier (1992), as organizações para pertencerem ao sector não lucrativo, devem apresentar cinco características essenciais:

1. Formais ou organizadas – terem estruturas e regularidades nas suas operações, podendo ser formalmente constituídas ou legalmente registadas;
2. Privadas – serem institucionalmente separadas do Governo, não poderão pertencer nem deverão ser controladas por este, embora possam receber apoio financeiro;
3. Não distribuidoras de lucros – qualquer excedente gerado, não pode reverter para os seus membros, dirigentes ou gestores, deverá se reinvestido na organização, em recursos humanos, infra-estruturas, etc.;

³⁶O termo terceiro sector “third sector” começou a ser utilizado nos Estados Unidos nos anos 70, para identificar um sector da sociedade, diferente do mercado e do Estado, composto por organizações sem fins lucrativos, orientadas para a produção ou distribuição de bens e serviços públicos. Contudo, foi substituído na década de oitenta pela designação de sector não lucrativo “nonprofit sector”. Esta designação dá ênfase ao constrangimento de não distribuição (sendo este o princípio fundamental destas organizações), bem como ao individualismo neoliberal, em que o associativismo e o voluntariado fazem parte da cultura política e cívica, associando ao termo da filantropia, privilegiando a relação das organizações com a sociedade em prol da relação com o Estado, realçando o seu princípio tradicional destas organizações, ou seja, o (Ladin e Beres, 1999; Reis, 2003). Como refere Laville (2000) as mudanças das relações entre Estado e mercado existentes na década de 80, contribuíram para o crescimento deste sector, em número e importância nos países industrializados. Uma vez que, o Estado ao mudar a forma de prestação dos serviços públicos, despoletou as parcerias com as organizações da sociedade civil, que se tornaram assim, responsáveis pelo suprimento dos serviços antes de responsabilidade exclusiva do Estado. A história do terceiro sector nos Estados Unidos revela uma orientação mais acentuada para agir com independência em relação ao Estado. Surgindo neste sentido, o termo sector independente. Com efeito, As parcerias do Estado com as organizações da sociedade civil, são reconhecidas, ficando a prestação dos serviços a cargo das estruturas locais, nas quais trabalham pessoas conhecedoras dos problemas e do contexto em que estão inseridos os beneficiários dos serviços das mesmas.

4. Auto-governada – possuir mecanismos de governação interna, procedimentos próprios de gestão, de forma a controlar as suas actividades, não dependendo de entidades externas;

5. Voluntária – devem ter algum grau de contribuições voluntárias (mão-de-obra, doações em dinheiro ou em espécie), os membros pertencentes devem ser voluntários e não por laços de sangue ou outras razões que contrariem a liberdade de adesão. (Almeida, 2011; Andrade & Franco, 2007; Franco et al., 2005)

Estas organizações estão associadas a iniciativas de voluntários que se uniram para trabalhar por um fim que não está relacionado com a obtenção do lucro, mas com trabalho comunitário, missionário, de reivindicação e de prestação de serviços, em áreas de actuação dominantes, como cultura e recreio, instrução e investigação científica, saúde, serviços sociais, ambiente, etc. (Nunes et al., 2001) Por conseguinte, possuem uma missão cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, filantrópico, de defesa de direitos humanos, de defesa de causas ambientais, entre outras. (Andrade & Franco, 2007)

Almeida (2011) considera que o termo sector não lucrativo, utilizado pelo CNSP, “põe em relevo a existência de restrições legais e éticas na distribuição dos lucros, excluindo, deste modo, todas as organizações de membros (member-benefit organizations) como as cooperativas e as mutualidades,” (p. 20) sendo este³⁷, o critério principal na definição das organizações do sector não lucrativo.

Tal como refere Andrade e Franco (2007), a denominação terceiro sector, pela sua simplicidade, remete-nos para uma visão simples da organização da actividade de um país em três sectores. Neste sentido, para compreendermos melhor a diferenciação entre os três sectores e caracterizarmos a natureza do Terceiro Sector, Anheier e Seibel (1990, cit in Nunes et al., 2001) referem que teremos de contemplar as características institucionais e a classificação das organizações³⁸, bem como os modelos de funcionamento³⁹ das mesmas e as funções⁴⁰ institucionais por elas desenvolvidas.

³⁷ O critério da não distribuição de lucro.

³⁸ No que concerne, às características institucionais e classificação das organizações, verificamos que as distinções público-privado e lucrativo-não lucrativo dependem das aceções vigentes nos diversos países; relativamente ao modelo organizacional, deparamo-nos com as distinções/semelhanças entre os modelos organizacionais entre as instituições que operam nos sectores público e privado. (Nunes et al., 2001)

³⁹ Relativamente às características organizacionais, as organizações do terceiro sector possuem níveis mais baixos de racionalidade de meios e de formalização de procedimentos e níveis mais elevados de solidariedade, de troca directa e de autonomia, comparativamente com os organismos estatais ou empresas com fins lucrativos. (idem)

⁴⁰ Anheier e Seibel (1990), mencionam duas perspectivas, uma próxima da escola micro-económica americana, na qual o terceiro sector tem uma função compensatória do fracasso do Estado na resposta às necessidades de bens

Neste sentido, Anheier (1996, cit in Barros & Santos, 1997) menciona as teorias económicas das organizações sem fins lucrativos, que visam explicar as razões da génese das mesmas, abordando as principais quatro teorias:

1. Teoria dos bens públicos – O sector público satisfaz as necessidades do eleitor mediano, deixando a procura específica de resposta; isto é, “as organizações não lucrativas aparecem para satisfazer procuras específicas de bens públicos ou quase-públicos, não satisfeitos pelo sector público.” (idem, p. 16)

2. Teoria da confiança – A restrição da não distribuição torna as organizações sem fins lucrativos mais fiáveis comparativamente às de fins lucrativos, em condições de assimetria de informação que acresce os custos de supervisão e os riscos de abuso;

3. Teoria dos stakeholders – Os stakeholders⁴¹ controlam a entrega de produtos viáveis/ seguros, que não estão sujeitos à concorrência sob as condições de assimetria de informação;

4. Tese da heterogeneidade – As associações sem fins lucrativos reflectem a heterogeneidade observada no seio da sociedade criada e servida por empreendedores que maximizam os benefícios de natureza não financeira. Estes empreendedores maximizam o lucro não financeiro através das instituições, cuja a existência serve para sinalizar o mercado dos objectivos altruístas, não mercantis do empresário. (Barros & Santos, 1997; Nunes et al., 2001)

Anheier (1996, cit in Nunes et al., 2001), acrescenta como complemento a estas teorias, três ordens de preocupações que nos permitem reflectir melhor sobre o sector não lucrativo. Assim, como primeira, menciona o papel desempenhado pelas igrejas, onde a ideologia humanista poderá ser um garante de confiança acrescida por parte do público em geral; como segunda, salienta o reconhecimento do seu papel de intermediário entre a oferta e a procura, visto que as organizações resultam de um grupo de stakeholders interessados em controlar os serviços a prestar, assim “as organizações sem fins lucrativos medeiam a relação entre dadores claramente identificados os

públicos ou semi-públicos das minorias, salientando que estas organizações demonstram vantagens em relação ao sector privado “pois nelas é depositada mais confiança pelo público dado não terem razões egoístas para reduzirem a qualidade do produto ou serviço.” (Nunes et al., 2001, p. 22), a outra perspectiva, de natureza funcionalista, neo-corporativista, “o papel de “tampão” desempenhado pelo Terceiro Sector, pela redução das tensões e conflitos potenciais oriundos das lógicas económica e estatal. (...) consiste em encarar o papel do Terceiro Sector como substituto das tarefas de integração que as famílias e as comunidades locais estão cada vez menos aptas a desempenhar” (idem, pp. 22-23)

⁴¹ “um stakeholder não possui equivalente em Portugal, sendo o conjunto de aderentes, que participam no conselho, aderentes e financiadores que controlam a ONL através dos dirigentes.” (Barros & Santos, 1997, pp. 16-17)

beneficiários anónimos.” (idem p. 25). Por fim, como terceira preocupação, realça a abordagem institucional, dando ênfase à análise dos efeitos dos sistemas legais, do grau de centralização política, do nível religioso, social e económico sobre a dinâmica e configuração organizacional do terceiro sector. (Nunes et al., 2001)

Para compreendermos a dinâmica do terceiro sector, é necessário associar às teorias explicativas, os factores macrossociais envolventes, nomeadamente o papel do Estado, das Igrejas e do nível de desenvolvimento económico e do grau de iniciativa da sociedade civil. (Franco et al., 2005)

Com efeito e como refere Reis (2003), “o constringimento da não distribuição associado à definição da ONL atribui a esta forma organizacional um significado de qualidade, tornando-a ao mesmo tempo digna de confiança. [...] o sector lucrativo encontra-se numa posição privilegiada para desenvolver actividades anteriormente desenvolvidas pelo Estado contribuindo assim para o bem estar social.” (p. 27)

1.2. A abordagem Francófona

Relativamente à abordagem francófona, verificamos que a expressão ou conceito dominante é de economia social, nomeadamente nos países de origem francófona, bem como de tradição românica ou latina, designadamente, França, Bélgica, Espanha, Québec (Canadá) entre outros países da união europeia, mas com menor expressão⁴².

Fazendo um breve enquadramento histórico, verificamos que as práticas de economia social existem em França desde o século XVIII. Contudo o uso do termo para designar um sector específico da economia só se tornou frequente em 1981, com aprovação da Lei da Economia Social na França, que reconheceu como organizações da economia social um conjunto de empreendimentos socioeconómicos feitos por cooperativas, mutualidades e associações. (Vienney, 1994)

Almeida (2011) diz-nos que o conceito de economia social “delimita as organizações através de um conjunto de princípios, nomeadamente, a autonomia em relação ao Estado, a finalidade social dos bens e serviços produzidos para os membros ou para a colectividade, o predomínio do factor trabalho sobre o capital, a democracia na gestão e participação e, não menos importante, a não distribuição de excedentes ou, pelo menos, a sua restrição, sendo a mais habitual a ausência de relação entre o capital e a participação nos lucros.” (p. 20) Desta forma inclui as cooperativas e as mutualidades,

⁴² Jacques Defourny, um dos principais dinamizadores da abordagem francófona, salienta a problemática da tradução de economia social noutras línguas. (Barros & Santos, 1997; Reis, 2003)

uma vez que para os autores europeus, estas organizações, contrariamente às organizações caritativas e voluntárias (da perspectiva americana), representam uma tentativa de construir um tipo diferente de economia fundamentada nos princípios da solidariedade.

Pelo seu passado histórico⁴³, podemos afirmar que economia social se foi desenvolvendo e ganhando expressão, sendo reconhecida como uma proposta revolucionária contra o capitalismo, como um conjunto de organizações produtivas com estrutura associativa, com o objectivo de substituir o Estado na promoção do bem-estar social, bem como um sector da economia que engloba iniciativas de cidadãos que se mobilizam por uma causa social, por forma de um empreendimento económico.

Reis (2003) afirma que “terá sido o clima de exaltação de valores como a liberdade, fraternidade e igualdade resultante da revolução francesa e reforçado pelo “credo” da revolução industrial, bem como o inerente contraste manifestado pela realidade dos factos denunciando uma sociedade dualista no plano social (burguesia e proletariado) e económico (ricos e pobres), o estímulo à reflexão moral dos pensadores utópicos propondo a reconstrução da sociedade assente em novas bases sociais.” (p. 35)

Com efeito, após os anos 80 assiste-se à criação de organizações voltadas tanto para a prestação de serviços como para o aumento da participação comunitária e local, propondo uma nova relação entre o económico e o social. Indo ao encontro dos princípios incutidos do séc. XIX, “estimulando a sua prática, como meio de alcançar a coesão social e a solidariedade entre os indivíduos e a possibilidade de melhorar as existências de todos os que nela se envolvem [...] [respondendo] a interesses colectivos, num sistema de rejeição de lucro especulativo.” (idem, p. 43)

⁴³ A primeira fase vai até ao advento do capitalismo industrial em meados do séc. XIX. Como refere Karl Polanyi (1983), os sistemas económicos anteriores ao fim do período feudal, funcionavam como uma combinação de três princípios: o de mercado (relação entre oferta e procura é estabelecida por relações contratuais e não sociais), o da redistribuição (toda a produção deve ser dirigida a uma autoridade central que divide e distribui, podendo existir benefícios monetários ou não monetários) e o da reciprocidade (circulação de bens e serviços entre grupos e indivíduos existindo uma ligação social entre stakeholders). Com a globalização, o sistema económico muda, existindo a separação entre as esferas económicas, políticas e sociais. No capitalismo, o mercado torna-se o princípio que rege o comportamento económico. Numa segunda fase, e economia social apresenta características de reacção e de adaptação em relação à economia do mercado. Surge um conjunto de iniciativas que têm por objectivo colocar a economia no social, insurgindo-se contra o capitalismo. Karl Polanyi (1983) propõe a criação de economias plurais, que reúnam recursos provenientes das três formas de economia, economia mercantil (mercado), economia não mercantil (redistribuição), economia não monetária (reciprocidade). Pretendendo mostrar a economia social como uma forma de geração de riqueza que não concebe o mercado como única forma de fazê-la. Numa terceira fase, após a Segunda Guerra Mundial, surge a emergência de um modo de regulação social democrata. Surgindo assim o welfare state, que regulava os limites da economia do mercado. O mercado é hegemónico, mas o Estado provê serviços de bem-estar que coíbem os abusos do capitalismo. A última fase, faz referência à crise do welfare state, com os movimentos de privatização das empresas estatais e com as crises económicas, a economia social assume outras características. Deste modo, as crises económicas da década de 80 fizeram o terceiro sector crescer, mas com auto-sustentação. Isto é, as organizações com parcerias com o Estado, actuam na captação de recursos e na geração de receitas, apresentando assim características empreendedoras.

Neste sentido, as análises actuais tendem a distinguir a economia social tradicional⁴⁴ e a nova economia social (herdeira do passado e desafiada pelo presente, contudo, mantendo-se fiel aos pressupostos de partida, de natureza ética e jurídica). (Reis, 2003)

A este nível Paixão (1998), salienta que “enquanto que as organizações de Economia Social do principio do século se baseavam numa solidariedade de classe, associando indivíduos das classes desfavorecidas em organizações de base mutualista e de entreajuda, as organizações da nova Economia Social congregam actores individuais e colectivos, cujo ele de ligação é uma entidade cultural decorrente da partilha de um mesmo território. É uma solidariedade interclassista, assente em princípios democráticos de igualdade e de partilha que permite o desenvolvimento da cidadania ao mesmo tempo que potencia uma melhor utilização de recursos locais na procura de uma forma de desenvolvimento integrado – económico, mas também político e social – para um determinado território.” (cit in Nunes et al., 2001, p. 32)

Deste modo, a característica mais marcante da nova economia social é não se colocar mais como oposição ao capitalismo, nem como um suplemento à actuação do Estado, dado que, o seu fim é o bem-estar social, o desenvolvimento local e a solidariedade, fazendo apelo a dois tipos de recursos (privados e públicos), visto que é constituída por iniciativas privadas mas recebe financiamentos e orientações do Estado. (Jacob et al., 2013)

Estas organizações são uma componente estruturante da sociedade que apoiam as políticas públicas de combate ao desemprego e à crise, partindo de iniciativas voluntárias, privadas e empreendedoras. São ao mesmo tempo um conjunto de pessoas que interagem segundo uma perspectiva solidária e cidadã e uma empresa que presta serviços aos seus membros. Este duplo carácter é a principal característica do modelo organizacional da nova economia social, que requer definições de aspectos jurídicos e normativos e económicos relativos à dinâmica de vida dessas organizações.

Como menciona Nunes et al. (2001), as organizações que pertencem à nova Economia Social, apresentam as seguintes características:

1. “São organizações dotadas de gestão autónoma face ao Estado;
2. A propriedade é institucional e não repartível pelos participantes;

⁴⁴ Fundada sob as ideologias das correntes filosóficas e económicas do séc. XIX, nomeadamente o Socialismo, Cristianismo, Solidarismo e Liberalismo. (Jacob et al., 2013)

3. Não prosseguem fins lucrativos, ou prevêem algumas restrições à distribuição dos excedentes, sendo o mais usual a ausência de relação entre o capital e a participação nos lucros;
4. Praticam uma gestão democrática e participativa;
5. Orientam-se de acordo com o princípio do predomínio do factor trabalho sobre o capital, pelo que enfatizam a qualidade do serviço a prestar aos seus destinatários, bem como a aposta no desenvolvimento dos que nelas trabalham;
6. Operam segundo um modelo organizacional inspirado nas fórmulas empresariais existentes nos outros sectores;
7. Assumem formas organizacionais muito diversificadas;
8. Têm em vista o bem-estar ou o equilíbrio social.” (p. 40)

Em suma, um dos mais importantes aspectos da nova economia social reside em estabelecer formas organizacionais que reúnem o carácter de uma empresa com os fins de uma associação, ou conjunto de pessoas. Assim, a economia social passa a ser definida como um conjunto de organizações que primam por relacionar o status jurídico de uma empresa com uma estrutura interna pautada em princípios de solidariedade e democracia.

Todavia, e como refere Almeida (2011), para grande parte dos autores europeus, a exclusão das cooperativas e mutualidades na definição do sector não lucrativo não é de todo aceitável no contexto europeu, dada a sua importância histórica nestes países. Neste sentido, a delimitação não deve ser feita entre entidades lucrativas e não lucrativas, mas sim entre organizações capitalistas e de economia social, dado as de economia social estarem mais vocacionadas para a produção de bem-estar.

Contudo e apesar de existir algum acordo na inclusão das cooperativas e das mutualidades no conceito de economia social, estamos longe de assistir a algum tipo de uniformização nos critérios e nas definições utilizadas na Europa⁴⁵, tal como Almeida (2011) e Reis (2003) nos elucidam.

Neste sentido, em alguns documentos da União Europeia, é utilizada a noção de terceiro sistema⁴⁶ pelo CIRIEC (Centro Internacional de Pesquisas e de Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa), dada a natureza aberta, mista e

⁴⁵ O conceito de economia social não é reconhecido na Alemanha, Holanda, Áustria, Luxemburgo e Reino Unido (Reis, 2003)

⁴⁶ Como salienta Reis (2003), este conceito resultou do estudo promovido pelo CIRIEC, vocacionado para análise de actuação das empresas e organizações da economia social no domínio do emprego.

intermediária de um sector diferente do Estado e do mercado. Contudo, nem o CIRIEC nem a União Europeia, privilegia a noção de terceiro sistema em prol da noção de economia social. (Almeida, 2011)

1.3. Convergências e divergências nas abordagens anglo-saxónicas e francófonas

Pelas abordagens apresentadas verificamos que estamos longe de assistir a algum tipo de uniformização nos termos utilizados na Europa, dada a heterogeneidade de critérios utilizados para a sua definição, nomeadamente nos países de origem francófona e os de origem anglo-saxónicos.

A economia social tal como nos refere Campos (1992) “«encerra um paradoxo terminológico e traduz um conceito ambíguo e impreciso»”(cit in Nunes et al., 2001, p. 20), isto porque, contempla e agrupa o termo social a um termo, a economia, que é uma ciência social e porque não é totalmente delimitado o conteúdo que esta expressão determina. Por tudo isto, poderemos corroborar que a definição da noção de economia social, bem como do tipo de organizações que contempla, depende do contexto histórico e social no qual esta tem lugar, bem como das posições assumidas pelos grupos interessados no desenvolvimento do sector.

A expressão de economia social contempla duas grandes dimensões estruturantes. Uma dimensão referente ao trabalho sobre os aspectos sociais, nomeadamente acções levadas a cabo sobre estratos da população desfavorecida, em virtude do processo económico, e outra dimensão, faz referência a uma forma alternativa de fazer economia, ideologicamente marcada.

Neste sentido, o campo da economia social ou do terceiro sector, só poderá ser entendido na dinâmica das relações entre a economia pública e a privada.

Por conseguinte, nas diferentes abordagens apresentadas encontramos pontos comuns e outros divergentes. Tendo em conta as abordagens aqui apresentadas e a investigação efectuada por Rodrigues (2004), salientamos os seguintes pontos em comum:

1. Existência de uma estrutura formal, com aspectos normativos que estipulam a forma de associação, com gestão independente do Estado;
2. Têm como objectivo promover a transformação social nos indivíduos, organizações e instituições;
3. O crescimento do sector e das organizações originou a profissionalização, institucionalização e isomorfismo em relação às organizações de mercado.

No que concerne aos aspectos divergentes, salientamos os seguintes:

1. A economia social dá mais importância à questão do trabalho e do rendimento, o sector não lucrativo valoriza mais a prestação de serviços;
2. Na economia social o objectivo de cada organização é oferecer serviços aos seus próprios membros. Por sua vez, no sector não lucrativo, não existe uniformidade nos objectivos de cada organização. Como refere Marsahll (1996), a característica comum a estas organizações é o seu carácter de medição social.
3. Na economia social os aspectos normativos determinam que os processos decisórios são democráticos. Nas organizações não lucrativas não existe esta exigência, ficando a escolha pela dinâmica de tomada de decisões a critérios dos gestores, líderes ou membros da organização;
4. Os aspectos jurídicos são os que apresentam maior divergência. Na economia social são contempladas cooperativas, mutualidades e associações enquanto nas organizações do terceiro sector existem uma heterogeneidade de tipos de organizações, no entanto, excluem-se as cooperativas e mutualidades, dando ênfase às organizações não-lucrativas.

Como podemos constatar, e de acordo com Parodi (1884, cit in Reis, 2003) “embora o terceiro sector e a economia social se sobreponham largamente, não se confundem. Será antes a perspectiva da nova economia social que facilita a aproximação àquele conceito.” (p. 80)

Verificamos que as organizações que podem integrar o terceiro sector podem ser muito diversificadas, quer nos modelos organizacionais, quer nos objectivos que prosseguem. Assim, encontramos duas perspectivas sobre o sector, uma mais alargada outra mais restrita. Na perspectiva mais restrita, de autonomia face ao Estado e à Economia Formal, o Terceiro Sector deveria considerar apenas as organizações de interesse mútuo, uma vez que só estas poderiam ser designadas de Economia Social. Numa perspectiva mais alargada, o Terceiro Sector deveria contemplar não só este tipo de organizações, mas também aquelas que, embora dependentes de subsídios do Estado e do mecenato das empresas privadas, têm por objectivo central, actuar no campo da acção social e coesão social. Desta forma, “seria mais apropriada a denominação de Terceiro Sector do que de Economia Social” (Nunes et al., 2001, p. 66)

A abordagem europeia actual é caracterizada por reconhecer o enraizamento histórico destas organizações, reconhecendo o seu contributo no passado e no presente, das diversas organizações; por conceber o terceiro sector a partir de uma lógica

económica plural, integrando os princípios dos três sectores; por posicionar conceptualmente as organizações como ocupando um espaço económico, social e político entre o sector público, privado e doméstico; enfatizar o carácter plural e aberto do terceiro sector privilegiando uma abordagem analítica da realidade social, em detrimento de uma concepção circunscrita por um conjunto de critérios. (Quintão, 2011)

Neste sentido, o termo Terceiro Sector tem vindo assumir predominância em diversos países, devido ao seu carácter neutro e abrangente, dado que, que contempla a dinâmica e a mutação da sociedade, adaptando-se a todos os contextos, incluindo todas as organizações da sociedade civil⁴⁷, bem como novos movimentos associativos, que actuam no campo da acção e coesão social. Este sector é assim constituído por diferentes instituições organizadas sob a forma de associação, misericórdia, mutualidade, cooperativa, clube, etc., prosseguindo os mais diversos objectivos; tendo como características comuns, numa perspectiva económica, a regra de não distribuição de lucros gerados na actividade e no desenvolvimento de uma actividade que prossegue o bem-estar social, caracterizando-se portanto pela oferta de bens e serviços quase-públicos ou quase-privados. (Barros & Santos, 1997)

Em suma, e de acordo com o triângulo do bem-estar proposto por Everes (1990 e 1995, cit in Quintão, 2011), podemos dizer que o terceiro sector é delimitado por três fronteiras difusas, nomeadamente com o Estado, com o Mercado e com a Esfera Doméstica. Assim este sector ocupa o espaço intermédio e híbrido entre estes pólos, ou vértices do triângulo. As fronteiras são difusas porque variam ao longo do tempo e da história; variam de país para país e de região para região; as organizações podem assumir formas mais transitórias ou duradouras, mais informais ou formais, conciliando características dos restantes sectores. Constituem-se como híbridas porque podem assumir diversas características com maior ou menor proximidade às características de outros sectores.

2 - O conceito e a sua evolução em Portugal

Tendo em conta a longa história do terceiro sector em Portugal, descrevê-la em poucas linhas, é uma tarefa arriscada e incompleta, contudo necessária para compreendermos as características destas organizações em matéria de assistência social para a população idosa, tal como nos elucida Almeida (2011).

⁴⁷ Cooperativas, mutualidades, associações, fundações e organizações de trabalho voluntário.

Neste contexto, verificamos que as origens das iniciativas filantrópicas e caritativas estão ligadas à Igreja desde o tempo da monarquia. Contudo é a partir do século XVII que a “solidariedade começa a demarcar-se do sentido puramente religioso da caridade para se assumir como um dever social do Estado e da sociedade civil”. (Jacob et al, 2013, p. 22) É esta ligação entre o Estado e a Igreja⁴⁸, que explicam a evolução deste sector em Portugal, sendo a criação da Casa Pia nos finais do século XVIII, “uma referência para o lançamento da assistência social com origem pública/estatal em Portugal.” (idem, p. 23). Também as misericórdias são um exemplo desta forte colaboração entre Estado e Igreja.

O período do século XIX mostra-se importante, uma vez que, com a Revolução Industrial, novas associações de ajuda mútua emergiram para responder às necessidades da população afectada pelas mudanças socioeconómicas. Com efeito, o movimento mutualista⁴⁹ expande-se, surgindo ainda o movimento cooperativo que teve a sua lei basilar em 1867. Como salienta Franco et al. (2005), as organizações da sociedade civil actuaram sempre dentro dos constrangimentos de um regime paternalista, atributo da relação estreita entre Igreja, Estado e elites rurais, até ao final deste século, existindo um pequeno interregno liberal no final do séc. XIX início do séc.XX. (Almeida, 2011; Franco et al., 2005)

Já no século XX, o desenvolvimento das iniciativas filantrópicas mostra-se limitado e constringido, dado o período ditatorial do regime de Salazar, iniciado em 1926, e terminando em 1974 com a revolução. Neste sentido, surge a instauração da democracia e renascem as actividades das organizações civis. Com a entrada de Portugal na União Europeia em 1986, surge uma nova página na vida política, social e económica do país. O Estado assume-se como principal produtor e financiador das políticas sociais⁵⁰.

Nesta época, assistiu-se “a uma autêntica explosão do movimento associativo em ramos tão diversos como a melhoria das condições habitacionais e de emprego,

⁴⁸ Como refere Almeida (2011), “é desde os primórdios da nacionalidade no século XII, que existem diversas organizações, que hoje se incluiriam no terceiro sector, ligadas à Igreja ou, pelo menos, fortemente inspiradas na doutrina das Obras de Misericórdia e nos valores cristãos. (...) como hospedarias, gafarias e mercearias foram, no século XV, anexadas pelas misericórdias na sequência de uma importante reforma assistencial. Estas associações foram-se estendendo por todo o país e desempenham ainda hoje uma importante função no domínio da protecção social.” (p. 85)

⁴⁹ Parafrazeando Almeida (2011), “ligadas aos movimentos socialistas e operários, as mutualidades emergiram nos sectores da saúde e da educação, no crédito (as mútuas agrícolas) e nas actividades culturais. (p. 86)

⁵⁰ Tal como refere Carvalho (2012), as políticas sociais foram reforçadas entre 1996 e 2000 pelas medidas do governo socialista, sendo posteriormente reforçadas com o governo de 2005, assim “as novas medidas, denominadas «políticas activas», orientam-se para a promoção da coesão social, para o combate à pobreza e para a promoção da inclusão social de grupos vulneráveis.” (p. 81)

associações de pais, de ensino e de educação especial, de apoio à terceira idade, à primeira e segunda infância e à toxicod dependência.” (Almeida, 2011, p. 87)

Neste contexto, o Estado⁵¹ na impossibilidade de manter o seu papel de Estado-Providência, descentraliza os instrumentos de protecção social, reconhecendo e delegando o campo da acção social, para as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), designadas até então, como Instituições de Assistência, sendo estas integradas no sistema de segurança social, “em regime de parceria com o Estado, são responsáveis, hoje em dia, por cerca de 2/3 da acção social.” (idem)

Em uma, verificamos que a actividade deste sector está “associada à incapacidade do Estado de Bem-Estar social prosseguir os seus objectivos tradicionais e aos contratos-programa inerentes à produção privada, que decorre da privatização desta função.” (idem, p. 14) Com efeito, poderemos dizer que o terceiro sector “encontra-se numa posição privilegiada para explorar actividades anteriormente desenvolvidas pelo Estado em regime de contrato-programa que tende a complementar as suas actividades tradicionais, contribuindo assim para o bem-estar social.” (idem)

Relativamente ao uso da expressão terceiro sector, verificamos que pelos estudos efectuados pelo CIREC, o terceiro sector era um tema emergente no final do século XX, sendo em Portugal, tal como refere Carlota Quintão (2011) o país onde a expressão encontra maior reconhecimento. Contudo e como a mesma autora nos elucida, este sector tem sofrido de invisibilidade histórica e institucional, quer pela falta de clareza sobre a sua definição, bem como pela ausência de sistemas de contabilização que permitam quantificar e delimitar este conjunto de organizações. Segundo a mesma autora, existe incipiência nas investigações científicas sobre esta temática em Portugal, sendo a investigação insuficiente e dispersa, sendo raros e recentes os estudos integrados sobre o tema.

Todavia, esta realidade tem sido contrariada nos últimos tempos, quer pelo seu crescimento do sector, diversificação de papéis e intervenções, bem como pelo desenvolvimento da investigação científica, e ainda da atenção por parte das políticas públicas. Corroborando, Almeida (2011) menciona o crescimento de teses académicas

⁵¹ As responsabilidades de acção social são partilhas entre o sector público, privado, não lucrativo e familiar, organizando-se desta forma o bem-estar cujo o principio é o da subsidiariedade, neste sentido, “o Estado não assume um papel interventor relativamente à prestação de suportes sociais, mas antes um papel regulador e potenciador das respostas responsabilizando a sociedade civil pela concretização dos mesmos.” (Carvalho, 2012, p. 81) Tendo a sociedade civil um protagonismo acrescido na intervenção junto dos grupos mais vulneráveis, designadamente dos deficientes, crianças e idosos.

sobre o tema, o que indica o crescente reconhecimento nacional do tema, bem como o aumento de seminários, formações e pós-graduações sobre estas temáticas.

A designação do terceiro sector é assim utilizada em investigações internacionais, dada a sua neutralidade, hibridação e abertura às diferentes tradições teóricas.

Em Portugal a opção pela utilização do conceito de terceiro sector, fundamenta-se em diversas razões. Apesar da tradição histórica dos movimentos associativos, cooperativista e mutualista no nosso país, a abordagem do terceiro sector surge com maior capacidade heurística, pelas características de flexibilidade e pluralidade que reconhece. Tendo por objectivos enfatizar a relevância das abordagens analíticas e compreensivas das especificidades históricas da realidade nacional. (Quintão, 2011)

Contudo e apesar de diversos autores como Almeida (2011), Nunes et al. (2001), Quintão (2011), Reis (2003), defenderem o uso da expressão terceiro sector em Portugal, uma vez que legalmente não existia uma designação reconhecida para este sector, em 8 de maio de 2013, foi aprovada em Assembleia da República a Lei n.º 30/2013, que aprova a Lei de Bases da Economia Social. Neste sentido, as entidades do terceiro sector passam a ser reconhecidas pelo Estado como entidades da economia social.

3 - O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social

Perante os problemas sociais e económicos a sociedade civil e o Estado tiveram que se organizar e criar condições para responder às necessidades da população. Assim, e de acordo com a evolução histórica das organizações do terceiro sector, ou economia social em Portugal, verificamos que as IPSS são uma das suas componentes mais expressivas, sendo inquestionável o papel destas, junto da população idosa.

Com efeito, tal como nos refere Jacob et al., (2013) as IPSS traduzem um componente importante do terceiro sector sendo “uma expressão viva da sociedade civil, são grupos de pessoas preocupadas e atentas ao meio que as rodeia se unem animadas com o espírito da solidariedade e que agem em prol dos mais carenciados e necessitados.” (p. 25) Estas são algumas das razões emergentes para um grupo constituir⁵² uma associação, garantindo desta forma a provisão do bem ou do serviço. (Barros & Santos, 1997)

⁵² O art.º 46 da Constituição da República Portuguesa, estabelece “a liberdade de associação, consagrando o direito de os cidadãos, livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituírem associações, desde que estas não se

No que concerne ao seu enquadramento jurídico, verificamos que houve a preocupação de incluir as instituições oriundas do Estado Novo, nomeadamente as Instituições Particulares de Assistência, no campo da protecção social. Assim, e de acordo com o n.º⁵³, do art.º 63, da Constituição de 1976, verificamos que estas foram integradas no sistema de segurança social. A Constituição reconhece o papel das instituições privadas, deixando de fora aquele tipo de organizações que não pertencem aos três sectores de actividade económica, nomeadamente o público, o privado e o cooperativo.

Em 1979 é constituído o primeiro Estatuto⁵⁴ das IPSS, de acordo com o Decreto-lei 519-G2/79, no qual as IPSS eram definidas como organizações sem finalidades lucrativas, criadas por iniciativas particulares e com objectivos de facultar serviços ou prestações de segurança social, podendo as organizações assumir formas jurídicas específicas, designadamente como associações de solidariedade social, irmandades da misericórdia, cooperativas de solidariedade social, associações de voluntários da acção social, associações de socorros mútuos e fundações de solidariedade social. (Almeida, 2011; Carvalho, 2012)

Relativamente ao art.º 63 da Constituição de 1976, este foi alvo de alterações importantes, decorrentes das sucessivas revisões constitucionais, quer pela própria evolução do papel do Estado⁵⁵, quer pelo papel das IPSS⁵⁶ na provisão do bem-estar social.

Com a primeira revisão constitucional de 1982, a expressão “Instituições Privadas de Solidariedade Social” é substituída por “Instituições Particulares de Solidariedade Social.” Em 1989 existe uma mudança de perspectiva passando de uma mera aceitação, para o reconhecido direito da existência das IPSS, afirmando-se o direito da sua constituição, tendo sido acrescentado ao sector cooperativo o termo social, ficando a ser designado por sector cooperativo e social. Em 1997, é alterado o n.º5 do mesmo artigo, salientando o alargamento das actividades, deixando estas de

destinem a promover a violência e os respectivos fins não sejam contrários à lei penal.” (Barros & Santos, 1997, p. 60)

⁵³ “A organização do sistema de segurança social não prejudicará a existência de instituições privadas de solidariedade social não lucrativas que serão permitidas, regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado.” (Almeida, 2011, p. 128)

⁵⁴ O Estatuto de 1979 foi constituído com o intuito de definir os objectivos das IPSS, a sua natureza, as relações com o Estado, as regras de criação, estruturação interna e extinção das organizações. (Almeida, 2011)

⁵⁵ “complementar o fornecimento de bens públicos ou quase-públicos, com provisão privada não lucrativa, numa lógica de contratualização”. (Almeida, 2011, p. 128)

⁵⁶ “representadas pelas suas uniões, os seus interesses focalizaram-se no alargamento das suas actividades, no comprometimento do apoio do Estado e, ao mesmo tempo, no reforço da sua autonomia.” (idem)

“estar limitadas aos objectivos da Segurança Social e prevêm não só a fiscalização do Estado como também o seu apoio”, bem como alínea d) do art.º 82, o qual salienta que “os meios de produção geridos por pessoas colectivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objectivo a solidariedade social, designadamente, entidades de carácter mutualista.”, alargando desta forma o sentido do sector cooperativo e social. (Almeida, 2011, p. 129)

De acordo com o Estatuto de 1979, o modelo de relação entre as IPSS e o Estado, desenvolve-se em torno das seguintes ideias centrais:

- a) Liberdade de associação – liberdade de escolha nas áreas de actuação e formas de organização e a não intervenção do Estado nas crises internas das instituições;
- b) Responsabilidade social – das instituições perante o Estado e os beneficiários, razão porque os interesses e direitos dos beneficiários se sobrepõem aos da instituição e dos associados ou fundadores;
- c) Cooperação interinstitucional – com os serviços públicos, por razões de justiça e racionalização dos recursos;
- d) Integração no sistema de segurança social – subordinação das instituições às orientações definidas para o sistema e, conseqüentemente a não discriminação dos beneficiários por critérios ideológicos, políticos, religiosos ou raciais;
- e) Reconhecimento do carácter privado – respeito pela vontade dos fundadores ou doadores, mas também o reconhecimento de que os apoios estatais se destinam a reforçar os recursos próprios. (Hespanha et al., 2000)

Estas organizações podem ser agrupadas⁵⁷ em uniões, em federações e em confederações. (Jacob et al., 2013)

Com efeito, o Estatuto das IPSS de 1979 é revogado pelo Dec-Lei 119/83 de 25 de Fevereiro, o qual ainda se mantém em vigor, todavia com algumas retificações. De acordo com a revisão⁵⁸ do Estatuto das IPSS, verificaram-se as seguintes alterações: um modelo de funcionamento com maior autonomia para as IPSS, visando atenuar a intervenção dos serviços tutelares do Estado⁵⁹; o alargamento do domínio das

⁵⁷ Como uniões patronais existe a Confederação Nacional das IPSS (CNIS), a União das Misericórdias Portuguesas (UMP) e a União das Mutualidades (UM). (Jacob et al., 2013)

⁵⁸ A revisão do Estatuto teve como principal objectivo alterar a delimitação do objectivo específico da IPSS. (Barros & Santos, 1997)

⁵⁹ As funções tutelares do Estado nos Estatuto de 1979, visavam a regulamentação (normas orientadoras da organização e exercício das actividades das instituições), a fiscalização (verificação da legalidade, prevenção de irregularidades) e a intervenção (exercida pelos tribunais em caso de incumprimento da lei ou irregularidade de funcionamento). Contudo com a revisão de 1983, a acção tutelar é reduzida à possibilidade de fiscalização e à função interventiva, porém a administração pública continua a ter competências para fixar normas técnicas e critérios de avaliação. (Almeida, 2011; Barros & Santos, 1997)

actividades⁶⁰, incluindo novas áreas de prestação de bens e serviços; relativamente às formas jurídicas que podem assumir foram excluídas as cooperativas de solidariedade social⁶¹, mantendo todas as outras; a autonomização das normas que integram as organizações religiosas⁶². (Almeida, 2011; Barros & Santos, 1997)

O Estatuto de 1983 marca desta forma uma nova fase no relacionamento entre o Estado e as IPSS, quer pela autonomização das IPSS, quer pela transferência de competências do Estado na área de produção do bem-estar social para estas organizações. (Almeida, 2011) Contudo e como ressalva Barros e Santos (1997), de acordo com o parecer da Procuradoria-Geral da República – Parecer 13/95 (D.R.152, II Série, de 4-7-1995) apesar da autonomia das IPSS, estas não podem “adquirir ou exercer direitos, nem contrair ou cumprir obrigações [...] senão em concordância com os seus fins estatutários” (p. 66), de acordo com os interesses do qual se constituíram e foram reconhecidas.

No que concerne à relação das IPSS com o Estado, salientamos que a actuação das IPSS é desenvolvida numa estreita articulação com Estado, nomeadamente no domínio das políticas públicas, designadamente na protecção social, na provisão de bens e serviços sociais. Esta articulação passa quer pelo reconhecimento, quer pelo financiamento e desenvolvimento de serviços e equipamentos de acção social. Paraphrasing Jacob et al. (2013) “ao Estado compete aceitar, valorizar e apoiar o contributo destas instituições.” (p. 25)

De acordo com a primeira lei de bases da segurança social de 1984⁶³, bem como nas seguintes revogações de 2000, 2002 e 2007, “a acção social é desenvolvida pelo Estado, pelas autarquias e pelas IPSS.” (Almeida, 2011, p. 131) Porém, grande parte dos serviços de acção social são desenvolvidos pelas IPSS, sendo a relação do Estado com as IPSS, efectuada através dos acordos de cooperação, celebrados com os Centros

⁶⁰ Com o Estatuto de 1979 as IPSS estavam delimitados aos serviços ou prestações de segurança social. Assim, com a revisão do Estatuto das IPSS em 1983, as IPSS passam a abranger áreas “como a saúde, educação, formação profissional, habitação e eventualmente outras que respondam às necessidades sociais dos indivíduos e famílias.” (Barros & Santos, 1997, p. 66)

⁶¹ Contudo em 1997 voltam a ser equiparadas a IPSS. (Almeida, 2011)

⁶² Foi criado um capítulo que abrange todos os institutos da igreja católica (centros sociais paroquiais, carítas diocesanas e paroquiais), assim qualquer organização adquire de acordo com o Estatuto, personalidade jurídica através da participação escrita da erecção canónica feita pelo bispo da diocese, ficando dispensadas do processo de escritura pública. (Almeida, 2011)

⁶³ O Estado reconhece e valoriza a acção desenvolvida pelas IPSS na prossecução dos objectivos da Segurança Social. Este, exerce acção tutelar, que tem como objectivo promover a compatibilização dos seus fins e actividades com os do sistema de segurança social, garantir o cumprimento da lei e defender o interesse dos beneficiários. A acção tutelar, pressupõe poderes de inspecção e de fiscalização, que são exercidos, nos termos da lei, respectivamente por serviços da administração directa do Estado e pelas instituições de Segurança Social. (Barros & Santos, 1997)

Distritais de Segurança Social (CDSS), tal como é mencionado no Estatuto das IPSS e na Lei de Bases da Segurança Social.

Por conseguinte, os acordos de cooperação estão regulamentados no Despacho Normativo n.º75/92 de 20 de Maio, que estabelece as normas reguladoras de cooperação entre os CDSS e as IPSS. Os acordos de cooperação podem assumir duas formas: os acordos de cooperação, que têm por fim “a prossecução, por parte das instituições do apoio a crianças, jovens, deficientes, idosos e à família, bem como a prevenção e a reparação de situações de carência, de disfunção e marginalização social e o desenvolvimento e promoção social.” (Barros & Santos, 1997, p.131), e os acordos de gestão que “visam confiar às instituições a gestão de instalações, serviços e estabelecimentos que devem manter-se afectos ao exercício das actividades do âmbito da acção social, quando daí resultem benefícios para os rendimentos dos utentes, interesse para a comunidade e um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.” (idem)

Relativamente aos acordos de cooperação, estes subdividem-se em acordos de cooperação típicos (contratualizam as respostas sociais prefiguradas segundo um modelo-tipo) e acordos de cooperação atípicos (são instrumentos de cooperação que visam responder a situações novas e não enquadráveis pelos acordos normalizados, são usados residualmente e normalmente para respostas precárias ou temporárias). (Hespanha et al., 2000)

Neste sentido e como nos alertam Almeida (2011) e Hespanha et al. (2000), os acordos de cooperação comprometem as IPSS e a Segurança Social a um conjunto de obrigações. No que respeita às IPSS, estas têm que garantir o bom funcionamento dos equipamentos ou serviços, respeitando os requisitos técnicos e de acordo com os seus estatutos, atestar as condições de bem-estar dos utentes, promovendo a sua participação na vida do equipamento; dar prioridade (de admissão) a pessoas e grupos económica e socialmente mais desfavorecidos; prestar serviços adequados (às necessidades) e eficientes; garantir a existência de recursos humanos adequados ao bom funcionamento dos serviços; respeitar as recomendações técnicas e facilitar a fiscalização dos serviços competentes do ministério de tutela, bem como, fornecer aos CDSS informações para avaliação qualitativa e quantitativa das actividades desenvolvidas. (Hespanha et al., 2000) No que concerne à Segurança Social esta deverá “garantir todo o apoio técnico nas áreas administrativas, financeira, de planeamento e jurídica, podendo integrar actividades de orientação, acompanhamento e intervenção técnica definidas consoante

as necessidades e solicitações das organizações [...] avaliar a qualidade dos serviços prestados, estimular a cooperação [...] assegurar o pagamento pontual e regular das participações financeiras estabelecidas.” (Almeida, 2011, pp. 140-141)

As participações financeiras estabelecidas, destinam-se a subsidiar as despesas correntes de funcionamento dos equipamentos e respostas sociais administrados pelas IPSS. Os montantes calculados têm por base os custos dos serviços necessários ao exercício qualificado da actividade desenvolvida pelas IPSS.

Nos acordos estão identificadas as respostas sociais, a capacidade da resposta social, o número de utentes abrangidos pelo acordo, os recursos humanos existentes e a participação financeira da Segurança Social por utente/mês. (Hespanha et al., 2000)

Para além do apoio técnico e das participações financeiras através dos acordos de cooperação, o Estado pode revestir o seu apoio através de apoio financeiro para construção, recuperação e remodelações de equipamentos sociais no âmbito do PIDDAC e atribuição de subsídios eventuais para fins considerados relevantes para o fim social prosseguido.

As IPSS traduzem uma das mais importantes respostas para a população idosa. Tendo por base a Carta Social de 2011, o universo das IPSS, constituía 60% das cerca de 6000 entidades existentes, sendo que, 67% traduziam entidades não lucrativas, nas quais estão as IPSS, e 33 % eram entidades do sector lucrativo. Nesse universo, em 2011, 81% dessas entidades compreendiam equipamentos sociais em entidades não lucrativas face a 19% de entidades lucrativas, tal como poderemos ver na Figura 4.

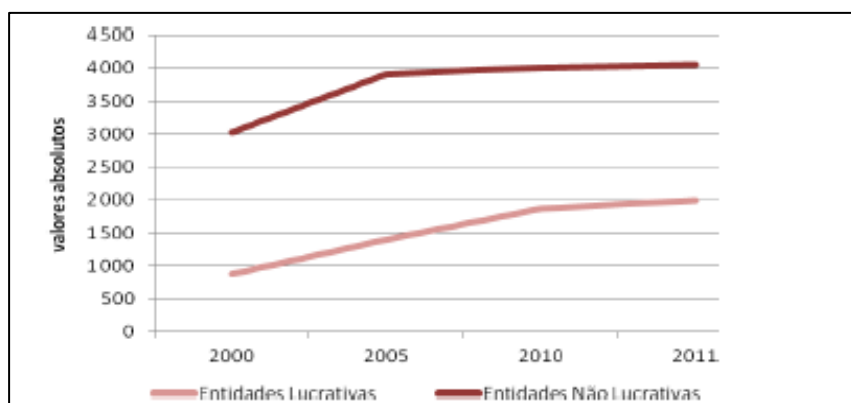


Figura 4. Evolução do número de entidades proprietárias segundo a natureza jurídica, Continente 2000-2011

Fonte: Carta Social (2012), Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2011, Lisboa, GEP/MSSS.

3.1. Caracterização: Objectivos e Públicos

De acordo com o art.º 1 do Estatuto das IPSS⁶⁴, estas são instituições constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos: apoio a crianças e jovens; apoio à família; apoio à integração social e comunitária; protecção dos cidadãos na velhice e na invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; promoção e protecção de saúde, nomeadamente através de prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; educação e formação profissional dos cidadãos; resolução dos problemas habitacionais das populações. (Barros & Santos, 1997)

Por conseguinte, as IPSS visam o exercício da acção social, bem como a prevenção de situações de carência, exclusão social ou marginalização, promovendo a integração comunitária e desenvolvendo actividades de apoio à família, juventude, deficientes e à terceira idade, representando cerca de 46,2% das valências de acção social⁶⁵ e 80% das valências para idosos. (Barros & Santos, 1997; Jacob et al., 2013)

Neste sentido, e de acordo com o Relatório da Carta Social de 2011, verificamos que as respostas dirigidas às pessoas idosas, crianças e jovens são as que dispõem de maior peso na Rede de Serviços e Equipamentos Sociais, tal como poderemos verificar na Figura 5. Em 2011, existiam mais de 7000 respostas para a população idosa e 4500 respostas para as crianças e jovens. Com efeito, o conjunto de respostas direccionadas para a população idosa representava mais de metade do total de respostas existentes, reflectindo o peso e as necessidades deste grupo-alvo no seio da população portuguesa.

⁶⁴ Dec.-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro.

⁶⁵ Parafrazeando Neves (2010, cit in Jacob et al., 2013) a acção social é “«como um sistema de protecção social próprio, embora restritamente interligado com o sistema da segurança social, dada a sua interdependência, tanto em termos de objectivos, como de técnicas de intervenção» tendo esta como fins primordiais a prevenção de situações de carência, disfunção e marginalização e integração social (artigo 33º da Lei 24/84 de 14 de Agosto.” (p. 25)

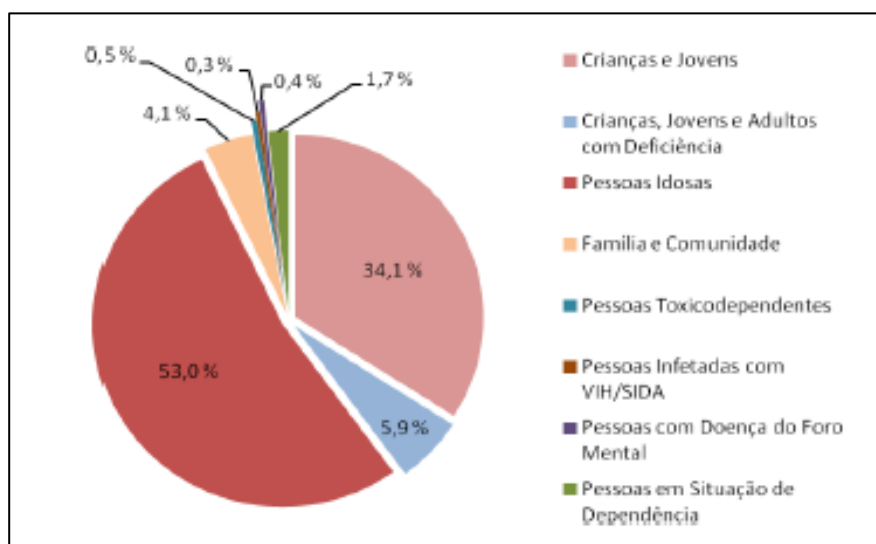


Figura 5. Distribuição das respostas sociais por população-alvo, Continente 2011

Fonte: Carta Social (2012), Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2011, Lisboa, GEP/MSSS.

De acordo com o Relatório da Carta Social de 2011, as respostas dirigidas à população idosa apresentaram um aumento de 43%, relativamente ao ano 2000, representando um incremento de cerca de 2000 respostas. Nomeadamente, 59% nas respostas de Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), 38% em Residências e Lar de Idosos e 30% em Centro de Dia, tornando visível o desenvolvimento destas respostas na última década para a população idosa.

Em 2011, as respostas sociais, Residência e Lar de Idosos, registaram, por referência a 2010, o maior aumento do número de respostas, nomeadamente 5,4 %, traduzindo-se em 100 novas respostas sociais.

Relativamente à capacidade das respostas dirigidas a esta população, verificou-se uma taxa de crescimento, por referência a 2000, de 49 %, o que se traduz aproximadamente em mais 76 200 novos lugares.

Por conseguinte, e tal como se evidencia na Figura 6, foi na resposta social SAD, que se verificou um crescimento mais acentuado, nomeadamente de 90,8%, no período 2000-2011, espelhando o papel que esta resposta desempenha, dado que garante a satisfação das necessidades dos idosos e a sua manutenção no meio habitual de vida.

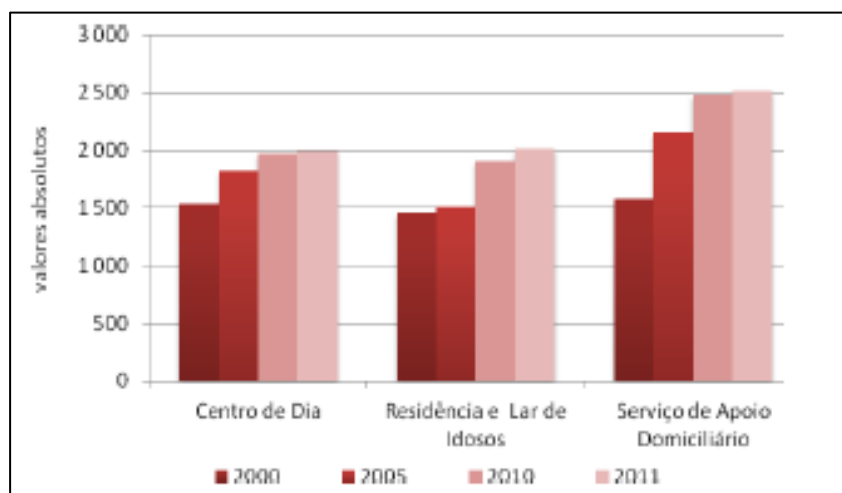


Figura 6. Evolução das respostas sociais para as Pessoas Idosas, Continente 2000-2011

Fonte: Carta Social (2012), Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2011, Lisboa, GEP/MSSS.

3.2. Caracterização das Respostas Sociais para a Terceira Idade, via Terceiro Sector

Perante o envelhecimento progressivo da população a sociedade civil e o Estado tiveram que se organizar para criar condições para responder às necessidades da população idosa. Neste sentido, e tendo em conta a evolução das instituições do terceiro sector, poderemos afirmar que a provisão de serviços e equipamentos sociais no âmbito da acção social está a ser quase exclusivamente assegurada pelo sector privado não lucrativo, pela via das IPSS. Registando-se desta forma, um extenso privatismo no campo da Acção Social direccionado para terceiro sector, circunstância que, está associada a um incipiente Estado de bem-estar, traduzindo a natureza do compromisso público com as políticas para o sector que está mais próximo e dá resposta às necessidades da população idosa e mais carenciada. Neste sentido, em 1996 é elaborado o pacto de cooperação entre o Estado e as IPSS. (Barros & Santos, 1997; Carvalho, 2012; Jacob et al., 2013)

De acordo com o guia “Respostas sociais: Nomenclaturas/Conceitos”⁶⁶ e com a Carta Social 2011, as principais respostas sociais⁶⁷ promovidas pelas IPSS vocacionadas para a população idosa são as seguintes:

⁶⁶ Despacho do Sr. Secretário de Estado da Segurança Social em 2006.01.19

⁶⁷ Visando a melhoria na qualidade destas respostas sociais, o Estado, nomeadamente o Instituto de Segurança Social, nos últimos tempos, “publicou guiões técnicos com algumas normas e regras para as condições de implementação, localização, instalação e funcionamento dos serviços e equipamentos para idosos, tais como apoio domiciliário, residências e centro de dia. (Carvalho, 2012, p. 111)

✓ **Estrutura Residencial para Idosos (ERPI)**⁶⁸ - Resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada ao alojamento colectivo, de utilização temporária ou permanente, para pessoas idosas ou outras situações de maior risco de perda de independência e/ou autonomia. Fornecendo assim, alojamento, refeições, cuidados médicos e de enfermagem e actividades recreativas;

✓ **Estrutura Residencial para Idosos: Apartamentos/Moradias**- Resposta social, desenvolvida em equipamento, constituída por um conjunto de apartamentos com espaços e/ou serviços de utilização comum, para pessoas idosas, ou outras, com autonomia total ou parcial;

✓ **Centro de Dia** – Resposta social, desenvolvida em equipamento, que consiste na prestação de um conjunto de serviços (prestação de refeições, tratamento de roupa e higiene pessoal, proporcionando o convívio, recreação e animação), que contribuem para a manutenção das pessoas idosas no seu meio sócio-familiar;

✓ **Centro de Noite** – Resposta social, desenvolvida em equipamento, que tem por finalidade o acolhimento nocturno, prioritariamente para pessoas com autonomia que, por vivenciarem situações de solidão, isolamento ou insegurança necessitam de suporte de acompanhamento durante a noite;

✓ **Centro de Convívio** – Resposta social, desenvolvida em equipamento, o que permite ao idoso a participação em actividades de nível cultural e recreativo, visando minorar a situação de isolamento social, proporcionando o convívio, as relações interpessoais e de amizade entre utentes e a comunidade;

✓ **Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)** - Resposta social, desenvolvida a partir de um equipamento, que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das necessidades básicas e/ou actividades de vida diária. Neste sentido, proporciona serviços ao domicílio de refeições, tratamento de roupa, higiene habitacional e pessoal e outros serviços como transporte, compras, cabeleireiro, suporte voluntário para companhia, ajudas técnicas, pequenas reparações no domicílio.

⁶⁸ Anteriormente designada Lar de Idosos, revogada pela Portaria n.º67/2012 de 21 de Março.

Para além destas respostas sociais, consideradas como as mais tradicionais, existem outras respostas dirigidas para a população idosa, mas no âmbito de políticas integradas e articuladas, quer na área social e com a área da saúde, bem como na área social e com a área educativa, sendo estas respostas, consideradas mais inovadoras. (Carvalho, 2012)

As IPSS afirmaram-se primeiramente pela vias dos **lares de idosos**, tendo estes origem histórica nos asilos, surgindo como alternativa aos idosos em situação de maior perda de independência e autonomia. Com efeito, na década de 60 houve uma tentativa por parte da sociedade e do Estado em melhorar as condições dos asilos. Nos finais dos anos 60 surgiram os **Centros de Dia** e **Centros de Convívio**, no domínio das políticas de prevenção da dependência e de integração das pessoas idosas na comunidade. No início dos anos 80, surgem os **Serviços de Apoio Domiciliário**, no domínio de uma política de prevenção e de manutenção das pessoas no seu domicílio o maior tempo possível. Nos anos 90, o Serviço de Apoio Domiciliário é alargado ao domínio das políticas de saúde, surgindo o Apoio Domiciliário Integrado, unindo a resposta social com a resposta de saúde; surgem também os **Centros de Noite** e o Acolhimento Temporário de Emergência para Idosos⁶⁹. Em 1997 foi criado o programa de Apoio Integrado a Idosos, tendo como finalidade aumentar o número de respostas e a sua qualidade, bem como criando novos serviços⁷⁰. As IPSS são também parceiras no âmbito da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados⁷¹, no domínio das políticas sociais de cuidados aos idosos dependentes. (Carvalho, 2012; Jacob et al., 2013)

Em suma, verificamos que as respostas sociais foram-se implementando e evoluindo para dar resposta às necessidades diversificadas da população idosa, ainda que, de acordo com as políticas de protecção social e de saúde existentes.

⁶⁹ “Resposta social desenvolvida em equipamento, de preferência a partir de uma estrutura já existentes, que consiste no acolhimento temporário a idosos em situação de emergência social, perspectivando-se o encaminhamento do idoso ou para a família ou para outra resposta social de carácter permanente.” (Jacob et al., 2013, p. 55)

⁷⁰ Neste âmbito foram criados os Passes sociais para a terceira idade (promover a mobilidade através da redução de tarifas e da eliminação das restrições dos horários de acesso aos transportes públicos urbanos e suburbanos o serviço de TeleAlarme-STA (um dispositivo electrónico ligado à linha telefónica, visando apoio o idoso no seu domicílio) o Centro de Apoio a Dependentes- CAD (Centravam-se no internamento e reabilitação e reinserção de pessoas e idosos dependentes), bem como a formação de recursos humanos –FORHUM (Visava habilitar a rede informal e a rede formal de cuidadores da pessoa idosa), e o Termalismo (Permite ao idoso em férias tratamentos naturais, reduzindo assim o consumo de medicamentos, proporcionando também o contacto com um meio social diferente, promovendo a troca de experiências, evitando o isolamento social). (Carvalho, 2012)

⁷¹ “conjunto de intervenções sequenciais de saúde e ou de apoio social, decorrente de avaliação conjunta, centrado na recuperação global entendida como o processo terapêutico e de apoio social, ativo e contínuo, que visa promover a autonomia melhorando a funcionalidade da pessoa em situação de dependência, através da sua reabilitação, readaptação e reinserção familiar e social.” (Jacob et al., 2013)

Capítulo III – O terceiro sector como expressão dinâmica do empreendedorismo social

A configuração do terceiro sector na actualidade reflecte no geral novas orientações que decorrem do seu crescimento nas últimas décadas e da sua preocupação para responder a novas necessidades e a novos públicos. Com efeito, as organizações romperam com os modelos assistencialistas, encontrando-se nos dias de hoje, numa posição competitiva com os demais agentes económicos, passando de soluções parciais e de curto prazo para abordagens sistémicas quer dos problemas, quer das necessidades da população, fazendo parcerias com o Estado e com empresas, criando novos mercados e segmentos de actividade de impacto social. (Bornstein, 2007)

O novo posicionamento das organizações, “indicia o prenúncio de uma nova maneira de fazer as coisas, que acima de tudo se evidencia pelo reconhecimento da criação de valor social e impacte do mesmo tecido social, nomeadamente na melhoria da qualidade de vida das pessoas através da criação de novas respostas às necessidades sociais não satisfeitas.” (Gata cit in Azevedo, Franco & Meneses, 2012, pp. 119-120)

Neste sentido, iremos abordar o conceito de empreendedorismo social, perceber quem é, e o que faz o empresário social, explorando os desafios dos empreendedores sociais e do terceiro sector face às respostas sociais vocacionadas para a população idosa.

1 - Empreendedorismo e empreendedorismo social

O conceito de empreendedorismo social (social entrepreneurship), emerge no campo das ciências sociais na década de 90, associado ao “movimento de renovação do terceiro sector” (Quintão, 2004, p. 3), distinguindo-se desta forma da versão clássica de empreendedorismo⁷².

Segundo EMES, o empreendedorismo social pode ser definido como “the creation of a social value that is produced in collaboration with people and organisations from the civil society who are engaged in social innovations that usually imply an

⁷² Joseph Schumpeter no início do século XX, desenvolveu uma ideia que permanece central no conceito de empreendedorismo até aos dias de hoje, a de inovação. Os empreendedores criavam formas inovadoras de produção, explorando várias vias. Na década de 80, Peter Drucker introduz uma outra ideia, também esta central para a concepção de empreendedorismo, a de oportunidade. Para Drucker o empreendedor é um agente que explora as oportunidades existentes e geradas pelas mudanças sociais, económicas e tecnológicas. Neste sentido, na linguagem comum, associamos a ideia de empreendedorismo à criação de negócios e a de empreendedor à de empresário. Sendo este tema desenvolvido no seio das disciplinas da economia e gestão empresarial, associando o termo à ideia de criação de valor e produtividade, no sentido de optimização de recursos e de eficiência económica em benefício da criação de valor. Assim, destacam-se as três ideias centrais do empreendedorismo, “a criação de valor, a inovação e a capacidade de aproveitamento de oportunidades de criação de actividade económica.” (Quintão, 2004, p. 3)

economic activity”. (cit in Hulgard, 2010, p. 4) Neste sentido, existem quatro critérios fundamentais e interligados, para definir o empreendedorismo social, ou seja, o valor social, a sociedade civil, a inovação social e as actividades económicas. Todavia, e como refere Hulgard (2010), as actividades económicas deverão ser entendidas em sentido lato, uma vez que o objectivo do empreendedorismo social se fundamenta numa nova abordagem para um problema social e não na ambição de constituir empresas. As actividades económicas surgem como actividades sociais, em que a produção de bens ou serviços é criada pelos e para os seus beneficiários, gerando impacto social, sendo este o critério central do empreendedorismo e não a riqueza. Como refere Dees (2001), a riqueza é apenas um meio para alcançar um fim das iniciativas de empreendedorismo.

Segundo o Instituto de Empreendedorismo Social (2011, cit in Azevedo et al., 2012), as iniciativas de empreendedorismos social caracterizam-se por:

- ✓ Uma missão social que pretende dar resposta a um problema social;
- ✓ Uma solução inovadora que se caracteriza pela criação de um produto, bem ou serviço ou de um novo modelo de negócio que permita maior criação de valor a um menor custo;
- ✓ A geração de impacto social, tendo uma estratégia alicerçada na transformação social positiva gerada nos seus públicos-alvo;
- ✓ Um elevado potencial de escalabilidade ou replicabilidade pois estas iniciativas não são dependentes de um ecossistema local, o que permite um crescimento ou replicabilidade destes projectos;
- ✓ Uma forte estratégia de sustentabilidade financeira conseguida através da diversificação de fontes de rendimento. (p. 128)

De acordo com o relatório do Centro para o Avanço do Empreendedorismo Social (CASE), o sucesso das iniciativas do empreendedorismo social, exige um ambiente institucional e social saudável, que é definido como ecossistema do empreendedorismo social, sendo necessário contemplar os factores intrínsecos dos empreendedores, nomeadamente, o capital financeiro, humano, social/político e intelectual, bem como os factores extrínsecos/ambientais como a política, os média, as condições económicas e sociais e áreas afins. (CASE, 2008)

Parafraseando Mulgan, o empreendedorismo social é “um termo utilizado para descrever os comportamentos e atitudes dos indivíduos envolvidos na criação de novas iniciativas com fins sociais, incluindo a vontade de assumir riscos e de encontrar formas criativas de usar activos subutilizados.” (Azevedo et al., 2012, p. 53)

Face ao exposto, verificamos que o empreendedorismo social apresenta um elevado potencial de afirmação como instrumento de inovação em domínios como a luta contra a pobreza, a exclusão social, o desemprego, apoio à família e à terceira idade, entre outros, dado que cria soluções para necessidades sociais tão diversas e que não obtêm resposta quer por parte do Estado, quer por parte do sector lucrativo (mercado), indo neste sentido, ao encontro das finalidades das organizações do terceiro sector.

As dinâmicas do empreendedorismo social e por conseguinte do terceiro sector incorporam ideias assentes na criação de valor, inovação e capacidade de aproveitar oportunidades, sendo igualmente geradores de capital social⁷³. (Quintão, 2004)

A este nível refira-se que a capacidade do terceiro sector em gerar capital social resulta das suas características e finalidades sociais. As suas características têm contribuído para a existência de elevados níveis de confiança quer interna quer externa nas organizações, de elevados níveis de identificação e comprometimento dos trabalhadores, bem como para a existência de práticas de parcerias, entre outros. Uma vez que as novas organizações do terceiro sector, primam pela capacidade de inovar, quer nos produtos ou na sua qualidade, quer pelos métodos e organização de trabalho, quer pelos factos de produção, nomeadamente voluntariado, formas atípicas, quer pelas relações com o mercado, quer ainda pelas formas empresariais.

2 - Atribuições do empresário social

As lógicas de empreendedorismo social inerentes às organizações do terceiro sector acentuam para além de novas perspectivas de acção e de novos desafios à gestão das organizações a importância do empreendedor/dirigente institucional.

De acordo com Michael Allison (2002, cit in Ferreira, 2004) o papel do empresário/empreendedor social nestas organizações, emerge de uma nova função, a par do papel tradicional dos dirigentes eleitos, surge o papel do director-executivo da organização.

Tendo por base o projecto “Universidade cooperativa Europeia: Um espaço europeu de cooperação, de pesquisa e de formação para actores da economia social e

⁷³ Segundo o Gabinete de Estudos Sociais (2002) este pode ser definido como “os recursos comunitários que se criam mediante a presença de níveis elevados de: confiança; reciprocidade; partilha de normas de comportamento; partilha de sentimento de compromisso e de pertença; redes sociais formais e informais; e canais efectivos de informação; que podem ser utilizados de maneira produtiva por indivíduos e grupos para favorecer acções que beneficiam os indivíduos e grupos de uma comunidade em geral.” (cit in Quintão, 2004, p. 16)

solidária”⁷⁴, pode considerar-se que o empresário social é o elo de ligação entre a direcção e o resto da organização, prestando contas à direcção do seu papel de gestor e transmitindo aos trabalhadores as orientações da direcção, para além de participar com a direcção na prestação de contas, perante os stakeholders. Este possui um conhecimento profundo quer dos objectivos da organização quer do seu funcionamento, possuindo uma forte posição de poder resultante do seu papel de intermediação.

Relativamente às actividades do empresário social, segundo o mesmo estudo, foram identificados quatro grandes blocos:

- ✓ Vigilância estratégica e promoção⁷⁵ – actividades relacionadas com o acesso, organização e difusão da informação com os vários actores internos e externos;
- ✓ Definição interactiva das orientações da organização⁷⁶ – actividades relacionadas com a definição dos objectivos estratégicos e princípios da organização em colaboração com a direcção e em contacto com uma pluralidade de actores internos e externos. Os objectivos e princípios são concretizados na definição e planeamento do funcionamento, actividades e projectos e no estabelecimento de canais de participação;
- ✓ Organização, acompanhamento e supervisão das actividades e projectos da organização⁷⁷ - em colaboração sobretudo com os quadros técnicos da organização e outros trabalhadores, acompanhando o desenvolvimento de actividades e projectos e a situação financeira da organização;
- ✓ Gestão dos recursos humanos⁷⁸ – actividades relacionadas com a supervisão ou gestão directa de carreiras, remunerações, qualificação e formação profissional e relações de trabalho em geral. (Ferreira, 2006)

⁷⁴ No qual resultou o “Referencial de Emprego do Empresário Social”, onde são descritas as competências e actividades associadas a dirigentes de organizações bem-sucedidas. (Ferreira, 2004)

⁷⁵ Resulta da posição institucional e relacional que coloca o empresário social no centro e com controle (selecção e organização) de um fluxo importante de informações (económicas, jurídicas e sociais) para si e para aqueles com quem colabora na organização, desta forma faz a gestão diária e idealiza ou elabora novos projectos e áreas estratégicas de desenvolvimento da organização, transmitindo informações (missão, objectivos, actividades da organização, prestação de contas e valores da economia social) para o exterior. (Ferreira, 2004)

⁷⁶ Implica o envolvimento de um leque amplo de actores (trabalhadores, membros da direcção, actores públicos e organizações do mesmo sector), participando na definição dos princípios filosóficos e estratégicos, da experimentação de processos e inovações, na elaboração do plano de actividades e orçamento, nos regulamentos internos, na coordenação de actividades, social e culturalmente mais significativas. O empresário social tem desta forma o papel de servir de articulador e zelar pelo equilíbrio das diferentes necessidades e interesses desses actores, criando procedimentos de comunicação. (idem)

⁷⁷ O empresário social tem a responsabilidade da coordenação e controle de actividades e projectos, desenvolvendo o seu trabalho em colaboração com os quadros da organização e em contacto directo com todos os agentes internos, bem como, promover articulações entre os vários sectores e departamentos da organização e ainda organizar e acompanhar o funcionamento dos vários sectores/departamentos. Também tem como responsabilidade o desenvolvimento e implementação de procedimentos administrativos e rotinas de financiamento. (Ferreira, 2004)

⁷⁸ O empresário social deve conhecer as actividades e responsabilidades de cada elemento da organização, sendo notório a profundidade do conhecimento que este detém sobre as competências e os problemas pessoais de cada

A emergência de discursos centrados no empreendedorismo e nos empresários sociais eleva o debate acerca da exigência da profissionalização das actividades de direcção tanto mais que mesmo nas organizações de maior dimensão e elevado grau de institucionalização, prevalece uma direcção constituída por voluntários em tempo parcial, estando-lhes atribuídas muitas das tarefas que aqui vimos imputadas ao empresário social. (Ferreira, 2004)

A exigência da profissionalização coloca-se assim como um desafio à capacidade da organização se manter em coerência com a sua missão e os mecanismos de democracia e prestação de contas. Neste sentido, o empresário social/dirigente deve demonstrar a viabilidade e procurar o equilíbrio económico da organização, bem como desenvolver estratégias de activismo, com actividades de representação, reflexão e desenvolvimento de parcerias onde estão patentes os valores de economia social. Neste sentido, não basta estar bem preparado para a gestão, é necessário uma grande capacidade política e flexibilidade que permitam articular a missão e os princípios da organização, com as necessidades correntes, nomeadamente com as necessidades de sobrevivência financeira.

De acordo com Ávila (2001) e Dees (2001), o empresário social deve possuir as seguintes características/competências:

- ✓ Ser capaz de comunicar com eficácia interna e externamente;
- ✓ Ter capacidade de liderança;
- ✓ Ser capaz de adoptar uma missão para criar e sustentar o valor social;
- ✓ Ser capaz de analisar constantemente os contextos internos e externos para servir essa missão;
- ✓ Ser capaz de adaptar-se às novas situações;
- ✓ Pensar estrategicamente;
- ✓ Envolver-se num processo de aprendizagem contínua;
- ✓ Promover um processo constante de capacitação do pessoal (equipa de trabalho, colaboradores, beneficiários);
- ✓ Ter capacidade de negociação e persuasão;
- ✓ Ser persistente e ter vontade de fazer, não desistindo com o primeiro obstáculo;

trabalhador, independentemente da existência de um departamento de recursos humanos. Por norma é este, que em conjunto com a direcção e outros colaboradores, estrutura a política de gestão de pessoal, possuindo influência na contratação, despedimento, promoção e remuneração dos trabalhadores. É o empresário social que deve gerir as eventuais divergências que surjam entre os profissionais, bem como dos membros dos órgãos sociais, associados e stakeholders. (Ferreira, 2004)

- ✓ Ter sensibilidade para definir prioridades e para decidir;
- ✓ Dar transparência à gestão;
- ✓ Ser capaz de organizar-se.

Em suma, as organizações da economia social/terceiro sector são hoje confrontadas com a necessidades de enquadrar profissionais que atendam às especificidades do sector no que se reporta a esta nova ordem social e actuem de maneira mais eficiente na gestão de serviços destinados ao processo de envelhecimento. Como menciona Arantes (s/d), são necessários profissionais com habilidades e competências em voluntariado, captação de recursos, elaboração de projectos, responsabilidade social, desenvolvimento local integrado e sustentado, conceitos e técnicas de gestão de serviços, planeamento e gestão estratégica com foco social.

3 - Desafios do Terceiro Sector/ empreendedores sociais

As IPSS constituem um importante sector da sociedade civil em virtude:

- a) da amplitude das suas respostas sociais;
- b) do número de instituições existentes;
- c) do número de utilizadores dos serviços;
- d) do volume de emprego que geram;
- e) bem como pela massa financeira que movimentam. (Amaral cit in Barros & Santos, 1997)

Tal como salienta Hespanha et al. (2000), as IPSS apresentam as seguintes vantagens:

- ✓ estão inseridas nas comunidades (mais próximas do meio social);
- ✓ estão em contacto com os problemas sociais da população, mais próximas dos cidadãos;
- ✓ apresentam maior disponibilidade e rapidez de resposta às situações de urgência;
- ✓ apresentam maior qualidade e acessibilidade dos serviços às necessidades da população.

De acordo com o mesmo autor, a importância das IPSS radica no facto destas virem a compensar as insuficiências do Estado, e a substituir o mesmo, no domínio da provisão social e de serviços assistenciais.

Na sua prática as IPSS visam responder a problemas sociais em geral e em particular a públicos específicos, como é o caso da população idosa.

No que concerne aos desafios ou constrangimentos com que as IPSS se deparam, Nunes et al. (2001) salientam que estes se posicionam a vários níveis:

- ✓ ao da gestão estratégica;
- ✓ ao da gestão por parte dos dirigentes;
- ✓ ao da gestão de recursos humanos;
- ✓ ao da gestão de clientes;
- ✓ ao da gestão financeira (comparticipações e mensalidades);
- ✓ ao da gestão para a qualidade de serviços, entre outros.

O facto das IPSS negligenciarem os métodos de gestão empresarial (adaptados ao contexto social) e a avaliar o contexto em que operam como não competitivo, dado ser um contexto “onde as organizações convergem (para a realização do bem-estar social) e não divergem (nas estratégias que visam a conquista/manutenção de mercado)” (Moura cit in Barros & Santos, 1997, p. 224), gera a dependência destas com o financiamento do Estado.

Contudo e como Moura ressalva, as IPSS concorrem entre si de diferentes modos, ainda que esta concorrência não se mostre agressiva, à semelhança da que ocorre no meio empresarial. Ao invés disso, a concorrência prima pela procura da excelência a qual “deverá constituir, no futuro, uma via para melhorar a capacidade de resposta global da organização e, eventualmente, um modo de assegurar a sobrevivência.” (idem) Por conseguinte, estas organizações estão sujeitas a uma competição crescente e de dois tipos, intra-organizações⁷⁹ e inter-organizações.⁸⁰

A ideia da não competição no mercado, leva as organizações não lucrativas a negligenciarem os métodos de gestão, ficando estas organizações dependentes das fontes de financiamento do Estado. (Barros & Santos, 1997)

Como Barros e Santos (1997) salientam, à medida que se incrementam dois movimentos antagónicos, o crescimento do número de organizações e a redução substancial das fontes de financiamento, não é de esperar que a componente altruísta do financiamento destas organizações, venha a aumentar à medida que decresce o financiamento público, assim, a procura de termos de comparação (benchmarking) e a

⁷⁹ As organizações de um mesmo sector competem pela obtenção de um maior número de membros que lhes dê representatividade e influência no processo de negociação social, que levará à afectação de recursos. (Barros & Santos, 1997)

⁸⁰ As organizações de diferentes sectores competem entre si pela disputa dos recursos globais que as entidades financiadoras por excelência, como o Estado e os particulares, lhes concedem para que concretizem a sua finalidade. (idem)

necessidade de utilizar técnicas de gestão efectivas, é uma necessidade premente nestas organizações.

De acordo com Sandra Araújo, um grande desafio deste sector, prende-se com a missão das organizações, que segundo a mesma é a “primeira grande capacidade e força deste grande sector” (EAPN, 2012, p. 11). Desta forma é importante ter em atenção o que dá origem às organizações, o que é a sua essência. Por conseguinte, torna-se necessário ter atenção com as questões da qualificação e da qualidade no terceiro sector, dado que os termos utilizados provem do Mercado e que por sua vez, não têm os mesmos princípios do Terceiro Sector. Na opinião da mesma, “qualquer tipo de organização tem necessidade de ter uma visão estratégica.” (idem) Visto que inúmeras vezes o sector centra-se em respostas imediatas aos problemas e não procura ter uma “visão estratégica de futuro”. (idem, p. 12)

Para Lascasses et al. (1996, cit in Barros & Santos, 1997), as organizações que têm um estatuto de excelentes realizam duas coisas, em primeiro lugar focam a actividade acima de tudo na criação de valor, posteriormente tomam as decisões correctas para criar valor. Contudo, a criação de valor, não se reporta ao valor financeiro, mas sim a “um processo através do qual é criado valor (excedente) para cada um dos grupos directamente interessados na companhia: os clientes, os trabalhadores [...] e a sociedade.” (Moura cit in Barros & Santos, 1997, p. 226) Ou seja, aos clientes a organização oferece produtos/serviços que concretizam ou excedam as suas expectativas, aos trabalhadores deverá ser proporcionado um ambiente em que possam progredir, onde deverão ser respeitados e onde a sua contribuição deverá ser reconhecida. Por fim, à sociedade a contribuição em valor da organização traduz-se numa maior saúde económica, no emprego e num impacte geral sobre a comunidade e o ambiente.

Face ao exposto, é ao nível da gestão estratégica, que verificamos fragilidades na definição da visão e missão da instituição. Também a este nível de gestão, deparamo-nos com debilidades em termos de competência e qualificação, por parte dos dirigentes das instituições, em orientá-las para objectivos e de acordo com as políticas de protecção social. Apesar da sua total dedicação, de muitas horas de trabalho voluntário e muita experiência, estes mostram dificuldades em responder de forma eficaz às dificuldades que lhes são colocadas, quer pelas mudanças da sociedade quer pelas exigências cada vez maiores na prestação de contas pelas entidades de tutela. O estilo de gestão por estes utilizado, incide sobre uma excessiva centralização do poder e da

tomada de decisão, que é resultado da sua personalidade (pela cultura e meio social político), bem como pelas aprendizagens e percursos profissionais, que não se coadunam com as exigências modernas de uma gestão participativa e cultura democrática nas instituições. (Hespanha et al., 2000)

Com efeito, e tal como salienta Miguel Martins e Susana Pinheiro, “precisamos de recursos qualificados tanto ao nível macro, na gestão e liderança das organizações, como ao nível micro, na gestão de projecto. Pilotos com verdadeira capacidade de chefia, capacidade de prever o futuro, tomando medidas antecipadas e de transmitir autoconfiança, formação e noção de responsabilidade aos seus subordinados” (cit in Azevedo et al., 2012, p. 127)

Por conseguinte, e tendo em conta os resultados de um estudo efectuado em 1995 sobre as “Organizações Não Governamentais de Solidariedade Social”, verificamos que ao nível de gestão organizacional existia pouca rotatividade dos presidentes de direcção, o que colocava as instituições dependentes da iniciativa e personalidade dos seus presidentes, correspondendo-lhes uma forma de liderança autocrática e dependente nas decisões mais estratégicas. Assim, o papel do director técnico e outros técnicos qualificados, ficava limitado à gestão quotidiana das respostas sociais, o seu nível de participação na tomada de decisões era reduzidíssimo. (Hespanha et al., 2000)

Relativamente ao nível da gestão financeira, evidenciou-se na rubrica “proveitos e ganhos” o peso das comparticipações e contribuições dos utentes, verificando-se que a forma como eram fixadas e administradas as comparticipações dos utentes, afastava algumas instituições da população mais carenciada, dado que as comparticipações eram uniformes e não atendiam à situação socioeconómica dos utentes; por outro lado, na rubrica “custos e perdas” evidenciou-se o peso acentuado nas verbas com o pessoal, verificando-se que a falta de recursos alternativos às formas e fontes tradicionais de financiamento, constitui-se como grande factor limitativo da promoção do desenvolvimento social.

Deste modo, a autonomia das instituições face ao Estado passa sobretudo pela sua independência económica e pela sua capacidade de gerar recursos próprios, constituindo um desafio do empreendedorismo social.

Tal como menciona Andrade e Franco (2007), as organizações podem ter lucro, não podem é fazer deste o seu primeiro objectivo. Ou seja, uma instituição pode desenvolver actividades lucrativas em paralelo com actividades não lucrativas que estão

relacionadas com a missão da instituição, servindo os fundos libertados pelas actividades lucrativas para a sustentar as segundas, numa lógica de subsidiação cruzada. Assim sendo, o importante é que as actividades lucrativas não venham a desvirtuar o sentido da missão da instituição, nem se tornem as actividades mais importantes, descurando aquelas que correspondem à missão da instituição.

Parafraseando Moreira (2012, cit in EAPN, 2012) “é urgente que a sociedade civil se mobilize como órgão construtor de uma nova sociedade, que se liberte do apoio do Estado, e que prime a partilha de bens e saberes entre todos sem que ninguém seja posto de parte.” (p. 7)

Neste sentido, o desafio instalado reside na necessidade das organizações encontrarem novas formas de financiamento para além dos apoios do Estado, invocando a participação na implementação de projectos e respostas partilhadas quer ao nível nacional, quer ao nível transaccional, o apoio directo das famílias, a responsabilidade social das empresas, a criação de novas parcerias com empresas entre outros.

Por conseguinte, Artur Cristovão (cit in EAPN, 2012) salienta que a sustentabilidade das organizações não se limita apenas à questão económica, “é a vontade e a determinação de transformar as organizações, no sentido da abertura, da partilha em termos de liderança, de libertação de energias internas, da capacidade de olhar para os seus recursos, nomeadamente todos os seus colaboradores com a vontade de formar” (p. 15)

Também a necessidade e exigência de qualificar as respostas sociais veio a despoletar nas organizações dificuldades financeiras bem como de recursos humanos, entre outras.

A gestão de recursos humanos, constitui outra dimensão importante das organizações, pois como salienta Hespanha et al. (2000), verifica-se um défice dos mesmos nas instituições, quer pela inadequação dos quadros de pessoal, em grande parte devidas às deficientes condições de trabalho, em termos de remuneração, horários e acumulações de funções, bem como as limitações à contratação de pessoal qualificado, realçando que é nos serviços de institucionalização dos idosos que “os problemas da falta de pessoal técnico tendem a ser agravadas pelas poucas disponibilidades em pessoal de apoio, devidas em parte à grande precariedade dos vínculos contratuais com as instituições.” (p. 173)

Neste sentido, a gestão dos recursos humanos e materiais, parece ser uma questão problemática, quer sejam por dificuldades internas de organização e administração, quer pela não profissionalização ou sem formação para a função.

A este nível “a gestão do quadro de pessoal parece ser mais ditada por uma prioritária redução dos custos do que por objectivos de valorização do factor trabalho na qualificação técnica e humana dos serviços prestados à população.” (idem, p. 255)

O défice de recursos humanos reflecte-se assim, na qualidade da prestação de serviços, bem como na precarização das respostas sociais.

Face ao exposto, a gestão de recursos humanos poderia ser valorizada, recorrendo ao voluntariado⁸¹. Ainda que este se mostre residual, quando existe merece ser aproveitado.

Contudo e tal como menciona Rojão e Araújo (cit in Azevedo et al., 2012), “se num primeiro olhar se verifica um consenso generalizado sobre o valor do voluntariado, quando olhamos mais detalhadamente, vemos que por parte das direcções das organizações sem fins lucrativos, e das suas equipas técnicas, há frequentemente atitudes ambivalentes relativas aos voluntários.” (pp. 356-357) Existem preconceitos associados ao voluntariado, sendo este caracterizado pela sua faceta assistencialista, uma vez que muitas práticas de voluntariado assentam na caridade e na solidariedade. Todavia, o facto de se implementar uma vertente assistencialista imediata para fazer face a necessidades urgentes, não oculta o verdadeiro sentido em que acção deve assentar, no desenvolvimento de capacidades, na transformação social e no empoderamento dos cidadãos, ou seja, a participação cidadã e a intervenção social.

De acordo com Adela Cortina (cit in Azevedo et al., 2012), existem quatro passos essenciais no voluntariado:

1. O diagnóstico dos problemas e o conhecimento da sua dimensão;
2. A denúncia das situações de injustiça e de infra-humanidade;
3. A intervenção ou acção;
4. A inovação. (p. 357)

Assim, o voluntariado vai muito para além de uma tarefa concreta, “constitui um espaço de possibilidade de reflexão, de identificação de causalidade, de implementação

⁸¹ Como refere Dutra (2007), o voluntariado que nasce do encontro entre a solidariedade e a cidadania, não substitui o Estado, nem se contrapõe com o trabalho remunerado. Realça a capacidade da sociedade civil assumir responsabilidades e de agir por si mesma. Como menciona a mesma autora, este é “uma via de mão dupla: não só generosidade e doação, mas também abertura a novas experiências, oportunidade de aprendizado, prazer de se ser útil, criação de novos vínculos de pertencimento e afirmação do sentido comunitário.” (p. 46)

de acções e de pertença a um colectivo” (idem) Ou seja, compreende a co-responsabilização na identificação e resolução de problemas, uma vez que o voluntário deixa de ser espectador para ser actor, agente de transformação social.

Como refere a autora, “a participação dos voluntários não pode ser vista na sua acepção mais restrita, que se reduz à mera execução de uma tarefa. A participação tem de ser entendida na organização, na realização e na avaliação da acção”. (idem, p.358) Deste modo, as instituições podem desempenhar um papel importante na dinamização de ajudas voluntárias desde que promovam o envolvimento dos cidadãos na sua actividade social.

Porém também ao nível do voluntariado existem constrangimentos e desafios, pois como salientam Rojão e Araújo (cit in Azevedo et al., 2012), nas instituições mais tradicionais o voluntariado não existe, ou porque consideram ter o pessoal especializado suficiente para responder a todas as suas necessidades, ou porque os trabalhadores sentem ameaçados os seus postos de trabalho, por olharem os voluntários como mão-de-obra adicional e sem custos, ou porque temem competências e ideais novas, que possam colocar em causa as rotinas estabelecidas, ou porque o acompanhamento do trabalho voluntário obriga a despende de demasiado tempo, face ao serviço e responsabilidade dos voluntários para com a instituição, outras temem a divulgação de informação de problemas internos ou trunfos competitivos da instituição, outras por experiências menos positivas com outros voluntários.

Relativamente às parcerias⁸² verificamos que também estas traduzem um importante desafio a ser ponderado pelo terceiro sector, visto que tal como Hespanha et al.(2000) mencionam “as dificuldades ou inconvenientes das relações de parceria parecem ser mais facilmente identificáveis e sempre encaradas na óptica da instituição: alguma “burocracia e apoios financeiros insuficientes” (organismos públicos); “dependência muitas das vezes da cor política do dirigente” da instituição; relações que “podem politizar as instituições” (autarquias); e competição concorrencial entre as (outras) instituições particulares.” (p. 253)

⁸² Como refere Tenório a participação integra o quotidiano de todos os indivíduos, uma vez que estes actuam sob relações sociais. Como menciona “por desejo próprio ou não, somos, ao longo da vida, levados a participar de grupos e actividades. Esse ato nos revela a necessidade que temos de nos associar para buscar objetivos, que seriam de difícil consecução ou mesmo inatingíveis se procurássemos alcançá-los individualmente.” (in Júnior, Mâsih, Cançado, & Schommer, 2008, p. 48) Desta forma a cidadania e a participação referem-se à apropriação pelos indivíduos do direito de construção democrática do seu próprio destino.

Na óptica de Hespanha, et al. (2000), as organizações não têm uma cultura organizacional muito favorável à partilha, contudo esta é necessária tanto ao nível do diagnóstico do problema, como ao nível da planificação e da intervenção.

Nesta perspectiva, e como Tenório ressalva, qualquer que seja a relação social, haverá sempre duas possibilidades no uso do conhecimento partilhado, a direcção do que é certo e do que é errado, e a discussão de saberes. Neste sentido, “« participar é repensar o seu saber em confronto com outros saberes. Participar é fazer ‘com’ e não ‘para’, (...) é uma prática social.»” (cit in Júnior, Mâsih, Caçado, & Schommer, 2008, p. 49)

Face ao exposto e corroborando com o mesmo, verificamos que as conclusões do estudo efectuado pela EAPN em Portugal em 2012, sobre as organizações do terceiro sector, foram as seguintes: nos modelos de gestão existe uma certa persistência/conservadorismo; relativamente aos recursos humanos, estes são escassos face ao volume de trabalho; ao nível do processo de tomada de decisões ainda é visível uma centralização do processo nas direcções; as fontes de financiamento são quase exclusivas da segurança social. (EAPN, 2012)

De forma sistematizada e de acordo com Meneses, poderemos dizer que a maioria das organizações sem fins lucrativos atravessa um conjunto de desafios, designadamente:

- ✓ O desafio da sustentabilidade económica;
- ✓ O aumento da escala de actuação;
- ✓ O aumento da concorrência;
- ✓ O aumento da exigência por parte dos stakeholders;
- ✓ A urgência da inovação;
- ✓ A profissionalização das diversas áreas funcionais da gestão;
- ✓ A retenção de colaboradores com idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos;
- ✓ A capacidade de atracção de talento jovem;
- ✓ A mobilização de voluntários com elevadas competências profissionais;
- ✓ O networking e estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais;
- ✓ A prestação de contas;
- ✓ A transparência no funcionamento;
- ✓ A diversidade nas fontes de financiamento, entre outras. (cit in Azevedo et al., 2012, pp. 157-158)

Capítulo IV - A Inovação Social perseguida pelo Terceiro Sector

A mudança é um processo que leva as instituições do terceiro sector a procurarem melhorar a qualidade e otimizar os serviços prestados aos seus clientes, a encontrarem novas soluções para novas necessidades sociais, a reinventarem as soluções actuais de forma a ter mais qualidade, mais impacto e maior eficiência. Um aspecto que vem sendo apontado como importante na dinâmica das actividades do terceiro sector, é a inovação. Aliás, a nova dinâmica do terceiro sector, caracteriza-se por aspirar à inovação social.

1 - O conceito de inovação social

Durante um longo período, o conceito de inovação, esteve ligado ao domínio tecnológico, no entanto, apesar da distinção entre inovação tecnológica e social, nem sempre ter sido clara, o conceito de inovação social tem vindo a ganhar importância nos mais variados âmbitos⁸³. Tal como refere Abreu e André (2006), a inovação social pode expressar-se nas políticas que se dirigem à inclusão de pessoas ou colectivos de base territorial, todavia, é mais comum associar-se a um produto, por analogia à inovação tecnológica. Mas é no âmbito dos processos que esta assume maior relevância, visto que a própria ideia de mudança social como transformação das relações de poder, está associada a processos, bem como a inclusão social e a capacitação dos agentes.

Também Rogers (1995) faz referência e alerta-nos para a distinção entre invenção e inovação. Enquanto a invenção faz referência à descoberta, ao ser uma ideia nova, a inovação vai para além disso, dado que só existe inovação, a partir do desenvolvimento e implementação da nova ideia. (cit in Abreu & André, 2006)

No campo empresarial, as empresas inovam para evitar ameaças e riscos ligados à concorrência e/ou para aproveitar oportunidades, posicionando-se de forma mais favorável em relação à concorrência. Todavia, no campo social, as instituições não inovam para fazer face à concorrência, mas sim, para fazer face às necessidades de vencer adversidades e riscos, aproveitando deste modo oportunidades e respondendo a desafios. Este é motivo para existir inovação no campo social.

Como referem André e Abreu (2006), a inovação social “implica sempre uma iniciativa que escapa à ordem estabelecida, uma nova forma de pensar ou fazer algo,

⁸³ Apesar dos avanços em relação a esta temática, existe ainda necessidade da realização de mais estudos em torno desta modalidade de inovação, dada a incipiência teórica quando comparada com o sector lucrativo. (Abreu & André, 2006)

uma mudança social qualitativa, uma alternativa – ou até mesmo uma ruptura - face aos processos tradicionais. [...] surge como uma “missão ousada e arriscada”. (p. 125)

De igual forma Phills, Deiglemir e Miller (2008) referem que a inovação social é “«uma solução nova para um problema social, que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou justa que as soluções existentes, e em que o valor criado beneficia primeiramente a sociedade como um todo e não indivíduos em particular. Uma inovação social pode ser um produto, um processo de produção ou uma tecnologia (como a inovação em geral), mas também pode ser um princípio, uma ideia, uma peça legislativa, um movimento social, uma intervenção ou uma combinação deles.»” (cit in Azevedo et al., 2012, p. 55)

Segundo o Programa LEED da OCDE, a “«inovação social procura novas respostas para problemas sociais através da identificação e oferta de novos serviços que melhorem a qualidade de vida dos indivíduos e comunidades; identificando e implementando novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação, como diversos elementos cada qual contribuindo para melhorar a posição dos indivíduos na força de trabalho.»” (idem)

Corroborando com esta perspectiva, para Lévesque (2002), a inovação social corresponde ao conjunto de iniciativas socioeconómicas que promovem maior bem-estar aos indivíduos, face aos problemas sociais, e que correspondem à ligação entre o social e o económico. Assim, as organizações do terceiro sector inovam porque reúnem factores produtivos diversos, têm foco em iniciativas associativas e cooperativas locais, incluem os próprios usuários dos serviços nos processos de trabalho e estabelecem relações sociais voltadas para maior qualidade de vida no trabalho.

Como menciona Deiglmeier, Miller e Phills (2008), a inovação social “não é apenas uma nova solução mais eficiente, eficaz e sustentável aos problemas sociais, mas sobretudo uma solução cujo valor criado reverte para a sociedade como um todo e não tanto para benefício individual.” (cit in Azevedo et al., 2012, p. 120)

Neste sentido, para além da supremacia de uma lógica integrada com vista à mudança social, a escala e dimensão do impacte do valor social criado são fundamentais. É precisamente no desencadeamento de mudança nas relações de poder na definição de inovação social, que reside o “empoderamento de novos agentes sociais, nomeadamente dos mais marginalizados, é o epicentro de todo o processo de inovação social.” (Gata cit in Azevedo et al., 2012, p. 121)

Tendo em conta as múltiplas definições, poderemos dizer que as inovações sociais, são novas ideias (produtos, serviços, modelos) que simultaneamente vão ao encontro de necessidades sociais (de forma mais eficaz que as alternativas) e criam novas relações sociais ou colaborações; ou seja são inovações que são sociais tanto nos seus fins como nos seus meios, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade desta actuar.

Assim, e de acordo com Abreu e André (2006), o conceito de inovação social está simultaneamente relacionado com:

1. A satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado;
2. A promoção da inclusão social;
3. A capacitação de agentes ou actores sujeitos, potencial ou efectivamente, a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder.

Contudo, para existir inovação social é necessário existirem os recursos necessários para o processo e as dinâmicas necessárias para a consolidação e difusão da inovação.

De forma unânime reconhece-se que a inovação social obriga:

- a) à posse de conhecimentos ou saberes, pertencentes a agentes altamente qualificados, que numa primeira fase fazem avançar o processo;
- b) e ao estabelecimento de parcerias institucionais e governamentais.

Mulgan (cit in Azevedo et al., 2012) propõe um modelo linear de inovação, no qual são contempladas as seguintes etapas: 1.º Prompts ou despoletadores⁸⁴; 2.º Propostas e ideias⁸⁵; 3.º Protótipos e testes⁸⁶; 4.º Sustentação⁸⁷; 5.º Escalagem e crescimento⁸⁸; 6.º Mudança sistémica⁸⁹.

⁸⁴ Na fase inicial da inovação, existem saltos criativos, novas combinações de coisas existentes e uma pressão para a mudança. Neste etapa, os prompts ou despoletadores que orientam à inovação, vão desde uma crise à consciência de uma necessidade. É então necessário diagnosticar os problemas, para posteriormente se desenvolver soluções. (Azevedo et al., 2012)

⁸⁵ As ideias surgem de diversas fontes, como cidadãos, comunidades, grupos, outros sectores e outros países. (idem)

⁸⁶ Existindo a ideia ou a proposta, esta terá que ser testada, uma vez que estas só se desenvolvem através da experiência e erro, existindo uma refinação constante. Todavia os empreendedores sociais normalmente partem directamente para a prática, sem recorrer a avaliações formais. De acordo com alguns temas da inovação contemporânea, muitas vezes as ideias funcionam melhor se forem rapidamente praticadas, em vez de passar muito tempo a desenvolver planos e estratégias detalhadas. Este método apresenta assim vantagens e desvantagens, dependendo da urgência da acção e de como estão desenvolvidos os conceitos. (idem)

⁸⁷ Testar como uma ideia pode ser sustentada numa política de empreendimento. Numa fase inicial poder-se-á recorrer a bolsas, empréstimos, prémios. Todavia, numa fase posterior, para passar de uma ideia promissora para algo mais permanente, terá que existir uma base de sustentação. (ibidem)

⁸⁸ Desde o crescimento organizacional, através de licenciamento e franchising, a difusões livres. As ideias sociais mais dominantes disseminam-se não através do crescimento de uma organização, mas através de emulação. Para fazer crescer uma inovação, terá que existir uma oferta e uma procura efectiva. A oferta efectiva corresponde ao crescimento da evidência para mostrar que a inovação realmente funciona. Por sua vez, a procura efectiva,

Face ao exposto, o processo de inovação social é raramente de “top down” ou “bottom up”, visto que, ideias promissoras precisam de encontrar apoio financeiro ou pessoas com poder. Este apoio pode contemplar a paixão e o compromisso de outras pessoas, o dinheiro de doadores ou do Estado e contratos ou consumidores, uma vez que só existe mudança social, se existir alianças dentro das organizações e destas com os seus líderes e com os grupos pela hierarquia formal abaixo.

A inovação social promovida pelo terceiro sector vocacionada para a população idosa incide em diferentes vertentes, desde respostas e serviços ao modelo organizacional.

2 - A inovação social e as respostas e serviços sociais

No que concerne às respostas e serviços o factor-chave de inovação, é a análise das necessidades e expectativas dos clientes, bem como a análise das potencialidades e recursos do meio, uma vez que permitem identificar oportunidades, criar produtos, serviços e novos modos de actuar em função dos desejos, problemas e expectativas dos stakeholders com quem as instituições se relacionam.

Os stakeholders são “«todos aqueles, pessoas ou instituições, que afectam e/ou podem ser afectados pelas actividades, produtos ou serviços de uma organização e o desempenho a ela associados. Não incluem todos aqueles que possam ter conhecimento e opiniões sobre a organização»”. (AccountAbility (2005) citado por Ana Roque in Azevedo et al., 2012, p. 210)

Assim, e na óptica de Ana Roque, uma relação efectiva e estrategicamente orientada com os stakeholders permite:

- ✓ Uma melhor gestão do risco e da reputação, visto que num momento em que se verifica um crescimento do número de instituições e projectos e se torna mais difícil atrair financiadores;
- ✓ Aprender e melhorar os serviços ou produtos que a instituição oferece, permite inovar;

corresponde à vontade de pagar. Ambas são necessárias, mas nalgumas vezes a prioridade é provar a efectividade da oferta, noutros casos é prioridade criar procura, quer induzindo as pessoas que existem necessidades que devem ser satisfeitas, quer induzindo as pessoas, como as organizações com capacidade para pagar que o devem fazer. (idem)

⁸⁹ Por fim, a última etapa diz respeito às alterações nos conceitos e mentalidade, bem como nos fluxos económicos. A inovação sistémica deve envolver todos os sectores, bem como, processos cumulativos lentos de mudança de infra-estruturas, comportamentos e culturas. Pela sua natureza, a mudança sistémica é altamente social. As estratégias para a inovações sistémica incluem: a formação de coligações progressivas; a construção de diagnósticos e visões partilhadas; o crescimento de uma massa crítica de demonstradores; a substituição de tecnologias convencionais inflexíveis que congelam formas disruptivas de inovação; métodos que abordem as fraquezas e as barreiras-chaves para a mudança, bem como oportunidades. (ibidem)

- ✓ Compreender contextos complexos, desenvolver mercado e identificar novas oportunidades estratégicas;
 - ✓ Informar, educar e influenciar os stakeholders, um aspecto que pode ser crucial no desenvolvimento de projectos e na gestão do risco;
 - ✓ Melhorar o processo de tomada de decisão, dado que se tem acesso a uma visão muito mais ampla e clara;
 - ✓ Combinar recursos que a instituição não conseguiria de forma independente.
- (idem, pp. 211-212)

A organização deve saber para quem existe, conhecendo as expectativas e quais as medidas de satisfação que os stakeholders valorizam. Dado que, diversas vezes nestas organizações se perde a clareza de para quem existem, e ao invés de se focalizarem nos utilizadores dos seus serviços, focalizam-se no interior da organização e nos interesses dos colaboradores ou na tarefa de garantir a sustentabilidade financeira por mais algum tempo.

Assim, uma instituição que ouve os stakeholders, que estabelece compromissos, deve prestar contas⁹⁰ sobre o nível de execução dos objectivos, demonstrando o que conseguiu fazer, o que não fez e porquê. Desta forma, prestar contas aos stakeholders é hoje em dia, um aspecto fundamental na gestão, sendo um aspecto de responsabilidade e da transparência das organizações.

3 - As lógicas e o modelo organizacional nas organizações do terceiro sector

A inovação ocorre não só nas respostas sociais e na prestação de serviços para a população idosa, ao nível externo, como no modelo organizacional da instituição, ao nível interno. Face às dificuldades dos dias de hoje, as instituições do terceiro sector procuram melhorar a qualidade e otimizar os recursos necessários para os serviços a prestar, diminuindo custos e anulando os desperdícios, de forma a tornarem-se mais eficazes e competitivas. Neste sentido, a implementação de um sistema de gestão da qualidade⁹¹ consiste numa decisão estratégica.

⁹⁰ Ana Roque salienta que “a prestação de contas na perspectiva financeira é uma obrigação, mas cada vez mais as partes interessadas querem mais do que isso, não querem só um retrato financeiro do ano, querem perceber a estratégia, o porquê das escolhas e perceber o caminho que vai ser seguido pela organização” (cit in Azevedo et al., 2012, p. 225)

⁹¹ A norma ISO 9001:2008 define os requisitos a cumprir na implementação de um sistema de gestão da qualidade. Nestes requisitos são contemplados as seguintes categorias: sistema de gestão de qualidade, responsabilidade da gestão, gestão de recursos, realização do produto e medição, análise e melhoria. Desta forma, para que uma instituição funcione de forma eficaz, necessita de identificar e gerir inúmeras actividades interligadas. De acordo com Bordalo e Cruz (2010), a metodologia PDCA (Plan (Planear) – estabelecer os objectivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com as necessidades do cliente e com as políticas da instituição; Do (executar) –

Neste ponto iremos abordar os instrumentos e etapas fundamentais da gestão, nomeadamente, o planeamento estratégico, aspectos importantes da liderança e comunicação, bem como da gestão de recursos humanos e da avaliação de desempenho da instituição.

3.1. Gestão e Planeamento Estratégico

A preocupação com maximização da eficiência e da eficácia, num contexto de recursos escassos, e de uma envolvente dinâmica e em permanente mudança, é necessário que as organizações do terceiro sector utilizem o planeamento estratégico como uma ferramenta de gestão e que o façam com cada vez mais conhecimento de como se faz. (Azevedo et al., 2012) Tal como refere Carvalho (2005) “o planeamento estratégico é fundamental para se conseguir, atempadamente, desenvolver processos adaptativos entre os objectivos, capacidades e recursos de uma organização e as suas oportunidades de mercado.” (p. 83)

Corroborando Franco e Azevedo (2012), dizem-nos que “o planeamento estratégico deve ser encarado como uma ferramenta de aprendizagem, que ajuda a perceber o que é importante e o que deve ser feito em relação a isso.” (p. 171)

Neste sentido, Carvalho (2005) define o planeamento estratégico “como um processo de sistematização, temporização e responsabilização, que confere uma maior eficácia, eficiência e controlo às actividades da organização nos seus relacionamentos transaccionais, desde que se confirmem os seus pressupostos, alicerçados na análise de toda a informação recolhida e processada sobre os recursos, capacidades e competências da organização, assim sobre o mercado, os seus agentes e as tendências ambientais.” (p. 86)

O planeamento estratégico contempla desta forma, actividades de análise e formulação estratégica⁹². Segundo a perspectiva de Bryson (1995, cit in Azevedo et al.,

implementar os processos; Check (verificar) – monitorizar e medir processos e produtos em comparação com política, objectivos e requisitos para o produto e reportar os resultados; Act (actuar) – empreender acções de melhorar continuamente o desempenho dos processos) poderá ser aplicada a cada processo da instituição, de forma contínua e em espiral, para que a mudança seja concretizada e possa levar a novos processos de melhoria.

⁹² Mintzberg procedeu a uma exaustiva recolha das várias definições existentes sobre estratégia, e sintetizou-as no que chamou de 5Ps da Estratégia, isto é, as 5 grandes formas como a estratégia é vista: Plano - Curso de acção intencional, um guia para lidar com as situações. Como plano, uma estratégia pode também ser uma manobra, no sentido de iludir um concorrente; Padrão - Sequência de acções, consistência no comportamento, independentemente de haver intenção ou não; Posição - A organização está posicionada num ambiente. Assim, a estratégia é a força mediadora entre o ambiente interno e o ambiente externo; Perspectiva - Estratégia é a forma como ver o mundo. Sugere que a estratégia é um conceito ou abstracções que existem na mente das partes interessadas nela, e que podem se concebidas ou como intenções, ou inseridas como padrões para descrever comportamento já ocorrido. (Azevedo et

2012), “o ciclo de mudança estratégica”, pode ser usado como base para um processo específico de planeamento estratégico, nomeadamente, algumas das seguintes etapas:

1. Iniciar e alcançar acordo sobre o processo de planeamento estratégico – garantir o envolvimento de todos os que detêm poder no processo de tomada de decisão;
2. Identificar os mandatos organizacionais – Organizar todos os documentos organizacionais (legislação, contratos, procedimentos e regras estabelecidas internamente, códigos de conduta, etc.) de forma a acessível, garantido a sua actualização;
3. Clarificar a visão, a missão e os valores da organização – A visão de uma organização expressa as aspirações para o futuro e tem um papel basicamente inspirador do comprometimento de todos os colaboradores com a organização. Por sua vez, a missão é a razão de ser da organização. Esta pode ter uma versão escrita, tendo utilidade na gestão da organização, contudo, o facto de não a ter escrito, não significa que esta não exista. Uma vez que, pela natureza destas organizações, estas possuem sempre uma missão. A missão deve ser concreta e compreensível por todos, esta assume vários papéis, nomeadamente de orientação estratégica e motivacional. Isto é, estando definida a missão, esta serve como grande referencial para o que deve e não deve fazer, quer ao nível estratégico, quer ao nível operacional, ou seja, esta serve como guia orientadora das estratégias e acções a levar a cabo, desempenhando um papel motivador para todos os colaboradores que sejam remunerados ou não. Como refere Catarina Paulos (2010), “todos os colaboradores devem ajudar a construir a missão da instituição, uma vez que este envolvimento potencia o compromisso organizacional.” (p. 21) Os valores delimitam a forma como os colaboradores trabalham e expressam os seus comportamentos, bem como se tratam uns aos outros e como encaram os clientes, os colegas (superiores hierárquicos, subordinados e pares), os fornecedores e a sociedade. Estes estão relacionados com a cultura organizacional e promovem o envolvimento, a lealdade e a dedicação.
4. Avaliar os ambientes interno e externo – A avaliação do ambiente interno permite a identificação dos pontos fortes e pontos fracos da instituição. Por sua vez, a avaliação do ambiente externo permite a identificação das ameaças e das oportunidades à instituição. Neste sentido, a instituição deve ter capacidade de explorar as oportunidades, tendo em conta os seus pontos fortes, e deverá proteger-se das

al., 2012, p. 165) Por conseguinte, os 5Ps de Mintzberg não são conceitos estanques de estratégia, podendo estar relacionados entre si.

ameaças, recorrendo às suas forças e atenuando as fraquezas. Esta análise é conhecida como análise de SWOT⁹³. Dever-se-á proceder a uma análise interna, que contempla os pontos fortes e pontos fracos da instituição, bem como a uma análise externa que inclui as oportunidades e ameaças do ambiente para a instituição. A análise externa pode ser subdividida em análise ao meio envolvente contextual (conhecida como a PESTEL⁹⁴) e em análise ao meio envolvente transaccional (análise de todos os stakeholders⁹⁵). Na análise interna dever-se-á analisar sobretudo os recursos humanos, materiais, financeiros, os custos e as competências centrais ou competências-chave.

5. Identificar as questões estratégicas – identificar desafios críticos que afectam a instituição ao nível da sua missão e valores;
6. Formular estratégias – Identificação de alternativas de resolução de cada questão estratégica; identificação das barreiras para alcançar as visões; propostas finais para resolver questões estratégicas; listagem de acções para cada uma das propostas finais e definição de programa detalhado de acções a implementar nos próximos 6 meses a um ano;
7. Rever e adoptar o plano estratégico;
8. Estabelecer uma visão organizacional eficaz;
9. Desenvolver um processo de implementação eficaz – implementar e avaliar a estratégia;
10. Reavaliar as estratégias e o processo de planeamento estratégico. (Franco e Azevedo cit in Azevedo et al., 2012, pp. 174-193)

Verificamos que o plano estratégico é o resultado do planeamento estratégico, sendo uma afirmação de intenções por parte da gestão da organização. No entanto, na prática, a estratégia realizada, é a combinação de intenções (estratégia intencional) e de tomadas de decisão que vão emergindo ao longo do tempo, resultado de circunstâncias externas ou internas que não se previram no planeamento (estratégia emergente).

⁹³ SWOT - S de Strengths – pontos fortes; W de Weaknesses – pontos fracos; O de Opportunities – oportunidades; T de Threats – ameaças.

⁹⁴ Sugere a recolha de informação sobre aspectos políticos, económicos, sócio-culturais, tecnológicos, ambientais e legais.

⁹⁵ Clientes, financiadores, doadores, membros e legisladores, bem como concorrentes, entidades parceiras. Em recurso ao modelo das 5 Forças de Michael Porter, a sua discípula Sharon Oster, propõe uma adaptação do mesmo para as organizações sem fins lucrativos, nomeadamente pelo modelo de 6 Forças que contempla as seguintes reflexões: 1- relações entre organizações existentes (concorrentes); 2- ameaçada de novas entradas; 3- novos substitutos; do lado da procura temos 4- o grupo de clientes-utilizadores e 5- o grupo de clientes-financiadores; do lado da oferta possuímos 6- os fornecedores. O passo seguinte é a identificação dos factores críticos de sucesso.

A estratégia não ensina as organizações a lidar com o inimigo ou como posicioná-las no mercado, mas a encarar as organizações como instrumentos de percepção e de acção colectiva, tornando o mundo das organizações e da sua gestão mais interessante.

O pensamento estratégico pode aprender-se e cultivar-se, designadamente através da participação em processos de planeamento estratégico. Deste modo, os gestores das organizações devem pensar e agir estrategicamente, ou seja, devem gerir estrategicamente.

Segundo Hudson (1995) e Franco e Azevedo, para gerir estrategicamente deveremos contemplar as seguintes componentes:

- ✓ Ambiente externo - Ter conhecimento da organização tanto do ambiente em que esta se insere bem como da organização em si;
- ✓ Missão - A organização deve ter bem definida a sua missão, ou a sua razão de ser, e tê-la sempre como referência;
- ✓ Objectivos – Definir objectivos⁹⁶ a vários níveis;
- ✓ Estratégia – Definir estratégias que conduzam à concretização dos objectivos definidos;
- ✓ Acções – Implementar através da concretização das estratégias aos vários níveis da organização;
- ✓ Avaliação de desempenho - Existir medidas de avaliação do desempenho que permitam que a organização acompanhe a implementação das estratégias e o seu resultado no curto prazo e impacto a médio e longo prazo. (cit in Azevedo, Franco, & Meneses, 2012)

Gerir estrategicamente pressupõe a definição destas componentes de forma articulada, num processo dinâmico.

Em suma, se nas empresas a estratégia diz respeito à disposição de recursos, competências, sistemas e relações de forma a que, a empresa consiga criar vantagem competitiva sustentável, nas organizações sem fins lucrativos, diz respeito à disposição de recursos, competências, sistemas e relações para a criação de valor social. Uma vez que, o conceito de valor social, diz respeito ao resultado do encontro entre procura

⁹⁶ Como refere Bordalo e Cruz, os objectivos devem ser hierarquizáveis, consistentes e flexíveis, mensuráveis, calensarizáveis e realistas. Assim, e numa lógica SMART, estes devem ser “S-específicos, isto é, que sejam os adequados e próprios para a finalidade do projecto em referência; M- mensuráveis, isto é, que prevejam indicadores de medida para avaliar o seu grau de concretização; A- atingíveis, isto é que não sejam visionários, mas realistas; R – relevantes, isto é, que sejam essenciais para se alcançar a finalidade/objectivo global do projecto; T – que sejam temporalizáveis, isto é, definidos no tempo, com prazos para serem concretizados.” (Bordalo & Cruz, 2010, p. 228)

efectiva⁹⁷ e oferta efectiva⁹⁸. Ou seja, se não existir procura efectiva, não existe criação de valor social. Assim, para que haja oferta efectiva é necessário existir estratégia. Visto que esta, é essencial para a criação de valor social. (Azevedo et al., 2012)

Deste modo, as organizações do terceiro sector que adoptem comportamentos estratégicos “têm maior probabilidade de serem inovadoras”, (Carvalho, 2005, pp. 84-85), nas respostas sociais e na prestação de serviços.

3.2. Liderança, Comunicação e Resolução de Conflitos

De acordo com Santos (2008), a gestão pode ser entendida como um “«processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objectivos estabelecidos, através do desempenho das actividades de planeamento, organização, liderança e controlo.»” (citado por João Meneses, in Azevedo et al., 2012, p. 142)

Assim a liderança é definida por Santos (2008), como um “«processo de comando e motivação através do qual uma pessoa, em determinado contexto, exerce influência sobre outras pessoas, no sentido de assegurar que estas assumem os comportamentos necessários à consecução dos objectivos estabelecidos.»” (idem)

Tal como Kotter (2001, cit in Azevedo et al., 2012) nos elucida, a liderança popularizou-se nos últimos anos por estar relacionada com a mudança, com o aumento de competitividade e do risco da volatilidade dos negócios.

Segundo o mesmo autor, o exercício da liderança envolve as seguintes actividades:

- ✓ Definição de uma direcção (missão, visão, objectivos estratégicos) para a organização;
- ✓ Definição das estratégias e alianças necessárias para a prossecução direcção;
- ✓ Dinamização da comunicação e das relações com os stakeholders;
- ✓ Integração e coordenação do trabalho realizados pelos colaboradores;
- ✓ Motivação e orientação dos trabalhadores, no sentido da maximização da sua eficácia e eficiência;
- ✓ Resolução de eventuais conflitos. (idem)

Para o exercício destas actividades, Raven (1993) identificou um conjunto de fontes de poder que o líder necessita para exercer influência, nomeadamente:

⁹⁷ Procura efectiva- significa que alguém (entidade pública, uma instituição, um cidadão) está disposto a pagar por um serviço ou por um resultado.

⁹⁸ Oferta efectiva – significa que o serviço ou resultado é acessível e implementável.

- ✓ Poder legítimo – Autoridade inerente ao cargo e à posição hierárquica ocupada na organização;
 - ✓ Poder de recompensar – Capacidade de decidir a atribuição, a natureza e a extensão das recompensas a oferecer a outras pessoas pela organização;
 - ✓ Poder coercivo – Capacidade de punir os comportamentos indesejados;
 - ✓ Poder intelectual – Detenção de conhecimentos especializados que são valorizados por outros;
 - ✓ Poder de informação – Acesso e controlo da distribuição de informação, sobre a organização e os seus planos futuros, que é valorizada pelos outros;
 - ✓ Poder reverencial – Admiração, simpatia e reverência que inspira os outros.
- (citado por João Meneses in Azevedo et al., 2012)

De forma complementar, Meneses refere três competências críticas para uma liderança bem-sucedida no terceiro sector:

1. Sedução – uma forte capacidade de comunicação, envolvimento e mobilização dos outros;
2. Inteligência analítica e relacional – uma forte capacidade para compreender uma envolvente em constante mudança, detectando oportunidades e concretizando-as com eficácia e criatividade em cada momento;
3. Ética- sem esta não há legitimidade, nem coerência nem a confiança de ninguém. (cit in Azevedo et al., 2012, p. 135)

A este nível, o mesmo autor, agrupa da seguinte forma as principais teorias de liderança:

1. Teoria das Características dos Líderes⁹⁹ – assenta na ideia que os verdadeiros líderes devem possuir determinadas características que os distinguem dos não líderes, nomeadamente características físicas, de personalidade, sociais e capacidades;
2. Teoria sobre Estilos de Liderança – Estudam a liderança em termos dos estilos comportamentais assumidos pelos líderes na relação com os subordinados, nomeadamente a partir de três comportamentos ou estilos de gestão propostos por Kurt Lewin, o estilo autocrático¹⁰⁰, estilo democrático¹⁰¹, e o estilo “laissez-faire”¹⁰².

⁹⁹ Todavia, a teoria da liderança assente nas características dos líderes acabou por ser abandonada na década de 50, uma vez que os estudos sobre o tema se mostraram incapazes de demonstrar correlação entre a detenção de determinadas características de um indivíduo e capacidade de liderança, bem como na distinção entre líderes e não-líderes. (Azevedo et al., 2012)

¹⁰⁰ Estilo autocrático – o líder tende a tomar decisões de forma unilateral, dita os métodos de trabalho, centraliza a autoridade, limita o conhecimento dos subordinados aos objectivos da acção limitada, restringe a participação dos subordinados. (Azevedo et al., 2012)

3. Teorias Situacionais de Liderança – partem do pressuposto de que não existe um único estilo de liderança aplicável a todas as situações, e que cada situação requer um estilo de liderança diferente, para se atingirem os objectivos organizacionais de forma eficaz e eficiente. Assim o estilo de liderança depende do seu estilo natural de liderança, dos seus subordinados e da situação em causa. (Azevedo et al., 2012)

Segundo Nanus e Dobbs (1999), os líderes das organizações do terceiro sector devem focar-se sobretudo nas seguintes dimensões da organização:

- ✓ Aspectos internos – a direcção, os colaboradores, os voluntários, os associados, ou quaisquer outros grupos que o líder tenha de inspirar, acompanhar e unir em torno de uma missão comum;
- ✓ Aspectos externos – os financiadores, as entidades legais, os media, os parceiros e quaisquer outras entidades que o líder necessite para legitimidade e suporte material ou financeiro;
- ✓ Operações actuais- desempenho organizacional, qualidade do serviço, clientes, fluxos de informação, conflitos e motivação;
- ✓ Possibilidades futuras – sustentabilidade, oportunidades e ameaças que possam ter implicações importantes para a organização e para o seu futuro. (citado por João Meneses in Azevedo et al., 2012)

A este nível refere-se que os líderes eficazes não só são bem-sucedidos nos diferentes papéis, como saberão quando se devem focalizar mais nuns do que noutros.

Assim e tal como refere João Meneses, o futuro das organizações do terceiro sector “depende da sua capacidade para recrutar e reter bons líderes que sejam simultaneamente empreendedores, inspiradores, competentes e capazes de gerir a mudança; que sejam capazes de conciliar uma visão estratégica de longo prazo com as decisões difíceis do quotidiano, sempre no respeito pelos valores da organização; que percebam que, como agentes de mudança, dependem da capacidade de delegar, de apoiar e promover o talento de todos os colaboradores; que tenham uma cultura voltada para as alianças e parcerias (nacionais e internacionais.” (idem, pp. 158-159)

De acordo com João Meneses os líderes das organizações sem fins lucrativos devem possuir as seguintes características: inteligência, competência técnica,

¹⁰¹ Estilo democrático – o líder envolve o grupo na tomada de decisões, encoraja o grupo a seleccionar métodos de trabalho mais adequados, comunica os objectivos globais aos subordinados, aproveita o feedback como uma oportunidade para apoiar, orientar, dirigir, treinar, motivar e controlar os subordinados, delega a autoridade. (idem)

¹⁰² Estilo laissez-faire ou liberal – o líder dá total liberdade ao grupo, limita-se a fornecer os materiais e equipamentos necessários, participa apenas para responder a questões e evita dar feedback. (idem)

capacidade de comunicação, envolvimento de terceiros, resiliência, capacidade de decisão, ética, entre outras, bem como, desenvolver estilos de liderança democráticos, adaptados às especificidades de cada momento e de apostar seriamente no desenvolvimento do capital humano da organização. (cit in Azevedo et al., 2012)

No que concerne o domínio da comunicação, esta encontra-se nas linhas prioritárias de uma instituição, dado que esta é o aparelho circulatório da vida organizacional, tal como Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007) a caracterizam.

Verificamos que numa organização existem dois tipos de comunicação, a interna e a externa.

Como refere Nuno Santos (cit in Azevedo et al., 2012) antes de gastar verbas avultas em comunicação externa, é fundamental criar um plano de comunicação interna.

Camara, Guerra, e Rodrigues (2010), salientam que a organização é o resultado da comunicação interna. Assim, o modelo básico da comunicação¹⁰³ por si só não caracteriza uma organização. A concepção mecanicista do modelo básico da comunicação, permite compreender a eficácia e eficiência da transmissão das mensagens e informação nela contida, aferindo a forma como circula a informação indispensável à gestão da organização. Contudo, a troca de informação entre emissor e receptor e o respectivo feedback não são suficientes para garantir a eficácia da comunicação, visto que esta só se torna eficaz quando há partilha de significados¹⁰⁴. Assim, para compreendermos o fenómeno da comunicação interna numa organização, temos que ter presente que qualquer comportamento é comunicação. Com efeito, gerir as variáveis que influenciam o processo de comunicação é o verdadeiro papel da comunicação interna.

Quanto mais profícua for a comunicação interpessoal¹⁰⁵, grupal¹⁰⁶, intergrupal¹⁰⁷ e quanto mais envolver toda a organização acompanhada de uma comunicação da missão, valores, princípios, mais fácil será a consolidação da partilha de significados

¹⁰³ Modelo básico da comunicação – o emissor é a fonte da mensagem (conjunto de informação), que é codificada e transmitida através de um canal (meio pelo qual é transmitida a informação), que posteriormente é decodificada pelo receptor. O feedback ou retorno da informação é a resposta dada pelo receptor (agora emissor) e que permite ao emissor inicial (agora receptor) avaliar se a mensagem foi recebida e percebida. (Camara et al., 2010)

¹⁰⁴ Os significados simbólicos não dependem exclusivamente do emissor e receptor, mas do sistema de trocas entre ambos, visto que o comportamento gera comportamento, assim o comportamento verbal e não verbal da comunicação de um é função do comportamento verbal e não verbal da comunicação de outro, em que o contexto que envolve a relação da comunicação e as diferenças individuais assumem especial importância. Uma determinada mensagem verbal, pode dar origem a diferentes significados, dependendo do não verbal (tom de voz, expressão facial, etc.), do conhecimento que os intervenientes possuem um do outro, do tipo de relação que têm, das diferenças individuais, do contexto em que a relação decorre, etc. (idem)

¹⁰⁵ Entre colegas, entre chefias e entre chefe e subordinado.

¹⁰⁶ Dentro de departamentos, grupos de projecto, etc.

¹⁰⁷ Entre departamentos, entre secções, etc.

comuns, que permitam a todos os intervenientes interpretar a sua acção e a dos outros na organização.

Segundo Camara et al. (2010), alguns gestores confundem a gestão da comunicação interna com a gestão de sistemas de informação¹⁰⁸. Porém e como salientam, a comunicação interna não se resume a criar um bom sistema de informação, “é necessário que a mesma seja efectivamente partilhada.” (p.598)

Face ao exposto, compete ao gestor da organização estar não só atento aos processos de troca de informação, mas fundamentalmente “intervir nas «redes» das relações comunicacionais¹⁰⁹ maximizando a partilha de significados.”(idem)

O gestor deve explicar aos colaboradores, associados e clientes o que se está a passar na instituição, podendo ser, uma newsletter interna entregue mensalmente, ou até mesmo um portal intranet, ou um simples e-mail semanal, são exemplos de alguns mecanismos que podem ajudar a resolver alguns problemas de comunicação. Tal como Nuno Santos salienta, “numa organização todos comunicam, todos são a imagem da instituição e, por isso, todos têm que ter conhecimento do que está a ser feito, do que vai ser feito e dos “porquê” de cada uma das acções de comunicação.” (cit in Azevedo et al., 2012, p. 289) Todavia, também é necessário que exista uma política de comunicação exterior. Existindo uma pessoa que esteja em condições mínimas para o fazer, que saiba estar, saiba onde falar e o que dizer, e sobretudo o que não dizer. Desta forma, a comunicação positiva e pró-activa são essenciais. A ausência de uma política de comunicação, ou se esta existir for processada de forma incorrecta, “o boato tem grandes probabilidade de se impor como uma forma privilegiada de comunicação” (Bordalo & Cruz, 2010, p. 246) Este, é uma forma marginal de comunicação que, uma vez instalada numa organização, revela o incumprimento por parte de quem devia correcta e atempadamente informar sobre os assuntos que, directa ou indirectamente a todos, dizem respeito.

Portanto, a comunicação de uma organização não pode ser descurada ou encarada como algo que qualquer pessoa pode fazer. É assim necessário identificar

¹⁰⁸ Sistemas de informação – “derivam da perspectiva mecanicista da comunicação e visam garantir a presença de canais formais que permitam que a informação, necessária ao bom funcionamento da [organização], circule de forma ascendente (níveis hierárquicos inferiores para níveis hierárquicos superiores), descendente (níveis hierárquicos superiores para níveis hierárquicos inferiores) e horizontal (entre os mesmos níveis hierárquicos ou entre sujeitos sem relação hierárquica), minimizando a presença de canais informais (não previstos ou definidos) que estão na origem dos boatos e rumores (os chamados ruídos).” (Camara et al., 2010, p. 598)

¹⁰⁹ Redes comunicacionais – são caracterizadas por processos de troca de comportamentos de comunicação em várias direcções, existem relações de comunicação ascendente, descendente e horizontal, podendo ser desenvolvidas em contextos formais (reuniões)ou informais (ex. beber um café no refeitório da organização), independentemente dos canais utilizados. (Camara et al., 2010)

internamente competências, definir prioridades, estabelecer regras de comunicação e saber implementá-las de forma consistente e eficaz.

Em suma, e como refere Catarina Paulos (2010), deve existir um plano de comunicação horizontal ascendente e descendente, de forma a que, todos os colaboradores sejam envolvidos no dia-a-dia e nos resultados da instituição, promovendo a participação, respeitando, reconhecendo, estimulando e delegando nos membros das equipas as competências e as responsabilidades inerentes às funções.

Relativamente à comunicação externa, verificamos que esta, está associada ao marketing. O marketing “é um processo social e de gestão, pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que precisam e querem, através da criação, oferta e troca de produtos de valor entre si.” (Kotler, 1997, cit in Carvalho, 2005, p. 29) Tem assim a “função de facilitar trocas, sendo uma parte vital na ligação entre organização e os elementos-chave do seu ambiente.” (Franco, 2012, cit in Azevedo et al., 2012, p. 230) Como elementos-chave encontramos os stakeholders¹¹⁰.

Assim, o marketing começa com a compreensão exaustiva das necessidades dos actuais e potenciais stakeholders, sendo estas necessidades, que os gestores devem compreender e procurar satisfazer. Neste sentido, uma organização que adopte uma postura de marketing terá que assumir uma orientação para os seus stakeholders e não para os produtos e/ou vendas, como é no meio empresarial.

O marketing é desta forma, uma ferramenta que auxilia na divulgação dos serviços existentes, nas qualidades, vantagens e prestígios dos mesmos.

No meio empresarial, as empresas recorrem ao marketing com frequência, com o intuito de seduzir os seus consumidores com valores, luxos, tradições e qualidade.

Por sua vez, o desafio da comunicação externa das organizações do terceiro sector não poderá passar pelo lobby local obtido através das tradicionais comunicações nas paróquias. É urgente que estas organizações entrem neste meio, demonstrando o seu carácter social e altruísta como tradicionalmente o fazem, mas também seduzindo os consumidores através da qualidade dos seus serviços e apelando aos valores seculares que as tornaram numa fatia importante da nossa sociedade.

Na óptica de Kotler, “as actividades de marketing devem desenvolver-se na base de uma filosofia de eficiência, eficácia e responsabilidade social.” (cit in Carvalho, 2005, p. 46)

¹¹⁰ Contempla beneficiários/utilizadores, doadores/financiadores e voluntários.

Face ao exposto e parafraseando Nuno Santos, numa sociedade fortemente condicionada pela informação, “o esforço despendido em comunicação não é um “gasto”, mas antes um “investimento”.” (cit in Azevedo et al., 2012, p. 286)

No que concerne ao conflito, verificamos que uma instituição é um sistema complexo, onde convivem diariamente vários intervenientes, clientes, colaboradores, pessoal da direcção, voluntários, familiares, pessoas da comunidade. Neste sentido, e de acordo com Moos e Schaefer (1987, cit in Paulos, 2010), existem influências a nível de dois sistemas, o sistema ambiental e o sistema pessoal.

Face ao exposto, os conflitos poderão surgir entre os vários intervenientes em cima supracitados. Assim, numa situação de conflito deve ser analisado o que deu origem, os comportamentos e as suas consequências.

Segundo Weinstein (2001, cit in Paulos, 2010), a personalidade, a experiência, a formação e as circunstâncias particulares da situação, condicionam o comportamento do indivíduo em situação de conflito. Assim sendo, compete ao gestor da instituição desenvolver capacidades para resolver conflitos de forma bem-sucedida, de forma a aumentar a satisfação organizacional e a diminuir o stress no ambiente de trabalho.

De acordo com Thomas (1992, cit in Paulos, 2010) existem diversos estilos de gestão de conflitos, nomeadamente: competição¹¹¹, colaboração¹¹², acomodação¹¹³, compromisso¹¹⁴ e evitamento¹¹⁵, correspondendo cada estilo a uma situação adequada.

¹¹¹ Reflete a tentativa de satisfazer os interesses próprios sem a consideração dos interesses do outro. O indivíduo tenta alcançar os seus objectivos sacrificando os da outra pessoa; ou tenta convencê-la de que o seu julgamento é correcto e o dela incorrecto; ou tenta induzi-la a aceitar a culpa por alguma transgressão e assumir as consequentes responsabilidades. Como vantagens demonstra rapidez, podendo estimular a criatividade e energizar as pessoas. Como desvantagens: conduz ao ressentimento do perdedor, dificultando negociações posteriores. (Cunha et al., 2007)

¹¹² Consiste na tentativa de satisfazer completamente os interesses de ambas as partes. Isso pode significar a tentativa de obtenção de uma solução “ganha-ganha” que permita a ambas as partes o alcance completo dos seus objectivos; ou a busca de uma nova conclusão/ideia que incorpore os aspectos válidos dos julgamentos de ambas as partes; ou a tentativa de chegar a um conjunto partilhado de expectativas e uma interpretação da transgressão que permita estabelecer padrões consensuais acerca do que é aceitável numa dada situação. Como vantagens: as partes lidam com o problema e não apenas com os sintomas, lidam com os interesses e não com as posições. Como desvantagens: consomem excessivo tempo. (idem)

¹¹³ Consiste na tentativa de satisfazer os interesses do outro, negligenciando os próprios. Isso pode representar um desejo de alcançar os objectivos de contraparte sacrificando os seus; ou a vontade de apoiar as opiniões contrárias, mesmo que sobre elas tenha sérias reservas, ou o esquecimento da transgressão praticada pelo outro. Vantagens: encorajamento da cooperação futura. Desvantagens: fracassa em lidar com o problema subjacente, a outra parte pode fazer exigências crescentes. (Cunha et al., 2007)

¹¹⁴ Representa a tentativa de satisfazer, moderada mas incompletamente, os interesses de ambas as partes. Daí pode resultar uma busca parcial de uma meta/objectivo, a procura de um acordo parcial para um julgamento/ideia/opinião, ou a aceitação parcial da culpa. Vantagens: Soluções rápidas; a democraticidade inerente não gera perdedores únicos. Desvantagens: nenhuma das partes fica satisfeita; inviabiliza/abafa as soluções criativas para os problemas. (idem)

¹¹⁵ O indivíduo ignora os interesses de ambas as partes. Basicamente, evita envolver-se no assunto, permitindo que os eventos sigam o seu curso, sem tentar que eles confluem para a satisfação dos interesses de uma e/ou outra parte. Vantagens: economia de tempo; a escalada do conflito ser estancada. Desvantagens: representa uma solução provisória que não ataca o problema subjacente. (ibidem)

No entanto, a preparação de uma estratégia de resolução de conflitos conduz a uma direcção específica, sendo por vezes necessário negociar. Assim, negociar surge como um acordo que pretende favorecer todos os intervenientes.

Em suma, durante o ciclo de vida de cada organização, poderão existir momentos em que faz mais falta a capacidade de gestão e outros em que faz mais falta a capacidade de liderança. Se a gestão está mais relacionada com o facto de assegurar a eficiência e a eficácia, com planear, organizar os recursos e monitorizar o desempenho da organização, a liderança está mais relacionada com o facto de definir a visão/direcção para a organização e inspirar/motivar/alinhar os seus distintos stakeholders. Embora sejam processos distintos são simultaneamente, complementares, devendo coexistir em qualquer tipo de organização, visto terem uma grande influência em todos os níveis da organização, desde o estratégico (definição da missão, visão, objectivos e estratégias da organização), ao de gestão (afecção de recursos disponíveis), e até ao operacional (nível do serviço/produto é prestado/produzido).

Assim, sem uma liderança competente as organizações perdem eficiência, eficácia e impacte social, daí a urgência em investir na liderança, comunicação e capacidade de gestão.

3.3. Gestão de Recursos Humanos

A concretização da missão das instituições depende quase exclusivamente, do trabalho humano e da dedicação dos trabalhadores e das direcções ao projecto organizacional.

As organizações do terceiro sector oferecem vários serviços na área social, onde as competências relacionais dos trabalhadores, são tão relevantes como as competências técnicas e estratégicas, ultrapassando diversas vezes a importância da disponibilidade de outros recursos. Tal como refere Cristina Parente, “é quase exclusivamente no factor humano que reside o valor acrescentado da prestação de serviços aos utilizadores/clientes externos.” (cit in Azevedo et al., 2012, p. 307)

Assim sendo, os trabalhadores, enquanto criadores de valor, não podem ser pensados numa lógica económica de custo/benefício e de curto prazo. Devem ser entendidos como clientes internos, numa lógica de satisfação com o seu trabalho e de fidelização à organização. (idem)

Uma condição na gestão de recursos é a identificação de trabalhadores que se identificam com a missão, visão e valores da organização, nutrindo valor e significado para cada um individualmente e para todos em conjunto.

Não esquecendo que trabalhamos com pessoas, numa perspectiva de clientes internos da instituição, sendo assim da responsabilidade da gestão, criar condições para satisfazer os trabalhadores com objectivo de alcançar os objectivos da instituição. Os trabalhadores apresentam convicções, motivações, interesses, pensam, falam e partilham, gostam de ser ouvidas, respeitadas e reconhecidas, características dos seres humanos que não podem ser descuradas numa política de gestão de pessoas. Paraphrasing Cristina Parente, “é hoje inquestionável que integrar pessoas motivadas e satisfeitas com o trabalho e identificadas com a organização é um factor de competitividade acrescido.” (idem, p. 309)

Para além das expectativas e necessidades relacionadas com a vida profissional, os trabalhadores possuem-nas também no domínio pessoal. Desta forma, a gestão de recursos humanos não pode descurar a vida extra-profissional, existindo diferentes modalidades de conciliação entre vida pessoal/familiar e profissional. Assim, “garantir organizações autenticizóticas, isto é, organizações autênticas do ponto de vista do bem-estar pessoal, profissional e organizacional e com bons desempenhos é uma tarefa complexa, mas possível desde que haja vontade de encontrar consensos entre trabalhadores e dirigentes, que impõem compromissos vários.” (idem)

O primeiro grande compromisso da gestão de recursos humanos em organizações do terceiro sector é, garantir simultaneamente a sustentabilidade económica e o cumprimento do conjunto dos seus valores, através das suas técnicas e dos seus instrumentos.

A gestão de recursos humanos é assim um subsistema da gestão estratégica, uma vez que é transversal a todos os outros e interage com os restantes, e deste depende o bom funcionamento dos mesmos.

Tradicionalmente a gestão de recursos humanos era associada a preocupações puramente administrativas, nomeadamente ao processamento de salários, à contabilização do absentismo, à marcação de férias, ao recrutamento e à contratualização, tendo como único objectivo o cumprimento das obrigações legais. Os recursos humanos eram considerados um custo, portanto, ter-se-ia que o diminuir, não sendo considerados elementos importantes no desempenho organizacional.

Progressivamente, os dirigentes destas organizações vão assumindo outras posturas. Para além das preocupações anteriores se manterem, surgem novas preocupações que se materializam “nas políticas de recrutamento e selecção, gestão de carreiras e de desenvolvimento pessoal e profissional, políticas de formação, políticas de remuneração e benefícios sociais, políticas de saúde, higiene e segurança de trabalho, políticas de comunicação interna, políticas de afastamento, cruciais para racionalizar custos, em favor da eficácia organizacional, e, simultaneamente, contribuir para a melhoria da satisfação pessoal e profissional dos trabalhadores.” (Cristina Parente cit in Azevedo et al., 2012, p. 313)

Para que o modelo de gestão de recursos humanos se possa fazer de uma forma eficaz, existem processos que devem ser bem definidos, como a descrição de funções, o recrutamento e selecção, acolhimento e integração de trabalhadores e avaliação de desempenho.

Face ao exposto, verificamos que o recrutamento e a selecção de pessoas são duas práticas interligadas que funcionam como pré-condições para garantir que os trabalhadores que se integram na instituição detêm um perfil pessoal e profissional adequado para a função pretendida.

A avaliação do desempenho deve contribuir para: cumprir as metas da instituição; melhorar os desempenhos individuais; intensificar a comunicação interna, criando espaços para diálogo entre chefias directas e trabalhadores, nomeadamente para conversar sobre os objectivos individuais e organizacionais, clarificando-os e objectivá-los numa lógica de compromisso por ambas as partes; promover a justiça e equidade na gestão de pessoas, permitindo gratificar e recompensar os trabalhadores não de uma forma aleatória, mas pelo cumprimento dos objectivos definidos, bem como identificar oportunidades de desenvolvimento individual, como a gestão de carreiras, a gestão de remunerações, as opções formativas. (idem)

De acordo com uma cultura organizacional democrática, as avaliações devem ser efectuadas a 360 graus, isto é, para além do superior hierárquico directo e do próprio, podem e devem ser avaliadores: colegas de trabalho com o mesmo nível hierárquico e que trabalhem directamente com o avaliado; subordinados que avaliam os superiores hierárquicos (menos frequente, dada as culturas organizacionais tradicionais/clássicas, centradas no poder inquestionável dos superiores hierárquicos); utilizadores/clientes internos e externos, que resulta num procedimento de satisfação face ao serviço

prestado. (idem) Desta forma, promove-se cultura de participação por via da definição de objectivos comuns e respectivo compromisso em atingi-los.

As práticas de avaliação de desempenho só têm sentido quando suportadas de forma sólida e consequente em sistemas de gestão de carreiras¹¹⁶, remunerações¹¹⁷ e formação adequados.

No que concerne à formação, verificamos que este conceito sofreu uma evolução ao longo do tempo. Se inicialmente esta era considerada como um meio para adaptar o colaborador à sua função e desenvolver a força de trabalho da instituição. Posteriormente, foi considerada como um meio para incrementar o desempenho na instituição, isto é, preparar o trabalhador para desempenhar de forma excelente as tarefas específicas da sua função. Presentemente, esta é considerada um meio para desenvolver competências, a fim de tornarem-se mais produtivos, criativos e inovadores, de forma a contribuírem mais eficientemente para os objectivos organizacionais. (Paulos, 2010)

No que concerne aos trabalhadores das instituições do terceiro sector, verifica-se uma geração de profissionais que a meio da vida “sentem, por vezes, grandes dificuldades de se manterem a par das necessidades dos dias de hoje, apesar da experiência.” (Jacob cit in Jacob et al., 2013, p. 68) A má formação profissional, a inércia dos comportamentos, o medo de sair dos caminhos já conhecidos e de impor soluções inovadoras, são os principais obstáculos para as instituições. Contudo a boa vontade de que dispõem, por si só não chega, são necessários conhecimentos atualizados e mais completos para um melhor desempenho das suas funções. O despedimento destes trabalhadores não é uma solução viável, quer do ponto de vista económico e quer do ponto de vista social, apresentando-se como solução a formação profissional. Apesar de ser um investimento oneroso, a formação profissional, é o maior

¹¹⁶ O sistema de gestão de carreiras pode ajudar a orientar a aquisição de competências necessárias para a formação dos trabalhadores, de acordo com a estratégia e as necessidades da instituição e com as necessidades e aspirações dos trabalhadores.

¹¹⁷ Como refere Cristina Parente, os trabalhadores vinculados às instituições têm remunerações salariais fixas mais baixas, comparadas com os sectores privado e público. Com efeito, a “indexação de uma parte salarial variável aos resultados da avaliação de desempenho poderá permitir compensar este desfasamento salarial, resultante, nomeadamente, dos contratos colectivos de trabalho que, no sector social, são altamente penalizadores dos trabalhadores e das próprias [instituições], ao deixá-las com fraca capacidade de atracção e retenção de trabalhadores válidos.” (cit in Azevedo et al., 2012, p. 350) Todavia e de acordo com as desvantagens que este mecanismo pode trazer, como uma cultura competitiva, poder-se-á utilizar as recompensas intangíveis que são outra forma de gratificação. (direito a dia(s) de folga ou de férias adicional(ais); possibilidade de participar num evento, seminário ou formação à escolha do trabalhador e com utilidade para a organização; fazer uma estadia numa outra organização (nacional ou internacional) de forma a alargar horizontes do trabalhador e promover a sua capacitação em áreas de interesse comum.)

investimento que uma instituição pode fazer, quer em quantidade, quer em qualidade, contudo os seus benefícios a médio e longo prazo são bastante compensadores.

Neste sentido, e de acordo com Chiavenato (1999, cit in Paulos, 2010) a formação visa fomentar quatro tipos de mudanças de comportamento, ao nível da transmissão de informação (aumentar o conhecimento), do desenvolvimento de competências (melhorar as competências), do desenvolvimento de atitudes (desenvolver e/ou modificar comportamentos) e do desenvolvimento de conceitos (elevar o nível de abstracção).

Deste modo, a formação deve incidir sobre duas componentes, a formação técnica e a formação comportamental. Bem como, ter dois tipos de modalidades, a formação inicial (aquando da entrada de novos colaboradores) e a formação contínua (desenvolvimento de competências específicas, actualização de conhecimento).

Por conseguinte, a elaboração do programa de formação deve contemplar as necessidades formativas de acordo com os perfis de competências identificados.

Em suma, hoje em dia, ter pessoas competentes e vocacionadas para trabalhar na área da terceira idade é a maior vantagem que uma instituição pode ter. Tal como refere Jacob (cit in Jacob et al., 2013) “afinal o que faz a diferença de um serviço bem prestado dum mal prestado é as pessoas que o executam”. (p. 67)

Neste sentido, a gestão de recursos humanos passa a ser o enfoque de eficiência duma instituição do terceiro sector, a par da organização de gestão e capacidade de inovação da mesma.

3.4. Gestão e Avaliação Organizacional

As instituições do terceiro sector possuem contribuições económicas, sociais e políticas bastante importantes, sendo fundamental avaliar o seu desempenho organizacional, visto que estas instituições, devem respeito aos cidadãos, respeito no sentido de incorporar as suas expectativas, anseios, desejos e necessidades da sociedade onde se inserem. Sendo este o contributo da responsabilidade social. (Ávila, 2001)

Tal como refere Carvalho (2005), a avaliação de desempenho organizacional nas instituições do terceiro sector, deverá ser tão exigente como no sector lucrativo, dado que “as finalidades deste sector são de uma grande importância social, logo devem ser avaliados os resultados e os desempenhos individuais e colectivos nestas organizações.” (pp. 20-21) Neste sentido, não se deve descurar “a avaliação [organizacional] só porque se consideram «nobres» os seus fins.” (idem, p. 21)

A avaliação de desempenho organizacional não se trata apenas de uma questão de “accountability”¹¹⁸, mas sim de obter informação para as suas tomadas de decisão, no sentido de melhorar continuamente os seus processos internos, conduzindo-os para o cumprimento sustentável das suas missões sociais. (Azevedo et al., 2012)

A avaliação organizacional de uma instituição tem como objectivo principal garantir o efectivo controlo de todas as acções. Visto que é “a partir dos objectivos que se pode avaliar os desempenhos individuais e o desempenho global da Instituição e, perante os desvios verificados adequar a planificação.” (Bordalo & Cruz, 2010, p. 249)

Por conseguinte, os principais objectivos do controlo de gestão é concretizar a “convergência qualitativa e quantitativa entre os objectivos da Instituição e os objectivos individuais, por responsável e por departamento ou sector.” (idem, p. 250) Para que haja este processo é necessário instrumentos¹¹⁹ para que os responsáveis possam acompanhar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da instituição.

Todavia, estas instituições apresentam sérias dificuldades na avaliação do seu desempenho, visto que, em grande parte não possuem objectivos definidos e quantificáveis, nem uma visão e um planeamento estratégico como partes integrantes e de suporte para a sua intervenção. Para Weisbrod (1975 e 1988, cit in Azevedo et al., 2012) estas instituições são incapazes de avaliar os seus desempenhos e efeitos secundários, pelas propriedades inerentes aos próprios bens e serviços que produzem. Segundo a perspectiva de Hansmann (1980, cit in Azevedo et al., 2012) a avaliação de desempenho organizacional destas instituições está relacionada com a sua natureza, assim em determinados bens e serviços é difícil aos stakeholders monitorizarem a sua quantidade ou qualidade. Neste sentido, a diferença de objectivos na heterogeneidade de stakeholders, faz com que a delimitação dos objectivos deste tipo de instituições seja extensa, bem como, a complexidade na avaliação do seu desempenho seja substancial e os resultados de um processo de avaliação sejam de difícil interpretação, levando a uma difícil definição de sustentabilidade económica.

¹¹⁸ “Capacidade de prestação de contas de uma determinada organização, ou seja, demonstrar o seu impacto, os seus resultados e o seu desempenho de uma forma transparente a todos os stakeholders” (Azevedo e Couto cit in Azevedo et al., 2012, p. 374)

¹¹⁹ Instrumentos: Controlo orçamental – permite acompanhar os objectivos e os meios que foram definidos no plano de acção e no orçamento, deste modo o gestor tem que estabelecer objectivos e traçar planos de acção reais e exequíveis, comparando as execuções com as previsões e ainda a conceber acções correctivas. Modelo de balanced scorecard (BSC) – permite acompanhar e avaliar a implementação da estratégia, incentivando a comunicação e a motivação das iniciativas operacionais, visa ligar o controlo operacional de curto prazo, com a visão e estratégia de longo prazo, permitindo acompanhar a evolução da actividade da instituição na perspectiva dos recursos humanos e financeiros, clientes e dos processos internos. (Bordalo & Cruz, 2010)

Não obstante, Teixeira (cit in Azevedo et al., 2012) diz-nos que “ a dinâmica entre processos de planeamento estratégico e avaliação organizacional será fundamental para processos de qualificação organizacional, e catalisadora da criação de um ambiente propício à inovação social, aspecto crítico para o sucesso em contextos de intervenção em permanente devir.” (p. 442) Propõe assim um modelo de avaliação organizacional para as organizações do terceiro sector, assente nos seguintes passos sequenciais:

1. Definir âmbito e objectivos da avaliação;
2. Conduzir um diagnóstico organizacional;
3. Definir as dimensões/categorias de análise e critérios;
4. Planear e implementar a avaliação;
5. Sintetizar resultados de performance;
6. Produzir relatórios e comunicar resultados

Teixeira (cit in Azevedo et al., 2012) realça que estes passos podem ser revisitados as vezes necessárias para introduzir novas informações ou refinamento das já existentes. Podendo o processo de avaliação ser interno, externo ou misto. Contudo, ressalva que só se deve investir num processo de avaliação organizacional quando existem condições reais de o implementar, assim, a instituição necessita possuir visão, pensamento e planeamento estratégico, caso contrário “nem vale a pena pensar em investir num processo de avaliação” (p. 441)

Em suma, e parafraseando Paulo Teixeira (cit in Azevedo et al., 2012) “Vivemos em tempos de mudança, tempos de instabilidade e incerteza onde quem não aceitar que tem de se adaptar a novos tempos, exigências e necessidade corre o risco de desaparecer. Como disse Darwin não são as espécies mais fortes ou inteligentes que sobrevivem mas aquelas que revelam maior capacidade de adaptação à mudança. Neste caso temos uma vantagem face à teoria da selecção natural, é que aqui temos poder de decisão, as nossas Organizações Sem Fins Lucrativos podem ter sucesso porque o sucesso é uma escolha. Decidam hoje que querem ter sucesso e façam o necessário para que isso seja uma realidade.” (p. 462)

4 - Lógicas e dinâmicas da racionalidade económica das organizações

As organizações do terceiro sector que prestam serviços a pessoas idosas, deparam-se com o grande desafio de assegurar a qualidade e sustentabilidade financeira, numa sociedade cada vez mais envelhecida.

Tendo em conta que estas instituições prestam serviços sociais, para os quais existe procura, capaz de ser colmatada pela oferta das organizações com fins lucrativos, teremos de perceber qual o motivo para que estas ocupem uma posição tão significativa do lado da oferta.

Assim, e segundo a perspectiva de Carlos Azevedo e Pedro Couto (cit in Azevedo et al., 2012), esta posição poderá ser por duas ordens de razão, que correspondem a duas funções económicas:

- ✓ Razões de eficiência – relacionadas com falhas no mercado, especialmente do lado da oferta;
- ✓ Razões de equidade – relacionadas com a exclusão de grupos consideráveis da população do mercado, especialmente do lado da procura.

Estas instituições também são capazes de garantir serviços de proximidade, sendo menos vulneráveis aos ciclos políticos.

Na óptica de Azevedo e Couto (cit in Azevedo et al., 2012), para abordamos a gestão financeira destas instituições, temos que ter em conta as seguintes dimensões de análise:

- ✓ Análise de eficiência;
- ✓ Análise do retorno social do investimento;
- ✓ Angariação de fundos;
- ✓ Importância da diversificação das fontes de financiamento.

Desta forma, uma instituição sustentável do ponto de vista económico é aquela que é “eficiente e eficaz no cumprimento da sua missão” (idem, p. 373) Ou seja, é simultaneamente capaz “de produzir mais impacto social (outcomes) e cumprir eficazmente a sua missão (outputs) a um custo razoável.” (idem, p. 378).

Todos sabemos que os recursos financeiros são essenciais para qualquer tipo de organização. Todavia, e de acordo com a natureza das instituições do terceiro sector, estas não têm como função principal gerar excedentes. Porém, “a sua produção é fundamental para que uma organização desta natureza possa crescer e ser sustentável, de forma a criar valor económico e valor social para os seus stakeholders que são [...] determinantes para o cumprimento deste propósito” (ibidem, p. 380)

Assim, a utilização eficiente dos recursos financeiros, tem um impacto considerável no seu desempenho, nomeadamente na sua sustentabilidade económica.

Dados os problemas decorrentes da conjuntura socioeconómica actual da sociedade, importa encontrar estratégias que permitam garantir a sua sustentabilidade a médio e a longo prazo.

A sustentabilidade económica implica assim encontrar a melhor combinação de recursos possível para que uma instituição cumpra as suas funções económicas, sendo que a capacidade de cumprirem as suas funções económicas está directamente relacionada com a forma como este tipo de recursos é potenciado e qualificado.

Uma das questões mais relevantes no que se refere à sustentabilidade económica é a necessidade de um contrato equilibrado entre a Direcção Estatuária e a Direcção Operacional. Contudo, quando o contrato é mal definido, a Direcção Operacional pode não se rever nos objectivos estratégicos definidos, surgindo deste modo, funções mal distribuídas e atropelos hierárquicos constantes. (Azevedo et al., 2012)

No que concerne à captação de recursos (fundraising), esta pode ser definida como “a acção organizada e orientada para a captação de fundos para determinada causa ou organização, filantrópica ou não.”(Pereira (2001) cit in Chagas, Melo, & Estender, 2012, p. 5) Ou seja, a captação de recursos ou mobilização de recursos, é definida como “«a acção de solicitar ofertas de várias fontes, ou o esforço sistemático para atrair suporte financeiro, ou ainda, o ato de persuadir outros para dar o apoio financeiro de uma determinada causa.” (idem)

Por conseguinte, para que uma instituição se torne sustentável, deverá “diversificar as fontes de financiamento, investir em novas respostas capazes de responder às exigências das funções económicas desempenhadas e aproveitar recursos de base local” (Azevedo e Couto cit in Azevedo et al., 2012, p. 382)

Como sabemos, a sustentabilidade financeira está bastante relacionada com a percentagem das participações da Segurança Social, através dos acordos de cooperação, que como nos diz Filomena Bordalo e Manuela Cruz, “fica bastante aquém do custo real das respostas sociais.” (Bordalo & Cruz, 2010, pp. 37-38)

Assim, a chave para a sobrevivência e para a sustentabilidade está relacionada com a forma como esta é capaz de adquirir e manter os seus recursos apesar dos problemas associados como a escassez (dificuldade no acesso), a incerteza (volatilidade da fonte de financiamento) e a legitimidade (reconhecimento e valorização da actividade realizada). A melhor forma de uma instituição se tornar sustentável é tornar-se um sistema aberto capaz de interagir com os diversos grupos e indivíduos que controlam os recursos consolidando uma relação de ganhos mútuos no longo prazo. As

instituições que não colaboram com outras, “a fim de levar a cabo um intercâmbio mútuo de conhecimentos acabam por reduzir a sua base de conhecimento” (Azevedo e Couto cit in Azevedo et al., 2012, p. 402)

No que concerne à angariação de fundos, esta é uma actividade que deve respeitar a estratégia organizacional, bem como a missão e as funções económicas da instituição, assim, “trabalhar de forma activa a angariação de fundos e tomar opções quanto ao grau de dependência/autonomia ao nível dos fundos é essencial.” (Andrade e Franco, 2007, p. 37)

As questões do financiamento podem minimizar-se seguindo certas dinâmicas. Assim e de acordo com Franco (cit in Azevedo et al., 2012), dever-se-á ter atenção às seguintes dinâmicas de marketing para atracção de recursos:

- ✓ O marketing de causas - poderá ser denominado de promoção conjunta de causas. Isto é, parcerias existentes entre uma empresa e outras instituições, que se podem juntar a outras empresas e promover em conjunto uma causa. Para isso, organizam campanhas, promovem eventos e distribuem materiais de informação. Com efeito, cada entidade envolvida coloca as suas competências e recursos ao serviço da parceria.

- ✓ O licenciamento da marca – instituições reputadas permitem colocar a sua marca em produtos de empresas;

- ✓ Promoções baseadas em transacções - uma empresa doa um montante específico de dinheiro, alimentos ou equipamentos, em proporção de um montante atingível com as suas vendas, a uma instituição.

Para se efectuar um programa de angariação de fundos, dever-se-á ter em conta os seguintes princípios:

- ✓ Focar o programa no core da organização – os doadores sabem exactamente em que causa estão a contribuir;

- ✓ Concentrar o esforço de angariação de fundos nas áreas que gerem maior retorno de investimento;

- ✓ As pessoas dão sempre a pessoas com quem estabeleçam relações de confiança. Nesta perspectiva é fundamental investir na construção de uma relação pessoal sustentável com os doadores – daí a importância do processo de prestação de contas;

- ✓ Aposta nas doações automáticas – aproveitar as novas tecnologias para potenciar os donativos;

- ✓ É necessário garantir que se fidelizem os doadores existentes antes de procurar a angariação de novos;
- ✓ Adequar a programa de angariação de fundos às expectativas do doador;
- ✓ O responsável ou responsáveis pela angariação de fundos deve acreditar e mostrar que acredita na causa que “vende”;
- ✓ Autonomizar e profissionalizar a estrutura de angariação de fundos;
- ✓ Utilizar os meios disponíveis para a divulgação da causa;
- ✓ Elencar, claramente, as vantagens de curto e de longo prazo para o “investidor social”. (idem, pp. 399-402)

Em suma, a sustentabilidade económica está associada à garantia de continuidade na prossecução da missão e não à gestão com vista à sobrevivência quotidiana.

Esta implica a eficiência na produção de (outputs e outcomes) e na afectação (de recursos financeiros, sociais e humanos) no cumprimento das suas funções económicas (de eficiência e equidade) materializadas no cumprimento da missão devidamente definida e orientada às expectativas de um conjunto alargado de stakeholders.

Parte II - Metodologia Empírica da Investigação

Capítulo 1- Dispositivo Metodológico

A escolha da temática recaiu sobre o terceiro sector e a inovação social, designadamente nas IPSS com serviços gerontológicos, visto que a investigadora desempenha funções laborais numa IPSS, e nutre um grande interesse e curiosidade sobre as dinâmicas e práticas organizacionais das instituições do terceiro sector com serviços direccionados para a população sénior, sentindo necessidade de aprofundar conhecimentos e de adquirir ferramentas na área, para evoluir enquanto profissional.

Neste sentido, definimos um conjunto de procedimentos que nos auxiliassem neste estudo.

1 - Questão de partida

A pergunta de partida ou questão central, formulada foi a seguinte:

“Quais as práticas conducentes à inovação social no terceiro sector, vocacionado para a população idosa?”

1.1. Questões associadas

Como questões orientadoras ou perguntas auxiliares, definimos as mesmas de acordo com as seguintes dimensões:

A) **Natureza** (do Terceiro Sector vocacionado para os idosos)

✓ Missão; ✓ Clientes; ✓ Serviços; ✓ Valores; ✓ Objectivos; ✓ Princípios identitários;

Quem são as instituições, como são, o que fazem e para quem?

B) **Impulsionamento** (do Terceiro Sector vocacionado para os idosos)

✓ Factores de emergência; ✓ Oportunidades (que procuram aproveitar); ✓ Riscos (que pretendem minimizar); ✓ Constrangimentos (a ultrapassar).

Como e porque surgiram? Quais os constrangimentos e desafios sentidos? Quais as oportunidades percebidas?

C) **Dinâmicas** de Actuação com vista à Inovação Social

✓ Lógica Organizacional:

❖ Estrutura de autoridade e delegação de funções (como se encara a autoridade, níveis de responsabilidade, como se processa a delegação de funções);

❖ Recrutamento e selecção de pessoas (departamentos, planos de formação, periodicidade);

❖ Função Directiva (perfil director, existência líderes/processos de liderança/procedimentos motivação de equipas de trabalho; procedimentos comunicação externa; resolução de conflitos; definição de estratégias e objectivos)

❖ Função planeamento (existência de planos de actividade; elementos participantes na elaboração dos diferentes planos; hierarquização de objectivos; dificuldades, constrangimentos);

❖ Função controlo (medição de desempenho; controlo de desempenho; medidas correctivas, ...);

❖ Estratégias/Dinâmicas a implementar

Qual o posicionamento das instituições ao nível da Lógica organizacional?

Que estratégias organizacionais adoptam na dinâmica institucional?

✓ Lógica de Inovação social ao nível de respostas/serviços:

⊞ Capital relacional

❖ Serviços e acções desenvolvidas/públicos abrangidos;

❖ Serviços e acções a implementar/públicos abrangidos;

❖ Estratégias/dinâmicas a implementar

⊞ Capital humano

❖ Recursos envolvidos/ a envolver;

❖ Agentes/parcerias;

❖ Estratégias/Dinâmicas a implementar

Ao nível da inovação social que serviços/acções desenvolvem e para quem?

Que serviços/acções pretendem desenvolver e para que destinatários?

Que recursos humanos possuem? Que recursos humanos gostariam de ter e para que serviços?

Quais os agentes/parcerias da instituição? Que parcerias/agentes gostariam de ter?

✓ Lógica de racionalidade económica:

❖ Criação de valor social;

❖ Criação de valor financeiro;

❖ Fontes de financiamento;

❖ Técnicas de captação de recursos;

❖ Estratégias/dinâmicas a implementar

Que fontes de financiamento existem nas instituições?

Que estratégias utilizam para a captação de recursos?

Que estratégias/dinâmicas utilizam na lógica da racionalidade económica?

2 - Objectivos de Estudo

No âmbito da investigação e com o intuito de fomentar a descoberta da resposta à questão de partida, traçámos os seguintes objectivos gerais:

- ✓ Caracterizar a natureza das instituições do Terceiro Sector vocacionadas para a população idosa;
- ✓ Analisar a base de impulsionamento das instituições do Terceiro Sector vocacionadas para a população idosa;
- ✓ Compreender as dinâmicas de actuação das instituições do Terceiro Sector, com vista à Inovação Social ao nível da lógica organizacional;
- ✓ Compreender as dinâmicas de actuação das instituições do Terceiro Sector, com vista à Inovação Social ao nível das respostas/serviços;
- ✓ Compreender as dinâmicas de actuação das instituições do Terceiro Sector, com vista à Inovação Social ao nível da racionalidade económica.

3 - Opções Metodológicas

Tendo em conta a problemática da investigação, a pergunta de partida, o contexto empírico e o próprio estilo da investigação, o tipo de abordagem escolhido para esta investigação foi de cariz qualitativa. O paradigma qualitativo pelas suas características permite-nos compreender a realidade de forma intensa e em profundidade, nomeadamente através de estudos de caso.

Neste sentido, o uso de métodos qualitativos permitiu-nos recolher dados “reais”, “ricos” e “profundos”, para obtermos um conhecimento descoberto. Assim, “aqueles que são investigados não são vistos como objectos com certas propriedades – atitudes, normas, características comportamentais – que possam ser adequadamente medidas, mas como actores cujos respectivos quadros de referência necessitam investigação detalhada antes que as suas acções possam ser devidamente interpretadas e explicadas.” (Moreira, 1994, p. 94)

Por conseguinte, o nosso papel será “antes o de descobrir «o modo como as organizações sociais e a cultura, específicas de um meio ou comuns a vários meios, influenciam as opções e as condutas das pessoas em acção» (...)” (Erickson cit in Lessard- Hébert, Goyette & Boutin, 1994, p. 98)

4 – Definição da amostra

A investigação desenvolveu-se no distrito de Coimbra dado o elevado índice de envelhecimento¹²⁰ existente, face ao índice de envelhecimento em Portugal¹²¹, por outro lado, detém um elevado número de instituições particulares de solidariedade social (IPSS) que prestam serviços à população idosa¹²², que detém experiências enriquecedoras e conhecimentos a transmitir e a acrescentar valor no domínio científico e académico do terceiro sector e das práticas gerontológicas.

De acordo com o número de IPSS existente no distrito, sendo este um universo extenso e complexo, definimos requisitos que nos auxiliaram na constituição da nossa amostra. Contemplámos como requisitos a localização geográfica das IPSS's, uma vez que a investigadora pertence ao distrito de Coimbra, procurámos IPSS's no concelho da mesma e concelhos limítrofes com características distintas e de referência, e que pudessem responder voluntariamente. Outro requisito considerado, prendeu-se com o tempo de existência de constituição legal. Deste modo, a antiguidade mínima considerada foi de três anos, dadas as características e natureza das IPSS's, bem como o número de respostas direccionadas para a população idosa, as quais deveriam possuir pelo menos 3 diferentes respostas.

Neste sentido, e de acordo com as especificidades dos requisitos, optámos por seleccionar 8 instituições que compreendessem os requisitos definidos. Todavia, apesar de todas as instituições terem aceite participar no estudo, houve uma da qual não conseguimos obter os dados pretendidos dentro do prazo da investigação. Assim sendo, a nossa amostra contemplou 7 instituições. Com o intuito de responder à nossa questão de partida, contemplámos como interlocutores das instituições elementos com responsabilidades acrescidas nas mesmas.

¹²⁰ Nomeadamente de 197,34. Estes dados reportam-se à média entre os concelhos pertencentes ao Baixo Mondego e Pinhal Interior Norte, respeitantes ao distrito de Coimbra, reportando-se ao ano de 2011, uma vez que não possuímos indicadores por distrito, mas sim por zonas. <http://www.ine.pt> em 14-06-2012.

¹²¹ Sendo o índice de envelhecimento de Portugal de 120,1%.

¹²² De acordo com a lista de registo das IPSS's na segurança Social, existem no distrito de Coimbra 295 IPSS's. Todavia, das 295 IPSS's existentes, nem todas terão respostas sociais direccionadas para a população sénior. http://www.seg_social.pt. em 05-07-2012.

5 - Técnicas de Recolha de Dados e Procedimentos de Recolha de Dados

Tendo em conta o nosso objecto de estudo, a abordagem ao terreno foi efectuada através de entrevistas semi-estruturadas¹²³, permitindo um maior aprofundamento da problemática, dirigida a elementos com responsabilidades acrescidas no âmbito da instituição, devido ao conteúdo e ao rigor da informação pretendida. Esta realizou-se a partir de um conjunto de temas pré-definidos, da qual a ordem das questões foi variável uma vez que, “a entrevista qualitativa procura ser uma «conversa guiada» e a folha de questões preparadas é apenas um guia.” (Moreira, 1994, p. 138)

Na construção do instrumento, contemplámos questões abertas dando liberdade para o inquirido dar a sua opinião, articuladas em torno das grandes áreas de interesse do nosso estudo, nomeadamente sobre:

- ✓ A natureza e impulsionamento das instituições – pretendendo conhecer a missão, os valores, os objectivos, os princípios identitários, os factores de emergência, bem como, os serviços e clientes, percebendo a relação entre os factores de impulsionamento das instituições e as dinâmicas/serviços existentes;

- ✓ As dinâmicas de actuação com vista à inovação social, nomeadamente sobre a lógica organizacional – pretendendo conhecer o modelo organizacional adoptado pelas instituições e percebendo qual a postura das instituições na organização interna das mesmas nomeadamente ao nível da liderança e comunicação e gestão de recursos humanos;

- ✓ As dinâmicas de actuação com vista à inovação social, nomeadamente sobre os serviços e respostas sociais – visando conhecer potenciais serviços a desenvolver para a população idosa, bem como novas necessidades percebidas, parcerias e factores críticos de sucesso nas acções/serviços;

- ✓ As dinâmicas de actuação com vista à inovação social, nomeadamente sobre a racionalidade económica – conhecendo as fontes de financiamento existentes, bem como as estratégias adoptadas para a captação de recursos.

No que respeita os procedimentos de recolha de dados, procedeu-se da seguinte forma, no início de cada entrevista informámos o entrevistado do objectivo da entrevista garantindo-lhe que tudo o que fosse dito na entrevista seria tratado confidencialmente e apenas no âmbito da investigação. Neste sentido, utilizámos um Termo de

¹²³ Ver Anexo 1

Consentimento Livre e Informado¹²⁴ que o entrevistado deveria preencher e assinar. (Bogdan & Biklen, 1994)

As entrevistas foram feitas de uma forma natural e espontânea, de forma a permitir uma maior liberdade em relação às questões propostas. As entrevistas tiveram durações variáveis, entre 30 minutos a 1h30m. Optámos por gravar as entrevistas em suporte áudio, para uma maior eficácia em termos de apreensão do conteúdo.

6 - Análise de Conteúdo

As técnicas de tratamento de dados permitem-nos analisar os dados recolhidos através dos instrumentos de recolha, neste sentido, a técnica primordial de tratamento de dados escolhida foi a análise de conteúdo, considerando que se enquadrava de uma forma adequada aos objectivos que pretendemos atingir e ao tipo de abordagem metodológica adoptada neste estudo. A análise de conteúdo foi utilizada na parte documental e nas entrevistas semi-estruturadas.

Relativamente à análise dos dados das entrevistas, esta foi realizada a partir da sistematização a cada caso, tendo nós para isso, transcrito todas as entrevistas, respeitando e salvaguardando a entidade de cada instituição e de cada entrevistado, sendo-lhe atribuído um código, por exemplo Inst1, que significa instituição 1 e assim sucessivamente. Porém aquando de mais do que um interlocutor na mesma instituição, atribuiu-se nomenclatura do cargo exercido (por exemplo, Inst1 Adm, ou seja, instituição 1 administrador). Posteriormente, fizemos a categorização dos dados, utilizando as categorias centrais, que correspondem aos temas principais do nosso estudo, as componentes gerais desses mesmos temas, e as componentes específicas, por forma a sistematizarmos os dados e a reduzir os mesmos, fazendo a sua redução, de forma a trabalhar sobre os mesmos.

Por conseguinte, na parte da análise de dados foi elaborada uma análise, na qual confrontámos os discursos dos interlocutores das instituições com os dados e discursos provenientes do enquadramento teórico, de forma a atingir uma maior coerência na apresentação e discussão dos resultados.

¹²⁴ Ver Anexo 2

Capítulo II- Apresentação, análise e discussão dos resultados

Após a definição do dispositivo metodológico, apresentamos os resultados das entrevistas efectuadas às instituições, fazendo ainda a sua análise e discussão com base no quadro conceptual.

1 - Caracterização das Instituições Participantes

De acordo com os requisitos da nossa amostra, conseguimos obter 7 instituições participantes, de diferentes concelhos, com características distintas face à natureza jurídica das mesmas e de acordo com o âmbito e áreas de actuação, todavia com um propósito comum: prestar serviços e responder às necessidades da população idosa, tal como se pode verificar na Tabela 1.

Tabela 1: Caracterização da amostra das IPSS

		<i>Instituições</i>							
		<i>Caracterização</i>	<i>Inst1</i>	<i>Inst2</i>	<i>Inst3</i>	<i>Inst4</i>	<i>Inst5</i>	<i>Inst6</i>	<i>Inst7</i>
		<i>Ano de Fundação</i>	1573	1991	1994	1927	1986	1991	1984
Natureza Jurídica		<i>Associação de Solidariedade Social</i>			✓		✓	✓	
		<i>Centro Social Paroquial</i>		✓					✓
		<i>Irmandade da Misericórdia</i>	✓			✓			
Respostas sociais e outros	Infância e Juventude	<i>Creche</i>	120	---	33	110	11	23	---
		<i>Pré-escolar</i>	120	---	? ¹²⁵	50	19	21	---
		<i>Centro de Actividade de Tempos Livres (CATL)</i>	62	---	31	---	15	28	---
		<i>Lar de Infância e Juventude (LIJ)</i>	23	---	---	---	---	---	---
		<i>Centro de Acolhimento Temporário (CAT)</i>	---	---	---	9	---	---	---
	Terceira Idade	<i>Centro de Dia</i>	25	30	10	70	10	15	30
		<i>Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)</i>	14	30	60	70	15	28	20
		<i>Estrutura Residencial para Idosos (ERPI)</i>	69	31	55	130	45	45	35
	Outros	<i>Cantinas sociais</i>	50	---	X	X	---	X	X
		<i>Unidade de Cuidados Continuados integrados</i>	30	---	---	---	---	---	---

¹²⁵ Não sabia o número de clientes.

Como interlocutores seleccionados pelas instituições obtivemos diferentes pessoas, tal como podemos verificar na Tabela 2: pessoas com cargos e experiências distintas, nomeadamente técnicas superiores de serviço social, directoras técnicas, técnico oficial de contas, administrador delegado e presidentes das direcções; com idades compreendidas entre os 31 e os 65 anos; e com diferentes formações (na área de serviço social, enfermagem, ciências farmacêuticas, direito, contabilidade e gerontologia social); relativamente à experiência nos cargos desempenhados, encontrámos pessoas com poucos meses no cargo a pessoas com 39 anos de experiência. Face aos testemunhos dos diferentes interlocutores e de acordo com os cargos e experiência demonstrada, obtivemos diferentes visões e perspectivas que enriqueceram o nosso estudo.

Tabela 2: Caracterização dos interlocutores das IPSS

Interlocutores Instituições	Cargo	Tempo de Exercício	Formação académica	Idade
Inst1	Administrador Delegado	<40 anos	Lic. Direito	<60 anos
	Directora Técnica	<40 anos	Lic. Serviço Social	>60 anos
	Téc. Sup. Serviço Social	10 anos	Lic. Serviço Social	>35 a 40anos<
Inst2	Directora Técnica	<1 ano	Lic. Serviço Social	40 anos
Inst3	Presidente da Direcção	<1 ano	Lic. Enfermagem	>60 anos
Inst4	Directora Técnica	<5 anos	Lic. Serviço Social e Mestre em Gerontologia social	<35 anos
Inst5	Téc. Sup. Serviço Social	<5 anos	Lic. Serviço Social	<35 anos
	TOC	<15 anos	Lic. Contabilidade	>60 anos
Inst6	Directora Técnica	>20 anos	Lic. Serviço Social	>40 a 45anos<
	Presidente da Direcção	10 anos	Lic. Farmácia	<60 anos
Inst7	Directora Técnica	>20 anos	Lic. Serviço Social	>45 a 50anos<

1.1. Natureza e Impulsionamento das Instituições

De acordo com os dados recolhidos, verificámos que a nossa amostra é constituída por diferentes instituições organizadas sob a forma de associações de solidariedade social, centros sociais paroquiais e misericórdias, indo ao encontro das instituições existente no terceiro sector. Relativamente às datas de fundação das instituições verificámos que as mesmas vão ao encontro do enquadramento histórico da evolução das IPSS.

Verifica-se que também nestes concelhos, as misericórdias foram as primeiras instituições a procurar responder às necessidades da população local no domínio da protecção social quer

“pela sua história, pelo seu passado (...) as misericórdias foram constituídas por fiéis (...) foi o povo em si que se organizou (...) pela influencia da Rainha D. Leonor (...) uma senhora muito vocacionada para a protecção dos mais desfavorecidos (...) foram cidadãos normais que se organizaram e que foram dando corpo a algumas iniciativas, tais como aquelas que são consignadas hoje em dia, como as obras corporais e as obras espirituais, dar de comer a quem tem fome, dar de beber a quem tem sede, cuidar dos enfermos, visitar os presos, etc., portanto é um pouco assim que nasce (...) veio exactamente ao encontro destes princípios cristãos (...) o objectivo principal da criação da misericórdia era exactamente ir ao encontro dessas necessidades e aqui há um pormenor interessante, o que nos dizem os vários historiadores, é que a misericórdia de (...) tinha vocacionada para a área do apoio aos desfavorecidos e em particular aos enfermos (...) a actividade humana era vocacionada para o cuidado do mais desprotegido (...) já se falava da infância, da velhice, dos órfãos, das viúvas, das crianças que viviam em perigo moral” (Inst1_Adm)

E ainda,

“o primeiro projecto da instituição foi mesmo a chamada sopa dos pobres na altura (...) a carência alimentar” (Inst4_DT)

Posteriormente, com a revolução de 1974, instaura-se a democracia e com a entrada de Portugal na União Europeia, assiste-se ao desenvolvimento de actividades das organizações civis, como

“um grupo juntamente com a igreja (...) responder às necessidades, exactamente porque 1987/88 foi uma altura em que houve muita emigração, e começaram a ficar aqui, a população não é, envelhecida e sozinha e pronto, criaram o centro social, inicialmente era na casa paroquial” (Inst2_DT)

Ou

“foram as necessidades da comunidade local (...) começou na terceira idade, com o serviço de apoio domiciliário (...) através da política local” (Inst5_TSSS)

E ainda,

“no início foi para assistência à infância depois foi alargada aos seniores (...) sim, foi um grupo de cidadãos, há sempre uma pessoa, há sempre um que andou à frente disso e depois claro tem haver um grupo” (Inst6_Pre)

Ou seja, se inicialmente se constituíram através de grupos de cidadãos com interesses comuns que se associaram para responder às necessidades da população local, iniciando com um serviço em determinada área (infância ou terceira idade), posteriormente alargaram as suas áreas de actuação.

Neste sentido, procedemos à sistematização dos dados referentes às áreas de actuação das IPSS na Tabela 3.

Tabela 3: Áreas de Actuação

Categoria	Comp. Gerais	Com. Específicas	UF	%
Áreas de Actuação	Crianças e Jovens	Creche, Pré-escolar, CATL	5	71%
	Crianças e Jovens em situação de perigo	Centro de Acolhimento Temporário e Lar de Infância e Juventude	2	29%
	Pessoas Idosos	Centro de Dia, SAD, ERPI	7	100%
	Famílias	Acompanhamento Social, Ajuda Alimentar e Cantinas sociais	5	71%

Por conseguinte, e tendo como referência os dados Tabela 1, verificamos que das diferentes respostas sociais vocacionadas para a terceira idade, é no Serviço de Apoio Domiciliário e na Estrutura Residencial para Idosos que existe maior número de clientes. Este facto vai ao encontro dos serviços prestados, bem como das necessidades da população idosa. Ou seja, se por um lado procuram os serviços de apoio domiciliário pela não institucionalização, visto que

“se as pessoas não tiverem alguém durante o dia acompanhar, o apoio domiciliário não funciona, e as pessoas têm que procurar ou o centro de dia ou o lar, e nesse aspecto o apoio domiciliário é uma mais valia, porque estão em casa, estão no sítio deles, com as coisas deles, que eles acham muito importantes (...) nós temos idosos que só querem alimentação, porque não conseguem ir fazer compras, mas a maioria é mais hígienes matinais” (Inst1_TSSS)

Por outro lado, é unânime que só procuram a institucionalização, idosos com idades mais avançadas e com maiores graus de dependências,

“se eles estiverem sozinhos, nós chegamos a um ponto que já não conseguimos intervir, temos que sugar o lar ou o centro de dia” (Inst1_TSSS)

“muitas vezes a procura do lar é em situações de dependência quando acontece algo de inesperado na vida da pessoa, um AVC ou um acidente (...) os idosos, procuram planear já a sua vida em termos de mais tarde virem para o lar, então começam muitas vezes pelo serviço de apoio domiciliário ou mesmo pelo centro de dia, e então enquanto podem, vem para o [centro de dia]

durante o dia e à noite vão para a família, e depois quando entram num grau de dependência maior, então, já pedem para ficar no lar” (Inst3_Pres)

“em apoio domiciliário nós notamos que o nível de dependência dos próprios idosos é muito elevado, de centro de dia a mesma coisa e de lar de idosos a situação é de grande dependência, quando nos procuram é já numa fase de, quase total dependência” (Inst5_TSSS)

“no lar a grande maioria é acima dos 90, uma população muito envelhecida, na parte do centro de dia já não, é uma mistura” (Inst6_DT)

“para o lar já é idades mais avançadas eles só vêm para o lar, quando já estão mesmo muito a precisar, ultimamente é (...) são os mais velhinhos, velhinhos mesmo, os que não conseguem estar sozinhos em casa já(...) os de apoio domiciliário já são um bocadinho mais (...) entre sei lá os 70, 80 (...) também não são muito jovens, as pessoas aqui trabalham até muito tarde, as pessoas na aldeia...ainda vejo pessoas com 90 anos a trabalhar nas terras, então se eles podem trabalhar nas terras ainda podem fazer a comida” (Inst6_Pres)

Mas se estas são as respostas sociais mais procuradas, até onde vai o âmbito de actuação destas instituições?

“o âmbito geográfico de intervenção prioritário é a freguesia, alargado ao concelho (...) o lar de idosos que inicialmente foi concebido para pessoas residentes na freguesia (...) quase há vinte anos, o que é que acontecia, é que havia mais um ou dois lares, portanto não podíamos limitar só a (...) admissão de idosos, então a circunscrição alargou-se ao concelho de (...) portanto temos pessoas dos concelhos limítrofes, mas, é uma realidade que não pode ser desprezada, porque de facto havendo vagas, não faz sentido, e havendo pessoas necessitadas, as vagas estejam por preencher só pelo porque a pessoa não é residente no concelho de (...) no centro de dia e no apoio domiciliário aí é que há uma actividade absolutamente circunscrita a (...) propriamente dito, só, porquê, porque nós temos um principio pelo qual nos orientamos que é o respeito pelas demais instituições, e portanto consideramos que no concelho de (...) em praticamente todas as freguesias têm uma resposta social, quase todas têm uma resposta social voltada para os mais idosos, e portanto nós não aceitamos utentes em centro de dia e em serviço de apoio domiciliário que tenham possibilidade de ter resposta local, pelas instituições da sua área de residência” (Inst1_Adm)

“nós temos uma questão ética de não ir por exemplo para (...), porque (...) é apoiada pela (...) também não vamos para o lado de (...) porque (...) tem o centro social, nós cingimo-nos aqui à freguesia, e só quando somos solicitados, por exemplo temos utentes em (...) e até no início de (...), mas tentamos sempre por tudo que as pessoas sejam apoiadas pela instituição que faz essa área, só quando as pessoas nos dão razões plausíveis então aí nós acolhemos (...) [ao nível de ERPI] recebemos a nível nacional, mas os da freguesia têm prioridade.” (Inst2_DT)

“só à freguesia, nós temos muitos idosos e (...) é a freguesia maior do concelho de (...), com uma taxa de envelhecimento elevada” (Inst7_DT)

Todavia, estas instituições têm este comportamento porque de facto existem outras IPSS no mesmo concelho com menor número de respostas sociais na área da

terceira idade, conseguindo cumprir esse princípio de ética institucional, contudo quando é uma única IPSS numa grande área geográfica, tende a ter clientes de diferentes concelhos quer em Centro de Dia, quer sem SAD, como é o exemplo da Instituição 3 que se localiza geograficamente na fronteira de dois concelhos.

Relativamente aos **princípios caracterizadores** destas instituições, a maioria das instituições destacou o facto de ter **ausência de fins lucrativos**, apresentar **qualidade e solidariedade**, vejamos

“somos bastante procurados nesse sentido, aliás pelo menos em estrutura residencial, temos uma lista de espera longa, precisamente por sermos uma IPSS, com acordos com a segurança social, que permite que as pessoas possam pagar em função dos seus rendimentos” (Inst4_DT)

“inicialmente é pela qualidade, acho que quando procuram este tipo de serviços tentam procurar algo, algum sítio que lhes ofereça qualidade, mas obviamente que pelo cariz social e pelo seu cariz de IPSS, também nos procuram nesse sentido, até porque, neste tipo de instituições as mensalidades tendem a ser mais baixas que no sector lucrativo” (Inst5_TSSS)

“solidariedade, igualdade, humanidade, respeito, dedicação e ética, são os nossos valores” (Inst6_Pres)

No que concerne aos **recursos humanos existentes** nestas instituições, verificamos que em todas as instituições o **género predominante é o feminino**, ao nível das habilitações literárias verifica-se a **predominância do 9ºano**, que muitas colaboradoras obtiveram com as formações dos centros de novas oportunidades, ou seja, são colaboradoras com a escolaridade mínima obrigatória, existindo um grande número de colaboradoras com habilitações inferiores ao 9ºano, principalmente nas colaboradoras afectas às respostas sociais da terceira idade. Relativamente à **idade média**, verifica-se que a maioria das colaboradoras se enquadra entre os **40 e os 50 anos**, existindo também um grande número de colaboradoras com idades acima dos 50 anos em **peçoal não especializado**,

“as ajudantes de lar de idosos e centro de dia, em regra já são pessoas têm um bocadinho de mais idade, mas o grande volume situa-se entre os 30 e os 50” (Inst1_Adm)

“40 anos, mas temos pessoas aí também com 64 anos” (Inst2_DT)

Relativamente ao **peçoal especializado** a maioria possui **licenciatura**, compreendendo idades entre os **30 e os 50 anos**.

São instituições **receptivas a estágios curriculares e profissionais**, pois como salientam estão

“totalmente disponível para acolher estagiários, os estagiários nós consideramos que mesmo em fase curricular são uma mais valia para os profissionais em exercício” (Inst1_Adm)

No que diz respeito ao **voluntariado** se por um lado reconhecem a sua importância e são receptivos encarando o mesmo como uma

“preocupação também da sociedade de ajudar a instituição, ajudar as pessoas que, no fundo, aqui os nossos utentes e também da parte das próprias pessoas que se disponibilizam para o voluntariado de se sentirem úteis à sociedade. Nós recebemos tanta coisa da sociedade, portanto também temos que dar algum contributo, e eu valorizo muitos os [voluntários] que nos ajudam nas diversas áreas (...) um senhor trabalha assim nos pequenos arranjos, portas, fechaduras, pequenos consertos, que é muito útil, que é o senhor que é polícia, uma outra senhora dá um dia por semana na cozinha, todas as 6.ª, o senhor enfermeiro vem apoiar o serviço de apoio domiciliário de vez em quando, vem com as funcionárias a casa das pessoas, a outra senhora trabalha na creche e jardim-de-infância com as crianças, portanto, essa vem bastantes vezes.”
(Inst3_Pres)

Verificamos que apesar de algumas instituições acolherem voluntários, **não possuem um programa definido de voluntariado**, os voluntários existentes procuram intervir de forma residual e esporádica em eventos, épocas festivas. Para outras instituições,

“voluntários só os membros da direcção” (Inst7_DT)

mas,

“se alguém quiser fazer voluntariado, obviamente que estão abertos a receber” (Inst5_TSSS)

Porém existem instituições onde o voluntariado é encarado como uma forma de qualificar as suas respostas,

“o nosso médico é voluntário, temos uma enfermeira voluntária, vem cá todas as 5.ªfeiras da parte da tarde e temos duas enfermeiras na Direcção que são também voluntárias na instituição... e depois temos pessoas da comunidade que fazem parte do nosso Coro do Avós (...) e para além do coro participam noutras actividades aqui na casa” (Inst2_DT)

Para além de serem receptivos a estágios e ao voluntariado, também estas instituições são **receptivas aos contratos de emprego inserção** promovidos pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), recebendo quer beneficiários do rendimento social de inserção, quer beneficiários do subsídio de desemprego. Em algumas instituições conseguimos apurar que

“durante o ano 2013 tivemos 15 pessoas em CEI e CEI+. (...) com o objectivo de melhorar a qualidade dos serviços, podendo ter mais pessoal ao nosso dispor e por isso melhorarmos a nossa qualidade, não para, para ocupar um posto de trabalho, mesmo porque isso não é permitido, não é essa a lógica dos CEI, mas efectivamente para melhorar a qualidade dos serviços” (Inst4_DT)

Apesar de recorrerem a estes programas do IEFPP para melhorar a qualidade dos serviços, na maioria das vezes é

“por uma questão de implementar o pessoal na instituição, porque é complicado metermos pessoas no quadro, e nós temos sempre as necessidades de ter mais pessoal e isso obviamente é mais uma ajuda, pronto para nós enquanto instituição e no fundo para quem vêm” (Inst5_TSSS)

Face ao exposto, elaborámos a Tabela 5 que caracteriza os recursos humanos existentes nas diversas instituições participantes.

Tabela 5: Caracterização dos Recursos Humanos das IPSS

<i>Instituições</i> <i>Recursos Humanos</i>	<i>Inst1</i>	<i>Inst2</i>	<i>Inst3</i>	<i>Inst4</i>	<i>Inst5</i>	<i>Inst6</i>	<i>Inst7</i>
Número total	150	30	57	137	38	53	24
Afectos só às respostas sociais da terceira idade	25	30	? ¹²⁶	? ¹²⁷	19	26	24
Habilitações Literárias predominantes	12ºano	9ºano	9ºano	12ºano	≤9ºano	≤9ºano	9º ano
Idade média	40	40	40/45	?	40/50	40	40
Voluntários	✓	✓	3			1	
Estagiários	✓	2	✓	2	1	2	1
Beneficiários de CEI e CEI+	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Salientamos que para além do pessoal não especializado, a maioria das instituições possuem pessoal especializado na área da saúde (enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, médicos), na área apoio social (assistentes sociais, animadores, psicólogos) e na área recreativa (professores de música, professores de desporto), quer em regime de contratação indeterminada, quer em regime de prestação de serviços, nomeadamente para o pessoal da área de saúde e de actividades de recreação.

No que diz respeito às **parcerias**, verifica-se que todas as instituições salientam como **parceiro formal o Instituto de Segurança Social**, por conseguinte, todos os outros **parceiros são informais**, nomeadamente a autarquia local; a autarquia municipal; o centro de saúde; escolas profissionais e agrupamento de escolas; escolas superiores de ensino; instituições do mesmo sector, entre outros, vejamos

¹²⁶ Não sabia ao certo.

¹²⁷ Não foi questionado.

“formais, apenas com a segurança social, no âmbito desta colaboração e destes acordos de cooperação das respostas sociais (...) Depois temos as informais, com a Câmara Municipal, com o centro de saúde, com o centro de emprego.” (Inst4_DT)

“o Instituto da Segurança Social como o parceiro formal, todas as outras com quem mantemos protocolos de colaboração, protocolos de cooperação são parceiros informais (...) desde logo temos a autarquia (...) protocolos com todas as escolas (...) temos as instituições também (...) depois há outros parceiros com outro tipo benefícios e de compromisso, que nós procuramos, que são digamos algumas empresas comerciais que pretendem protocolar com a misericórdia o quê, vantagem para os seus colaboradores, vantagens para os seus utentes (...) é uma mais valia importantíssima” (Inst1_Adm)

Só esta instituição mencionou ter como parceiro empresas comerciais com quem estabelecem acordos de colaboração, todavia, e como ressalva este Presidente,

“eu julgo que as empresas privadas têm uma responsabilidade social também que muito bem poderia ser canalizada para instituições deste tipo, mas parceria, parceria nós não temos, mas temos tido o apoio de algumas empresas privadas da nossa área, não são apoios assim de grande volume, não são apoios enfim, extraordinários, mas sempre que chamados a participar a nossa estrutura empresarial local dá o seu apoio, dá” (Inst3_Pres)

2 – Dinâmicas de actuação com vista à Inovação Social: Lógica Organizacional

2.1. Modelo de gestão e cultura organizacional

Relativamente à composição dos órgãos sociais constatámos que os mesmos são diferentes consoante a natureza jurídica das IPSS. Neste sentido as misericórdias são constituídas pela mesa da assembleia geral, pela mesa administrativa e pelo conselho fiscal. As associações são constituídas pela assembleia geral, pela direcção e pelo conselho fiscal. Por fim, os centros sociais paroquiais são constituídos pela direcção, a qual é presidida pelo pároco da freguesia, e pelo conselho fiscal. Por norma todos os órgãos sociais são constituídos por elementos em número ímpar de 3 a 5 elementos.

Constatámos que para algumas instituições, 2014 foi um ano de mudança ao nível dos órgãos sociais, dado terem decorrido eleições no ano transacto, permitindo desta forma a rotatividade nos cargos da direcção,

“penso que desde que temos este provedor aqui, o (...), abriu-se mais assim um bocado, ficou mais aberto, ficaram a olhar para a misericórdia de outra maneira” (Inst1_DT)

“estou aqui há relativamente pouco tempo na direcção.” (Inst3_Pres-31/03/14)

“nesta nova direcção que eu continuo a estar, mas já são outros elementos.” (Inst6_Pres)

Contudo, também nos deparámos com instituições onde o presidente é o mesmo há 10 anos e outra há 20 anos.

Neste sentido, e quando abordadas sobre a **responsabilidade de gestão**, descreveram-nos a mesma sob a estrutura hierárquica da própria instituição, ou seja dos órgãos sociais para o pessoal técnico, nomeadamente para o Director Técnico, vejamos

“acima da direcção está assembleia geral, a direcção tem que responder perante assembleia geral, abaixo da direcção estarei eu” (Inst6_DT)

“na gestão estratégica é a Direcção, depois em termos hierárquico-funcionais seguimos a legislação, temos para a área da infância (...) uma directora pedagógica, e temos para a área da terceira idade, uma directora técnica, e depois a estrutura hierárquica desenvolve-se portanto, por aí abaixo, nos termos legais” (Inst3_Pres)

Porém houve quem nos realçasse que,

“as IPSS têm um modelo de gestão inadequado, porque (...) as direcções destas associações, são constituídas por pessoas que são eleitas pelos sócios das associações, e nem sempre as pessoas que são eleitas nas direcções têm competências para gerir eficientemente uma instituição deste cariz. E o que se depara muitas vezes, é que depois quem acaba por assumir algumas competências e responsabilidades das direcções, são a estrutura intermédia e isso gera conflitualidade, e eu tive alguns problemas de conflitualidade na gestão intermédia quando aqui cheguei... O que é que eu acho, acho que não está, não está claro na lei, estas instituições deveriam ter entre a direcção e a gestão intermédia um outro nível administrativo, tipo director executivo, tipo administrador geral, chamem-lhe o que quiserem, uma pessoa que seja responsável, em fazer a ponte entre a gestão intermédia e a gestão estratégica, que pode ser feito pela directora técnica, mas que nem sempre a formação das directoras técnicas lhes permitem fazer isso com eficiência” (Inst3_Pres)

“a gestão é feita na maioria dos casos por dirigentes pouco qualificados para a função. Também não existem acções de formação para dirigentes. É ainda mais complicado quando a grande maioria dos seus dirigentes têm uma média etária muito elevada” (Inst5_TOC)

Face ao exposto, e tendo em conta a perspectiva de Hespanha et al. (2000), a gestão das organizações apresenta algumas fragilidades em termos de competência e qualificação por parte dos dirigentes, apresentado um estilo de gestão centralizado no poder e tomada de decisão dos mesmos, não demonstrando uma gestão participativa nem uma cultura democrática.

Das 7 instituições, existem duas que têm o tal elemento que faz o elo de ligação entre os órgãos sociais e a gestão diária na instituição, o qual designaram por director geral/administrador e não director técnico, visto que as competências e responsabilidades são diferentes, assim e como

“[nos órgãos sociais] todos são voluntários e obviamente que não estando cá (...) por isso a minha função de administrador delegado (...) o cargo de administrador delegado é exactamente as duas coisas é a responsabilidade pela administração e gestão e simultaneamente a delegação de poderes que advém de qualquer um desses órgãos (...) a gestão através do orçamento (...) esta

gestão é no plano administrativo, agora na gestão técnico-pedagógica (...) temos as duas vertentes, em lar de idosos, centro de dia, apoio domiciliário, lar de infância e cuidados continuados nós temos direcção técnica (...) todas as funções de natureza técnica e pedagógica compete a cada uma das directoras, a directora técnica e a directora pedagógica têm a responsabilidade de gerir o dia-a-dia do funcionamento das respostas sociais esse gerir, essa gestão é uma gestão digamos, subordinada a um plano de actividades global e a um plano de actividades parcial (...) os planos de actividades socioculturais (...) e isso está no âmbito das funções de cada uma das directoras, não têm é a gestão administrativa e nem financeira (...) a gestão de utentes administrativa é a elaboração do processo é o estar atento à determinação da mensalidade e à cobrança da mensalidade é a comunicação com família de tudo o que diz respeito ao regulamento, é aceitação de sugestões ou reclamações fora do âmbito da resposta social, é esse papel” (Inst1_Adm)

“responsabilidade máxima a assembleia geral, depois logo imediatamente abaixo a mesa administrativa, (...) logo imediatamente abaixo da mesa administrativa, o director geral, depois eu ao mesmo nível da directora financeira, e depois os técnicos e depois o pessoal auxiliar” (Inst4_DT)

Convém ressaltar, que diversas vezes as directoras técnicas assumem o papel de director geral/administrador, porque lhes é exigido pelas Direcções, quer pela própria estrutura e dimensão da instituição, quer pela própria cultura organizacional. Todavia, consideramos que o papel de um director técnico esteja directamente ligado à gestão das respostas sociais, nas quais terão outras responsabilidades e funções em prol dos clientes, e diversas vezes, pelos afazeres diários e responsabilidades de gestão, não conseguem desempenhar em simultâneo estes diferentes papéis. Face ao exposto, concordamos que é necessário o cargo de administrador/empreendedor social/dirigente, uma pessoa com competências de liderança e de gestão social no dia-a-dia destas instituições, tal como Michael Allison (2002, cit in Ferreira, 2004) propõe. Ou seja, o papel de director-executivo, ou empresário social, fazendo deste modo, o elo de ligação entre a direcção e a instituição, possuindo conhecimento dos objectivos e funcionamento da instituição, desempenhando um papel fundamental na intermediação entre a direcção, colaboradores e stakeholders.

Por conseguinte, é no modelo de gestão destas IPSS, que encontramos algumas incongruências, quer pela inexperiência de quem desempenha esse papel, quer pela falta de formação na área da gestão das organizações do terceiro sector. Consideramos que também os manuais de gestão da qualidade e as exigências por parte da segurança social na implementação dos mesmos, vieram deturpar as práticas e os procedimentos de funcionamento destas instituições. Dizemos isto porque, quando abordadas sobre temas

de gestão, planeamento estratégico e cultura organizacional, apesar de acompanharem verbalmente os temas, verificámos que, na prática, a maioria das instituições apresenta grandes dificuldades em conciliar a teoria com a prática.

Todavia, e como nos ressalva este Presidente, estas instituições

“se não tiverem uma estratégia definida não sabe o que é que elas vão ser daqui a 10, 15 anos.”
(Inst3_Pres)

Assim, e de acordo com os dados enunciados na Tabela 6, verificamos que na óptica das instituições o **planeamento estratégico** passa pelo plano anual de actividades que é apresentado anualmente na reunião de assembleia geral para aprovação dos sócios. Para estas, quem deve definir e quem define o plano ou a estratégia é a Direcção, que posteriormente comunica ao técnico com maiores responsabilidades hierárquicas na instituição, que por sua vez, deverá transmitir aos restantes colaboradores.

Relativamente à avaliação da estratégia definida ou do plano, a mesma só é feita anualmente, para a apresentação do relatório de actividades e de contas na reunião de assembleia geral.

Tabela 6: Planeamento Estratégico - Estratégia

Categoria	Comp. Gerais	Com. Especif.	Exemplos	UF	%
Planeamento estratégico	Estratégia	Definição	<i>“um instrumento que se chama orçamento e programa de acção, (...) no qual são referenciadas todas as actividades”</i> (Inst1_Adm) <i>“eles têm projectado ampliação do lar.”</i> (Inst2_DT) <i>“estratégia passa (...) pela qualificação dos serviços que prestamos (...) Pensar na qualificação (...) da estrutura, pensar na qualificação dos recursos humanos, com formação contínua, quer formação em serviço”</i> (Inst3_Pres) <i>“poupança é a nossa estratégia (risos) não acho que é prestar serviços de qualidade de uma forma sustentável”</i> (Inst6_DT)	7	100%
		Quem define	<i>“a mesa administrativa propõe para aprovação em assembleia geral exactamente com uma perspectiva ou anual ou triannual”</i> (Inst1_Adm) <i>“os órgãos sociais definiram, eles definiram e disseram o que é que era para este ano”</i> (Inst2_DT) <i>“quem define a estratégia para a instituição é a direcção”</i> (Inst3_Pres)	5	72%
			<i>“definida pelo director geral e pela directora técnica”</i> (Inst4_DT)	1	14%
			<i>“deve ser a direcção com a directora técnica, que depois seria encarregue de passar essa estratégias aos colaboradores”</i> (Inst5_TSSS)	1	14%
		Quem conhece	<i>“a minha função é essa é cumprir o que é aprovado em termos de programa de acção e não utilizando outra forma que não a gestão através do orçamento”</i> (Inst1_Adm) <i>“Nessa situação quem tem noção é, sou eu, é administrativa e é animadora”</i>	6	86%

		(Inst2_DT)		
		“os funcionários da gestão intermédia” (Inst3_Pres)		
		“difícilmente (...) não sendo eles conhecedores dessa estratégia obviamente que não” (Inst5_TSSS)	1	14%

Tal como Azevedo et al. (2012) e Carvalho (2005) nos elucidam, o planeamento estratégico é uma ferramenta de gestão, que os dirigentes/gestores deverão conhecer e utilizar, de forma a desenvolver processos adaptativos entre os objectivos, capacidades e recursos de uma instituição. Todavia, no processo de definição do mesmo, deverão estar implicados os vários intervenientes, quer por parte dos órgãos sociais, quer por parte dos colaboradores com responsabilidades de gestão, para que possam estar implícitos em todo o processo do planeamento estratégico. Porém, não encontramos nenhuma instituição que faça o planeamento tal como os autores sugerem.

Contudo, e de acordo com as exigências dos manuais de gestão da qualidade, duas instituições salientaram que com a implementação dos mesmos, esse seria um critério que teria que ser revisto, de forma a que

“os funcionários da gestão intermédia, (...) colaborarem com a Direcção na definição dessa estratégia, portanto, quer em termos de formação do pessoal, quer em termos de avaliar as necessidades da instituição para enfim melhorar a estrutura, quer mesmo para perspectivar os serviços que a instituição presta, que há-de prestar daqui a 10, 15 anos” (Inst3_Pres)

“nós o que queremos é, cada vez mais profissionais empenhados e motivados, sabendo de cada um e per si aquilo que deve fazer naquele momento, sabendo também rentabilizar o chamado tempo de útil de intervenção, a inovação é, não manter ano após ano sempre as mesmas actividades, mas procurando ajustá-las às necessidades que de uma visão resultante de uma avaliação diagnóstica se possa projectar”(Inst1_Adm)

A **missão** das instituições, deve ser concreta e compreensível por todos, servindo de orientação estratégica e motivacional para todos os colaboradores, tal como Azevedo et al. (2012) menciona.

Neste sentido, verificámos que a missão destas instituições visa o apoio social. Todavia, há instituições que apresentam definições mais elaboradas que outras, como podemos verificar na Tabela 7. Porém, quando abordados sobre quem conhece a missão da mesma, deparámo-nos com

“é assim, a missão, os valores, a política no fundo, ela não é passada diariamente, embora ela esteja afixada, por forma a que eles possam consultar e portanto ter esse conhecimento, ela não é passada verbalmente e nós sabemos que o que é passado verbalmente fornece maior conhecimento, mas não, não é passada” (Inst5_TSSS)

Ou seja, existe missão, até está afixada, mas ninguém naquela instituição a conhece. Assim, e tendo em conta os testemunhos, podemos afirmar que existe preocupação por parte das instituições em cumprirem com as exigências dos manuais de gestão da qualidade,

“os indicadores que estão subjacentes aos próprios princípios obrigam à disseminação de uma série de informação e também faz parte da disseminação dessa informação que os colaboradores conheçam a actividade da própria instituição e que até mesmo se envolvam nela” (Inst1_Adm)

mas na prática, a missão não é conhecida pelos colaboradores que devem-se rever-se na mesma, de forma a cumprirem com os seus deveres e responsabilidades, e se sentirem integrados na instituição, fomentando, desta forma, o compromisso organizacional, como Paulos (2010) nos indica.

Ao longo dos diferentes discursos, percepcionou-se esta preocupação em transparecer que existe, que têm, mas no fundo existe uma grande lacuna entre o existente no papel e o existente na prática. Factos relacionados com a própria cultura organizacional, que de uma forma geral ainda é muito centralizada nos órgãos sociais e nos técnicos deixando os restantes colaboradores, que ao nível operacional são os que estão diariamente em contacto com os clientes, fora dos processos de tomada de decisão e do conhecimento organizacional.

Por sua vez, ao nível da **avaliação do meio interno e externo**, apercebemo-nos de que ao nível interno começam a implementar alguns procedimentos de acordo com os manuais de gestão da qualidade, nomeadamente a preocupação em fazer questionários de satisfação de clientes, colaboradores e parcerias. Três instituições encontram-se na fase de implementação dos mesmos. No que concerne ao meio envolvente externo, se por um lado nos dizem que conhecem as instituições do sector, que estão atentos à legislação e às políticas sociais, que reconhecem ter vantagem neste conhecimento, por outro lado denota-se que,

“é claro que não andamos à procura de saber, mas vamo-nos apercebendo” (Inst6_DT)

Ou seja, não contemplam a análise de SWOT, como um instrumento de construção no planeamento estratégico da instituição. Através desta, poderiam identificar os pontos fortes e fracos da instituição, bem como, explorar oportunidades e protegerem-se de ameaças, recorrendo às suas forças e atenuando as fraquezas. Contudo, este instrumento e esta visão não é tida em conta nos procedimentos de planeamento destas instituições.

Tendo em conta a perspectiva de Bryson (1995, cit in Azevedo et al., 2012) e de Hudson (1995, cit in Azevedo et al., 2012), o planeamento estratégico deverá

contemplar etapas/ componentes de análise e de formulação estratégica (designadamente visão; missão; valores; objectivos; avaliação do ambiente interno e externo, entre outras) que serão fundamentais para a definição da estratégia da organização, permitindo que as organizações adoptem comportamentos estratégicos, fomentando a gestão eficiente dos recursos (materiais, humanos e financeiros), competências, sistemas e relações para a criação de valor social. Neste sentido, e de acordo com Carvalho (2005) as organizações que adoptem comportamentos estratégicos, terão maior probabilidade de se tornarem inovadoras quer nas respostas, quer nos serviços.

Tabela 7: Planeamento Estratégico – Missão, Objectivos e Meio Envolve

Categoria	Comp. Gerais	Com. Específ.	Exemplos	UF	%	
Planeamento estratégico	Missão	Definição	<p>“solidários na inclusão proporcionando serviços de qualidade baseados na inovação, no conforto, na segurança e saúde” (Inst1_Adm)</p> <p>“prestar cuidados, prestar serviços a quem nos procura, aos nossos utentes, com qualidade e que correspondam às necessidades que eles têm” (Inst3_Pres)</p> <p>“conseguir satisfazer as necessidades dos nossos clientes e através de um serviço com qualidade e de forma sustentável” (Inst6_DT)</p>	7	100%	
		Quem conhece	<p>“elas já sabem é servir com qualidade e principalmente nos velhinhos que é o que mais me preocupa é carinho e mais carinho (...) eles precisam de se serem muito acarinhados para se sentirem bem” (Inst6_Pres)</p>	4	57%	
	Objectivos	Definição	<p>“caminhar sempre para a qualificação crescente dos serviços que prestam (...) formação do nosso pessoal, portanto atingir patamares os mais elevados possíveis em termos de qualidade” (Inst3_Pres)</p> <p>“objectivos gerais no entanto focado nas respostas sociais, mas depois individualmente tem cada resposta social” (Inst5_TSSS)</p> <p>“a poupança, a nível geral, em tudo o que pudermos, e o desenvolvimento de espírito de equipa e inter-ajuda” (Inst6_DT)</p>	4	57%	
		Conhecem	<p>“procuramos sempre estar em sintonia uns com os outros” (Inst3_Pres)</p> <p>“temos em conta a forma de actuação e de trabalhar das outras instituições” (Inst4_DT)</p>	6	86%	
	Meio envolvente	Vantagem	Conhecem	<p>“este trabalho (...) institucional ou de articulação inter-instituições, nós procuramos sempre aprender com os outros, e ensinar também se possível aos outros” (Inst3_Pres)</p> <p>“darmos uma resposta muito idêntica e de garantir de qualquer modo a qualidade dos serviços” (Inst4_DT)</p> <p>“nós não vivemos sozinhos, nós temos que actuar também conforme as necessidades que nós sentimos e também conforme os serviços que estão a ser prestados pelas outras instituições só assim é que nós podemos melhorar” (Inst5_TSSS)</p>	7	100%
			Vantagem	<p>“este trabalho (...) institucional ou de articulação inter-instituições, nós procuramos sempre aprender com os outros, e ensinar também se possível aos outros” (Inst3_Pres)</p> <p>“darmos uma resposta muito idêntica e de garantir de qualquer modo a qualidade dos serviços” (Inst4_DT)</p> <p>“nós não vivemos sozinhos, nós temos que actuar também conforme as necessidades que nós sentimos e também conforme os serviços que estão a ser prestados pelas outras instituições só assim é que nós podemos melhorar” (Inst5_TSSS)</p>	7	100%

		<p><i>“dá-nos sempre alguma margem de manobra é claro” (Inst6_DT)</i></p> <p><i>“a concorrência é saudável (...) se houver concorrência nós tentamos melhorar o nosso serviço” (Inst6_Pres)</i></p>		
	Políticas	<p><i>“estar sempre atentos a toda a legislação nova que sai para esta área (...) olhar para aquilo que também o Estado quer de nós, e procurar de facto apetrecharmo-nos para podermos responder às directrizes, às estratégias nacionais para esta área” (Inst3_Pres)</i></p>	7	100%

Os **manuais de gestão da qualidade da Segurança Social** são um referencial normativo, que se baseia em princípios de gestão da qualidade, onde estão definidos os requisitos necessários para a implementação do sistema de gestão da qualidade dos serviços prestados pelas respostas sociais. Estes surgiram para ajudar as instituições ajustar as respostas sociais às novas realidades dos clientes. Contudo, para a maioria das instituições

“é um desafio isto da certificação, isto é uma loucura até para nós técnicos, isto não é fácil (...) nós tínhamos algumas coisas, mas o que nós tínhamos não é nada comparado com o que eles querem (...) não é fácil, papéis, papéis, papéis, se calhar perde-se algum contacto com os idosos, porque é tanto papel” (Inst1_TSSS)

“torna-se difícil, porque é um processo muito burocrático, muito moroso, que exige uma série de uniformização de procedimentos que nem sempre é simples” (Inst4_DT)

“ao início foi complicado, porque este sistema da qualidade veio mudar muitas coisas, nomeadamente ao nível de registo de funções, tarefas, tudo mais organizado e orientado e obviamente que os funcionários até devido sua escolaridade, fazia-lhes muita confusão ter que estar a escrever tudo o que faziam, ter que organizar as coisas, ter que ter tudo muito bem descrito, bem orientado e até porque, segundo o que eles diziam e é bem verdade, perdiam muito mais tempo na organização das tarefas” (Inst5_TSSS)

os mesmos vieram despoletar grandes mudanças e desafios nos mecanismos internos das próprias instituições, visto não estarem de todo preparadas para estas mudanças e exigências, quer pela falta de recursos de várias índoles (materiais, humanos, financeiros), quer pela falta de formação dos colaboradores na área da gestão para a qualidade, visto que grande parte das

“instituições deste género trabalham com muitos poucos recursos (...) as pessoas têm que se ir desenrascando, que é mesmo o termo” (Inst1_DT)

Para outras instituições que ainda estão na fase inicial da sua implementação, encaram a mesma com entusiasmo

“as pessoas da gestão intermédia, estão de facto a colaborar de uma forma extraordinária, estão a participar nas acções de formação, estão já a preencher os formulários que fazem parte de todo esse processo e estão todos muito entusiasmados, espero que depois quando chegar, à parte

operativa, digamos aos funcionários que prestam directamente os serviços, que tenham a mesma percepção e o mesmo empenho que as estruturas intermédias estão a ter” (Inst3_Pres)

Convém ressaltar que o modelo de qualidade proposto tem por base a norma ISO 9001:2000 e o modelo de Excelência EFQM, visando a melhoria contínua da qualidade, permitindo a sua implementação gradual ao longo de um determinado período de tempo, para cumprirem com os requisitos mínimos de exigência.

A qualidade deverá ser entendida como um investimento que visa o desenvolvimento organizacional e a promoção de respostas sociais mais capazes e eficientes, que permitam aos clientes serviços adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas. Ter-se-á que enriquecer a forma de pensar e actuar destas instituições, para que a prioridade seja o cliente.

As instituições reconhecem a importância da qualidade,

“é-lhes transmitindo isso, que é importante sempre, a qualidade é, é uma das coisas que, agora está em voga, só se fala de qualidade, qualidade, qualidade” (Inst6_DT)

Porém existem dúvidas na melhoria do funcionamento das mesmas,

“em funcionamento não sei se vai melhorar” (Inst1_DT)

A qualidade tem como objectivo, assegurar que a médio e longo prazo, o desenvolvimento sustentado das instituições, melhorando de forma contínua a sua eficácia e eficiência na prestação de serviços. Porém e de acordo com os testemunhos apresentados na Tabela 8, as instituições ainda estão numa fase embrionária, reconhecem que a qualificação das respostas traz melhorias significativas para a instituição, mas ainda existe um grande desfasamento entre os procedimentos existentes e aqueles que permitem assegurar a qualificação da instituição, próprios da cultura organizacional instituída por parte dos dirigentes e colaboradores.

Tabela 8: Política de Qualidade

Categoria	Comp. Gerais	Exemplos	UF	%
Política de Qualidade	Fase	<i>“dar conhecimento à equipa intermédia do que é o sistema de gestão de qualidade, a forma como ele deve ser aplicado”</i> (Inst3_Pres)	6	86%
		<i>“processo de certificação da qualidade”</i> (Inst1_Adm)	1	14%
	Indicadores de Satisfação	<i>“temos um contacto muito próximo com os utentes e com os familiares e com a satisfação deles”</i> (Inst5_TSSS) <i>“fizemos um inquérito de satisfação aos clientes(...) poucos responderam (...) nós temos uma população bastante envelhecida e dependente que não têm sequer capacidade para responder a um questionário, alguns têm outros não têm, e os que têm, alguns não sabem ler, teríamos que ser nós a colocar-lhes as questões não é, então foi enviado o questionário aos familiares, e a maioria não respondeu.”</i> (Inst6_DT)	3	43%
	Gestão de reclamações	<i>“cada resposta social tem uma metodologia de reclamações que depois me chega a mim, órgão de gestão de topo”</i> (Inst1_Adm) <i>“processo foi devidamente elaborado e afixado, portanto quando existe alguma situação de reclamação, existe sempre o livro de reclamações ao qual podem aceder, mas existe sempre a possibilidade de reclamarem via oral, neste caso essa reclamação deve, primeiramente, ser feita junto da directora técnica e elas depois encaminhará para a direcção e os órgãos responsáveis para tal”</i> (Inst5_TSSS)	4	57%
		<i>“não, ainda não”</i> (Inst6_DT)	3	43%

2.2 – Lógica Organizacional – Liderança e Comunicação

Sendo a liderança um processo de comando e de motivação, tal como Santos (2008) o define, devendo o líder apresentar as competências que Menezes (cit in Azevedo et al., 2012) descreveu, para uma liderança bem-sucedida nestas instituições, quisemos conhecer como é que a liderança se processa, por quem, e como é percebida por estas instituições.

Assim sendo, verificamos que tanto a **liderança** como a gestão é reportada para os órgãos sociais, ou seja, para a Direcção, designadamente ao Presidente, que por sua vez deverá delegar competências da mesma ao técnico com maiores cargos de gestão ou chefia, designadamente à Directora Técnica, que por sua vez, no dia-a-dia das instituições, é quem desempenha frequentemente esse papel. Porém, não conseguimos apurar que características deverá o líder apresentar na opinião dos inquiridos. Mas apurámos que em grande parte, **a liderança não é democrática**, apesar de algumas considerarem ser este o melhor estilo de liderança para estas instituições. Assim, a

liderança existente é do estilo autocrática. Consideramos ser este o estilo predominante, pelos procedimentos descritos e dinâmicas existentes na maioria das instituições, como podemos analisar na Tabela 9. Verifica-se que na grande maioria, não existe abertura para os colaboradores participarem nas **tomadas de decisões**. Mesmo nas instituições que reúnem mensalmente, são poucas as instituições que envolvem os técnicos ou directores para as mesmas, compete sempre à Direcção decidir

“como vem cá elementos da direcção diariamente, vou sempre colocando-os a par das questões que vão surgindo no dia-a-dia (...) acabo por lhes indo dando sempre o feedback, e também deixo sempre os assuntos que lhes vou transmitido a eles pessoalmente escritos, para que todo o resto da direcção, por alguma razão não tenha tido conhecimento, venham a ter” (Inst2_DT)

Por outro lado, também entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos, não existe **procedimentos de dinamização da comunicação** e das relações entre os mesmos, de forma esporádica reúnem uns com os outros,

“pelo dia-a-dia a ocupação é muito e há muitos afazeres e acabamos por não reunir com a frequência que deveríamos reunir, obviamente que a informação acaba por ser passada, mas não em local próprio e em reunião e isso efectivamente é uma lacuna” (Inst5_TSSS)

Como referem, a informação é passada, mas não é discutida, não existindo nem lugar, nem tempo para o efeito.

Todavia, há instituições que estão mais desenvolvidas que outras e salientam a importância das **reuniões** serem multidisciplinares com diversos técnicos,

“quando falo de reuniões técnicas, não falo apenas dos técnicos de acção social com os animadores, falo de director geral, com director financeiro, com técnicos de serviços social e com gestão de recursos humanos, o que é que isto faz, abra-nos um pouco os horizontes, faz com que eu não esteja simplesmente agarrada à questão social, mas consiga abrir os meus horizontes para a questão económica, que tem que ser muito tida em conta, no período em que vivemos, porque se só pensarmos na questão assistencialista e social corremos o risco de aqui a meia dúzia de anos não termos capacidade financeira para responder, e depois faz também com que o pessoal que é da área financeira consiga também alargar a sua visão para a questão social e ter em conta tudo isso, isto faz com que todos tenhamos um conhecimento mais abrangente da instituição e da população, para responder melhor às necessidades quer deles, quer contribuirmos para o bem estar e sucesso financeiro da instituição” (Inst4_DT)

Contudo, nem todas as instituições possuem esta metodologia de trabalho. Na maior parte das instituições e de acordo com os dados da Tabela 9, a liderança é centralizada na Direcção que delega na Directora Técnica poderes para liderar a instituição no dia-a-dia, porém sempre com conhecimento da Direcção. Por outro lado, a Directora Técnica não partilha a liderança com restantes os colaboradores.

Meneses (cit in Azevedo et al., 2012) diz-nos que os líderes destas organizações devem ser simultaneamente empreendedores, inspiradores e competentes, possuindo capacidade para delegar, apoiar e promover o talento de todos os colaboradores, fomentando desta forma, estilos de liderança democrática. Todavia, verificámos esta incongruência, visto que o estilo de liderança destas instituições centraliza-se num estilo autocrático e dependente nas decisões mais estratégicas, corroborando com o estudo apresentado por Hespanha et al. (2000)

Nenhuma instituição nos conseguiu descrever quem estava na posição hierárquica ou funcional abaixo da Directora Técnica, aspecto que resulta da cultura organizacional, não existindo **capacidade de delegação**, bem como de promover o talento do capital humano. O que nos conseguiram descrever foi que

“dentro do grupo de ajudantes de lar e centro de dia, temos pessoas, que pela sua experiência e formação profissional que foram percorrendo, conseguem desenvolver uma espécie de cargo de chefe de turno, chefe de equipa ou auxiliar de referência (...) a directora técnica delegou, delegou uma função que se chama, na ausência dela, uma função que se chama responsável de referência, auxiliar de referência que é aquela que todas as colegas fazem o reporte de qualquer incidente ou acidente, que é aquela que no caso de ser necessário um contacto com a directora técnica é ela que o estabelece” (Inst1_Adm)

Ou seja, apesar de nos descreverem sectores e/ou departamentos, não nos conseguem hierarquizar os postos de trabalho, dado que na maior parte das instituições todos os técnicos e colaboradores operacionais afectos às respostas sociais, respondem à Directora Técnica, os colaboradores da parte de gestão ou administrativa, respondem à Direcção, não existindo chefias intermédias, contudo em 3 instituições existe uma encarregada de pessoal, que é responsável pelo pessoal dos serviços de lavandaria e cozinha.

Nas respostas sociais, apesar de existir diariamente uma pessoa designada chefe de turno, também esta não possuiu autonomia para tomadas de decisões. Por norma, em todas as instituições existe alguém que, pela experiência e idade, é designada a chefe de turno, mas pensamos que as pessoas de referência deverão ser designadas pelas características de gestão diária, devendo existir para o efeito o designado **Manual de Funções**, onde deverão estar descritas as funções, com as respectivas competências e com delegação de funções, para que todos os colaboradores se sintam integrados e orientados na estrutura orgânica da instituição.

Relativamente à **comunicação**, verificámos que como Cunha et al. (2007) nos mencionam, esta deverá encontrar-se nas linhas prioritárias de uma instituição,

comparando-a com o aparelho circulatório da vida organizacional. Neste sentido, podemos afirmar que a mesma é o resultado da cultura organizacional. Segundo Santos (cit in Azevedo et al., 2012) é fundamental que as instituições possuam planos de comunicação interna. Neste sentido, e tendo em conta os testemunhos recolhidos, poderemos afirmar que todas as instituições apresentam mecanismos definidos de sistemas de informação interna tal como verificamos na Tabela 9. Todavia, mesmo existindo um bom sistema de informação, é necessário que a informação seja efectivamente partilhada e compreendida, tal como Camara et al. (2010) nos revelam.

Porém, algumas instituições salientam falhas no processo de comunicação, apontadas para a falta de formação dos colaboradores

“informação é passada, mas por vezes não chega a toda a instituição à falha no percurso da informação e ela não passa, por vezes não passa e quando passa também notamos que ela não passa da forma mais correcta e portanto conforme a informação estava na origem, por vezes chega deturpada” (Inst5_TSSS)

“um familiar quando vem visitar um utente, na maior parte das vezes a primeira, primeira pessoa que encontra é um auxiliar de acção directa (...) às vezes o trabalho até era muito bem feito, mas quando questionados perante alguma coisa estragava-se tudo, passo a expressão, porque a comunicação e forma de expressar era terrível e nesse sentido procuramos fazer várias formações nessa questão, de como abordar clientes, de como responder a questões como responder a uma ou outra reclamação verbal no momento, preocupámo-nos muito com essa parte, porque efectivamente é a imagem da instituição” (Inst4_DT)

Contudo, ressaltamos que a própria instituição deve investir nos processos de **comunicação interna**, dado que esta é o espelho, é a imagem da instituição, e desta dependem todas as práticas organizacionais.

No que concerne à **comunicação externa**, a maioria das instituições investe em mecanismos informáticos, nomeadamente duas instituições possuem página na internet e outras duas possuem facebook actualizado de forma a

“divulgação daquilo que é feito na instituição, das pessoas terem conhecimento quais são as nossas actividades, é uma forma de abrir a instituição à comunidade” (Inst6_DT)

Outras salientam que apesar de não possuírem mecanismos definidos de comunicação externa, reconhecem que deveriam apostar nesta

“a melhor forma de promover uma imagem é através da... satisfação das pessoas a quem prestamos serviços e que circula de boca em boca (...) também procuramos sempre que, no maior evento do concelho que é a (...), estarmos presentes como uma forma de divulgação da nossa imagem.” (Inst3_Pres)

Porém, há quem mencione que não necessita de comunicar para o exterior porque

“não nos temos preocupado muito em, em publicitar os nossos serviços, uma vez que a sua publicidade é pelos utentes e familiares, e uma vez que temos uma lista de espera na grande maioria das respostas sociais, não nos foi necessário até à data” (Inst4_DT)

Se existem instituições que não valorizam a comunicação externa, porque possuem uma lista de espera grande nas respostas sociais, existem outras que sentem essa necessidade porque

“nós infelizmente vivemos um bocadinho voltados para nós mesmos, não há grande contacto, grande... (...) a instituição ao ser fechada, como disse anteriormente, não se está a promover... e cada vez mais nós sentimos essa necessidade, porque cada vez a concorrência é maior, há uma série de instituições circundantes que oferecem precisamente os mesmos serviços e nós temos que começarmos a destacar-nos de alguma forma e realmente isso é uma necessidade, a promoção dos nossos serviços para o exterior” (Inst5_TSSS)

Porém, só poderá existir uma boa comunicação externa, quando a comunicação interna é profícua, existindo planos e procedimentos eficientes e eficazes de comunicação horizontal ascendente e descendente, tal como Paulos (2010) menciona, de forma a todos os intervenientes e colaboradores estejam envolvidos nas dinâmicas organizacionais da própria instituição.

Tabela 9: Dinâmicas de liderança e comunicação institucional

Categoria	Comp. Gerais	Com. Específ.	Exemplos	UF	%
Dinâmicas de liderança e comunicação institucional	Liderança	Quem lidera	<i>“ao nível estratégico a liderança deve ser do Presidente da direcção e da direcção, depois, a nível intermédio (...) tem que ser a directora técnica, que deve fazer a gestão da área técnica”</i> (Inst3_Pres) <i>“directora técnica acho que é a ela que deve liderar, sob as ordens e orientação à direcção que ela responde”</i> (Inst5_TSSS)	7	100%
		Reuniões	<i>“com as directoras, reunir de forma mais ou menos ordinária, de forma organizada para nós fazermos um ponto da situação das coisas, para sabermos se os planos estão a ser cumpridos, se os objectivos estão a ser alcançados</i> (Inst1_Adm) <i>“Sim quinzenalmente é feita reunião”</i> (Inst4_DT) <i>“reunião de 3 em 3 meses”</i> (Inst7_DT)	5	71%
			<i>“não com tanta regularidade, é sempre para aprovar o relatório de contas, para apresentar planos de actividades sim, mas mais do que isso não há essa assiduidade nas reuniões (...) reuniões infelizmente não”</i> (Inst5_TSSS)	2	29%

	Hierarquia definida	<p>“todos têm conhecimento de quem é o seu superior hierárquico, e portanto todos sabem que ninguém pode aceder à gestão de topo sem terem passado pela direcção técnica ou pedagógica” (Inst1_Adm)</p> <p>“os níveis hierárquicos estão definido” (Inst5_TSSS)</p>	7	100%
Comunicação	Interna	<p>“instruções de trabalho são todas feitas por comunicação interna, por comunicações de serviço (...) orientações do ponto de vista do procedimento dentro da própria resposta social é feita através de reuniões que as próprias directoras têm com as auxiliares” (Inst1_Adm)</p> <p>“faço uma circular e coloco na sala do pessoal” (Inst2_DT)</p> <p>“a gestão do dia-a-dia, de pequenas coisas (...) a comunicação oral é suficiente (...) da direcção para a estrutura intermédia e depois para as funcionárias, procura ser sobre os grandes temas, sempre por despacho do presidente ou da direcção, ou por comunicações de serviço (...) da estrutura intermédia para a direcção (...) tento sempre que ela seja feito por escrito através de informações à direcção, informações para tomada de decisão” (Inst3_Pres)</p> <p>“reuniões periódicas que existem com os vários colaboradores dentro de cada sector existe também a comunicação escrita (...) dos registos de turno, através também de um livro próprio para o efeito (...) existe um local próprio onde essas orientações estão escritas para que todos tenham conhecimento” (Inst4_DT)</p>	7	100%
	Externa	<p>“temos uma edição de um boletim 3 ou 4 vezes por ano em que (...) basta ir à página da santa casa na internet e têm lá o programa na integra, na integra” (Inst1_Adm)</p> <p>“a instituição tem um facebook (...) é o espelho da casa.” (Inst2_DT)</p> <p>“para os jornais, temos uma página no facebook, onde publicamos fotos” (Inst6_DT)</p>	4	57%

2.3. Lógica Organizacional – Gestão de Recursos Humanos

Qualquer organização depende do trabalho humano, por conseguinte, as instituições que trabalham para e com a população idosa, necessitam de profissionais dedicados, empenhados, disponíveis para lidar com as peculiaridades desta população. Neste sentido, para além de gestores e empreendedores, estas organizações necessitam de profissionais que façam jus à missão institucional, pois como Parente (cit in Azevedo et al., 2010) menciona, é no factor humano que reside o valor acrescentado da prestação de serviços aos clientes.

Antes de procedermos à análise das dinâmicas da gestão de recursos humanos, quisemos saber como é que os profissionais que trabalham com a população idosa são vistos pela própria instituição, e deste modo fizeram-nos a sua caracterização

“são pessoas disponíveis (...) sempre que é pedido colaboração há sempre um esforço da parte delas que é de louvar e são pessoas que facilmente (...) se é preciso adaptar algum horário, se é necessário eu tirar uma folga alguma e colocar noutra dia, são pessoas bastante compreensivas e colaboram” (Inst6_DT)

“acho que são pessoa esforçadas (...) reconheço que são pessoas dedicadas, que gostam do que fazem” (Inst5_TSSS)

Salientando que,

“também estão sensíveis que têm que servir o melhor possível os utentes porque são eles que lhes pagam, no fundo são eles que lhes pagam, e um bom nome desta casa é um bom nome para elas, e portanto, só pode ter bom nome se elas servirem com qualidade, como eu até já disse há bocado, serem meiguinhas, satisfazerem-lhes os desejos o máximo possível, que eles se sintam bem, que eles sintam que isto é uma casa para eles” (Inst6_Pres)

Se por um lado reconhecem as suas qualidades, por outro exigem que cumpram com as mesmas, dado reconhecerem que do trabalho humano depende toda a orgânica da instituição. Apesar de reconhecerem o valor do trabalho humano, consideramos que estas instituições ainda não encaram os seus colaboradores como clientes internos, tal como Parente (cit in Azevedo et al., 2012) nos elucida, mas como prestadores de serviços, quer pelas expressões utilizadas,

“é o seu posto de trabalho e que têm que dar o seu melhor para garantir o seu posto de trabalho” (Inst5_TSSS)

quer pelos mecanismos de gestão de pessoal existentes, como poderemos analisar na Tabela 10.

Verificámos que nas instituições com maior número de colaboradores existe um técnico com funções de gestão de recursos humanos, todavia nas demais instituições, a parte estratégica de gestão compete à Direcção e Directora Técnica.

Face aos testemunhos recolhidos, a gestão existente na maior parte das instituições ainda está associada a procedimentos administrativos, tendo como objectivo o cumprimento das obrigações legais. Todavia há quem através dos manuais de gestão da qualidade, mais uma vez para cumprimento das obrigações legais, vá introduzindo mecanismos da política de gestão de recursos humanos, nomeadamente a **elaboração dos manuais de funções**, a **elaboração de instrumentos de avaliação de desempenho**, bem como de **avaliação de necessidades de formação**, vejamos alguns exemplos

“avaliação de satisfação e avaliação do desempenho o que vai dar é para nos percebermos onde é que temos que investir mais, em termos de melhoria, não vai punir ninguém” (Inst1_Adm)

“possamos melhorar esses aspectos, de facto haver uma melhor integração das pessoas novas quando chegam à nossa instituição para trabalhar connosco, e também para que elas possam saber exactamente o que é que a instituição espera deles, aquilo que eles possam prestar à instituição de forma a contribuírem para que nós tenhamos enfim, sempre a melhoria dos serviços e qualificação dos serviços que prestamos” (Inst3_Pres)

Das 7 instituições participantes ainda nenhuma aplicou avaliação de desempenho aos seus colaboradores, nem utilizam nos seus procedimentos a **gestão de carreiras** ou outros mecanismos como exemplos de políticas de remuneração.

Relativamente à **formação** existe uma preocupação por parte das instituições em proporcionar a mesma aos seus colaboradores, porém

“depende da formação, já andaram aqui em algumas formações que não acharam grande mais valia” (Inst1_TSSS)

“grande maioria de colaboradores que estão sempre interessados em saber mais, em conhecer mais, em se especializarem cada vez mais, e existem aqueles que fazem a formação porque tem que ser, e se ela for pós-laboral então não fazem, de todo” (Inst4_DT)

Por conseguinte, os impactos da formação não poderão ser positivos se os colaboradores não encontrarem interesse nas mesmas, nem reconhecem a sua importância no seu processo formativo.

Os colaboradores, assim como os dirigentes, devem encarar a formação não como uma obrigação legal, mas como um investimento quer pessoal, quer institucional e assim sendo, esta deve ir ao encontro das reais necessidades de formação dos colaboradores, quer ao nível da transmissão de conhecimentos, quer ao nível comportamental, para que estes revejam impactos positivos no seu desempenho profissional, por forma a tornarem-se melhores profissionais, colaborando e respondendo à missão organizacional.

Sendo a organização um sistema complexo, é normal existirem conflitos, tal como nos foi mencionado por unanimidade. Na resolução dos mesmos, por norma as partes envolvidas conseguem de forma democrática geri-los, vejamos

“quando dizem respeito a questões profissionais são resolvidos ou com o técnico de serviço social ou com a gestora de recursos humanos, ou com as duas em simultâneo, depois sempre que esses conflitos extravasam o profissional porque não é, as pessoas trabalham diariamente umas com as outras, acabavam às vezes por interferir na vida pessoal de ambas, e nessas situações tenta-se apelar para que deixem de parte, deixem lá fora, e de alguma forma tem resultado sim (...) alguma autonomia, é-lhe inculcada responsabilidade e a resolução também de situações que fogem ao dia a dia” (Inst4_DT)

Poderemos dizer que na grande maioria das instituições as dinâmicas e estratégias existentes vão funcionando e

“acaba por haver uma boa harmonia e bom ambiente” (Inst2_DT)

Porém, noutras, por não investirem nos colaboradores, consequência da própria cultura organizacional,

“por vezes não têm a motivação necessária que deveria ter, porque nós também gostamos de ver o nosso trabalho reconhecido e por vezes ele não é reconhecido e isso gera, que não haja motivação, que não haja aquele empenho que nós gostaríamos que houvesse (...) sinceramente para melhorar era mesmo motivar os colaboradores” (Inst5_TSSS)

Face ao exposto e tal como Jacob et al. (2013) salienta, hoje em dia são necessários profissionais competentes e vocacionados, bem como motivados para trabalhar na área da terceira idade, dado que a qualidade da prestação de serviços dependem das pessoas que os executam.

Contudo, e apesar da nossa preocupação fulcral ser a prestação de serviços de qualidade aos nossos clientes, como é que estas instituições podem pensar na redução de pessoal, podem pensar num serviço a prestar sem proporcionar aos colaboradores condições para o mesmo, pois como verificámos,

“o trabalho vai-se fazendo, vai-se fazendo mas é a pressa, olhe (...) nós temos funcionárias com uma certa idade... (...) é a pressa, é à doída... esta história de recrutar pessoas é assim, reduzir ao máximo, reduzir ao máximo (...) temos uma psicóloga para a instituição inteira, é um bocado limitado (...) as funcionárias também andam no limite, falta uma é logo uma confusão (...) não há muito por onde gerir, se não há” (Inst1_TSSS)

Face ao exposto, e tal como Parente (cit in Azevedo et al., 2012) salienta, é necessário integrar pessoas motivadas e satisfeitas com o trabalho, identificadas com a organização, visto serem estas, que acrescentam valor aos procedimentos e práticas organizacionais. Neste sentido, a gestão de recursos humanos tem como responsabilidade criar condições para satisfazer os colaboradores, pois desta forma irá alcançar os objectivos da instituição. Assim, o grande compromisso da gestão de recursos humanos é garantir a sustentabilidade económica e o cumprimento dos valores institucionais. O modelo de gestão de recursos humanos deve contemplar processos bem definidos, tal como Parente (cit in Azevedo et al., 2012) menciona, nomeadamente a descrição de funções, o recrutamento e selecção, acolhimento e integração, bem como avaliação de desempenho.

No que respeita a avaliação de desempenho, verificámos que nenhuma instituição a aplica. Contudo, as instituições deverão ver nesta, uma ferramenta de melhorias organizacionais e não uma forma de punir os colaboradores. Ou seja, tal como Parente (cit in Azevedo et al., 2012) nos diz, a avaliação de desempenho deverá contribuir para cumprir metas institucionais, melhorar os desempenhos individuais e intensificar a comunicação interna, promovendo uma cultura de participação. Todavia,

esta só será profícua se avaliação for efectuada a 360 graus, ou seja, contemplar todos os intervenientes.

Por conseguinte, a formação profissional deverá ir ao encontro das reais necessidades de formação dos colaboradores, visando a mudança de comportamentos, aumentando o conhecimento, desenvolvendo competências, atitudes e conceitos, tal como Chiavenato (1999, cit in Paulos, 2010) salienta.

Ainda como refere Jacob et al. (2013), o despedimento dos colaboradores não é do ponto de vista quer económico, quer social, uma solução viável, devendo a instituição apostar na formação como o maior investimento que uma instituição poderá fazer, perspectivando a médio e longo prazo a qualidade dos seus serviços e satisfação dos stakeholders.

Tabela 10: Dinâmicas de gestão de recursos humanos

Categoria	Comp. Gerais	Com. Específ.	Exemplos	UF	%
Dinâmicas de gestão de recursos humanos	Gestão de Recursos Humanos	Quem gere	“em termos de grandes decisões é a direcção (...) nomeadamente na selecção, na admissão (...) a gestão de pessoal, já é feita em termos funcionais pelos responsáveis não é, de cada área.” (Inst3_Pres)	5	71%
			“competem-me a mim, quando é necessário vem sempre a reunião de direcção e é colocado a questão que precisamos de mais pessoal” (Inst6_DT)		
		Planeamento	“tudo o que diga respeito à selecção, entrevista e contratação é da minha responsabilidade, está-me delegado” (Inst1_Adm)	2	29%
			“à gestora de recursos humano” (Inst4_DT)		
	Manual de funções	“existe um manual de procedimentos no âmbito do recrutamento e selecção e é o gestor de recursos humanos que faz toda esta selecção, que faz o recrutamento, que depois elabora escalas, elabora planos de férias”(Inst4_DT)	2	29%	
		“existe uma matriz de substituição, que define quem é que substitui quem na sua ausência e tenta-se ao máximo fazer cumprir o que está definido nessa mesma matriz” (Inst4_DT)			
Formação	Tipos de formação	“as funções estão definidas no fundo, mas as pessoas não agem conforme as suas funções” (Inst5_TSSS)	3	43%	
		“procuramos fazer uma formação logo que elas cheguem ao serviço, uma formação que lhes facilite a sua integração e depois durante o seu desempenho, vamos fazendo regularmente formação” (Inst3_Pres)			
		“estamos a fazer formação modelar certificada e tentamos que ela seja o mais abrangente possível (...) de 25 ou 50 horas” (Inst1_Adm)	7	100%	
			2	29%	

		Impacto	“ <i>muito pouco</i> ” (Inst4_DT)	6	86%
			“ <i>medir a eficácia da formação em principio só a vamos ter com avaliação de desempenho</i> ” (Inst1_Adm)		
Resolução de conflitos		Existência	“ <i>normalmente bem resolvidos pelas estruturas intermédias (...) raramente chegam à direcção</i> ” (Inst3_Pres)	7	100%

2.4. Lógica Organizacional – Gestão e avaliação organizacional

De acordo com Ávila (2001) e Carvalho (2005), as instituições do terceiro sector devem avaliar o seu desempenho organizacional, dadas as suas finalidades sociais e o respeito que devem possuir com os seus stakeholders, visto possuírem contribuições económicas, sociais e políticas bastantes importantes.

Segundo Bordalo e Cruz (2010) e Teixeira (cit in Azevedo et al., 2012), o objectivo principal da avaliação de desempenho será garantir o efectivo controlo de todas as acções, visando a qualificação organizacional, bem como a inovação social.

Contudo, e como Teixeira (cit in Azevedo et al., 2012) menciona, uma instituição só deverá investir num processo de avaliação organizacional se a mesma possuir condições reais para o implementar, nomeadamente, possuir visão, pensamento e planeamento estratégico.

Face ao exposto, verificamos que todas as instituições que analisámos não possuem as condições que Teixeira (cit in Azevedo et al., 2012) menciona. O que as instituições fazem é o relatório anual de actividades, documento que é apresentado em reunião de assembleia geral, traduzindo os resultados financeiros, bem como institucionais.

Neste sentido e corroborando com Bordalo e Cruz (2010), as instituições apresentam grandes dificuldades na avaliação do seu desempenho, uma vez que não possuem objectivos definidos e quantificáveis, nem uma visão e um planeamento estratégico como partes integrantes e de suporte para a sua intervenção.

3 – Dinâmicas de actuação com vista à Inovação Social: Serviços/Respostas Sociais

3.1. Dinâmicas de respostas a novas necessidades da população idosa

De acordo com os dados estatísticos do índice de envelhecimento em Portugal, do índice de longevidade e do índice de dependência, que **novas necessidades**, estas instituições encontram na população a quem prestam serviços? Será que estão capacitadas para trabalhar com idosos com outros níveis de cultura e escolaridade? Estas, foram algumas questões que abordámos com as instituições e verificamos que,

“os idosos de hoje já são muito diferentes dos idosos de quando eu iniciei funções aqui, e com certeza são muito diferentes dos idosos temos e que vamos ter daqui a dez ou 15 anos, até porque, trata-se aqui de (...), de um concelho muito rural, e durante algum tempo, os idosos tinham hábitos de vida muito idênticos, mas recentemente e com a vinda de outras pessoas de outros concelhos para (...) faz com que isso não aconteça tanto, e começamos a ter uma diversidade maior de idosos e muitas das vezes é aqui que estas disparidades e estas grandes diferenças entre eles, e sem dúvida que é necessário todos os dias pensarmos como mudar a nossa postura, principalmente ao nível das actividades diárias, das actividades de animação, de ocupação de tempos livres, das actividades sociais e culturais que estamos sempre a ser colocados à prova”.
(Inst4_DT)

E assim,

“vamos questionando os clientes se há alguma coisa que possamos fazer e que não esteja a ser feita para o bem-estar deles...pronto vamos sempre tentando apercebendo-nos de coisas que nos estejam a passar” (Inst2_DT)

As instituições de facto procuram responder às necessidades da população, sendo a resposta de **Serviço de Apoio Domiciliário**, aquela que apresenta maiores desafios e preocupações em tentar satisfazer as necessidades da população, quer no que respeita outros tipos de serviços para além dos serviços básicos, quer relativamente ao **alargamento de horários e do aumento da capacidade** da própria resposta, vejamos

“necessitam cada vez mais desse serviço de teleassistência, e até de pequenas reparações, vejamos, são idosos que estão sozinhos, que os familiares estão longe, se acontecer alguma coisa os familiares não chegam em tempo útil, se houvesse a possibilidade de comunicarem connosco, instituição, até porque apoio domiciliário é prestado aqui na freguesia, seria uma mais-valia para eles, até para os familiares que não ficariam tão preocupados, isso até seria uma forma de, manter as pessoas mais tempo no seu domicílio, não estar a fomentar logo a institucionalização, permitir que elas permaneçam no seu lar” (Inst5_TSSS)

“é uma população muito envelhecida e muitos até isolados, porque é uma zona de emigração, estão cá sozinhos, não têm ninguém, e como é óbvio isso iria-lhes também dar um certo apoio e conforto, saber que a qualquer momento podem chamar alguém é sempre uma mais valia para eles não é” (Inst6_DT)

“o ideal era haver alargamento de horários até às 8h/9h, para deitarmos as pessoas, mas neste momento a (...) não está apostar nisso (...) trabalhamos aos fins de semana mas só de manhã, nós trabalhamos todos os dias do ano, não paramos, só que é assim, mesmo os feriados e só de manhã, (...) com acordo para (...) também não dá para fazer grande coisa, nós já pedimos alargamento e não vai alargar, não vai haver alargamento (Inst1_TSSS)

Todavia, há instituições que já implementaram outros serviços nesta resposta como,

“a aquisição de bens ou serviços, como assistência medicamentosa que não é considerado um serviço básico (...) como fazer algumas compras para o utente, como por exemplo pagar água, luz, telefone, que às vezes nos é solicitado também, como até pequenas reparações no domicílio” (Inst4_DT)

Outras estão em fase de

“implementar o serviço de teleassistência, temos 60 utentes (...) estamos portanto, neste momento em fase de concurso, para implementar a título experimental com 10 utentes para depois podermos reavaliar” (Inst3_Pres)

Na resposta de **Centro de Dia**, é salientada também a necessidade de **alargamento de horário**, de forma a incluir jantar, bem como possibilitar o funcionamento aos fins-de-semana, contudo, verificámos que algumas instituições já o fazem. Também, a **teleassistência** foi mencionada como um serviço que deixaria a própria instituição descansada, visto que alguns destes idosos

“ não têm retaguarda familiar alguma (...) para estes idosos que teimam em ir para casa, também não há vaga para lar, mas sei que se acontecer alguma coisa durante a noite, só de manhã é que vamos saber, quando a carrinha os vai pra ir buscar” (Inst2_DT)

Por outro lado, na resposta Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, alguns dos serviços existentes, como apartamentos/residências não estão a ser são usufruídos pelos objectivos com os quais foram concebidos, visto que

“quem está nessas residências são muito dependentes, só vão para a cama quando os vão pôr na cama e saem da cama quando os tiram da cama” (Inst1_DT)

Efectivamente ao nível desta resposta, é unânime o **elevado nível de dependência** que os clientes apresentam,

“ter o utente em casa é uma forma de ajuda em casa, então só recorrem a estas instituições, quando não conseguem mesmo dar resposta, quando vêm que a questão já está mesmo (...) notou-se de há uns tempos para cá esta mudança, foi nesse sentido também pela questão económica, as pessoas anteriormente, ainda aparecem pessoas autónomas, mas são em muito menor número do que há uns anos atrás, há uns anos atrás via-se que as pessoas vinham, porque queriam vir para o lar, e já não queriam dar trabalho aos filhos e queriam vir, agora não, vêm com um grau de dependência e muitos até já em situação de acamado, já nem sequer saem da cama” (Inst6_DT)

Face a esta realidade,

“estas dependências trazem problemas acrescidos, que é necessário as pessoas terem alguma formação na área, e ter uma enfermeira diariamente é claro que ela ajuda bastante, também vai alertando as funcionárias para isto e para aquilo, ter atenção, há uns anos atrás não se pensava em posicionamentos, hidratação e por aí a fora, agora elas estão conscientes que uma pessoa que esteja a maior parte do seu tempo na cama precisa de um posicionamento, precisa de hidratação, precisa de uma série cuidados que anteriormente não precisava” (Inst6_DT)

As instituições que podem, investem nos **serviços de saúde**, vejamos,

“os serviços de saúde têm vindo a evoluir (...) estamos muito bem em relação a outros lares, temos um médico aqui permanente 3 dias por semana, temos duas enfermeiras a tempo inteiro” (Inst1_DT)

Por outro lado, verificamos que

“se houvesse mais funcionária também, haveria muita coisa que seria feita de outra maneira, para os idosos se calhar mesmo para a autonomia dos idosos seria muito melhor, o tempo que a pessoa traz, andam sempre à pressa é sempre poucos funcionários, o tempo que a pessoa traz o idoso numa cadeira de rodas que é seguro é muito mais rápido, poderia trazer o idoso andar (...) dar comer na boca é muito mais rápido do que estar à espera que o idoso coma, o banho, se calhar o idoso até conseguiria tomar um banho ali ajudado mas é muito mais fácil e mais rápido a funcionária dar o banho do que estar à espera (...) nestas as instituições chega-se a uma certa altura em que as pessoas, também devido ao serviço, as pessoas não trabalham como deve ser, vá por causa das pressas, temos muitas baixas, o pessoal sente-se, sente-se...” (Inst1_DT)

Ou seja, investem nos serviços de saúde e na sua qualificação, porém no dia-a-dia não proporcionam o bem-estar e a saúde dos próprios clientes e dos próprios colaboradores. Consideramos que este é um grande contra-senso existente nas diversas instituições, pois apresentam uma **postura curativa em vez de apostarem em políticas e dinâmicas preventivas**.

Uma outra realidade descrita é a procura de **internamento temporário** nesta resposta social face às necessidades das famílias, apesar de algumas instituições conseguirem responder por possuírem vaga, outras mencionam que apesar de ser

“uma necessidade que é sentida (...) uma IPSS para poder prestar esse serviço tem que criar uma estrutura e depois não pode criar uma estrutura para funcionar durante 15 dias ou duas a três semanas, duas a três semanas, é uma área que não é fácil, nós tivemos já essa ideia em termos, em termos de aproveitamento de uma habitação que seria cedida pelo (...), estamos a pensar em aprofundá-la, mas de facto é uma área que as IPSS têm dificuldade em responder, porque já têm a sua estrutura criada e estar a criar mais uma estrutura temporária não é fácil, porque tem custos” (Inst3_Pres)

Estes testemunhos descrevem-nos as necessidades da população idosa a quem prestam serviços, descrevendo também algumas práticas e procedimentos diários. Porém, de que forma as instituições tendem a satisfazer as necessidades mencionadas?

A este nível verificámos que,

“algumas que nós podemos atender nós atendemos, mas depois há coisas que por falta de pessoal, por falta de recursos económicos não podemos atender” (Inst5_TSSS)

“alargamento de horários, passa pela instituição e para isso é preciso mais funcionários” (Inst1_TSSS)

“não há dinheiro não se pode aumentar um funcionário, não há dinheiro não se implementar isto ou aquilo, não há dinheiro não se pode fazer obras” (Inst6_DT_10/04/14)

E ainda,

“cada vez mais nós recebemos pessoas com todo o tipo de dependências físicas e emocionais e nós notamos que para já o número de funcionárias é reduzido face a essas necessidades, depois notamos que o nível de formação dos colaboradores não se ajusta às necessidades, à população que nós temos (...) os idosos que recebemos são já idosos com outra cultura, com escolaridades mais avançadas, não são tão do meio rural, são mais do meio citadino, e notamos que, o pessoal que lida com eles têm que ter o mínimo de formação para que também possam corresponder às necessidades deles, muitas vezes nós notamos que um idoso quer falar, quer ler, quer discutir aquilo que leu, aquilo que viu na televisão e notamos que há colaboradores que não conseguem acompanhar esse discurso, concluindo não só em número que necessitávamos demais, mas também ao nível de formação e cultura que cada vez mais notamos que há aqui esta falta” (Inst5_TSSS)

“não têm formação prática e porque na grande maioria dos casos são recrutados porque são amigos dos próprios dirigentes.” (Inst5_TOC)

Ou seja, apesar de conhecerem as necessidades da população não conseguem satisfazer as mesmas, quer por **falta de recursos humanos**, quer por **falta de formação** dos mesmos, quer por **falta de recursos financeiros**, quer ainda pelos entraves e exigências por parte da Segurança Social, vejamos

“a segurança social achava que a cozinha, aliás nós estamos a fazer uma cozinha nova, achava que a cozinha não conseguia dar resposta à dimensão que já tem, nomeadamente para alargar o acordo do apoio domiciliário, mas depois apareceram as cantinas sociais e já temos hipótese de fazer 60 refeições para as cantinas sociais” (Inst1_TSSS)

Como é realçado nesta instituição, não podem alargar a capacidade da resposta social de SAD por parte da Segurança Social, pela capacitação das infra-estruturas existentes, porém com

“as cantinas sociais estamos a falar de um domínio, um programa que está em vigor que é o programa de emergência alimentar, por sua vez integrado num programa de emergência social (...) face ao volumar de situações de famílias desestruturadas, famílias monoparentais, com

dificuldades no emprego ou desempregados, ou com reduções drásticas nas suas remunerações, ou beneficiários do rendimento social de inserção, etc, situações mesmo muito carenciadas, têm a possibilidade de beneficiar de uma refeição diária, que podem ou não contribuir, com um valor praticamente simbólico apenas para custear o kit da embalagem onde levam a refeição, a refeição pode ser o almoço ou o jantar, neste momento somos responsáveis por 65 refeições diárias”
(Inst1_Adm)

E tal como referem

“ isto é um contra-senso enorme, não podemos alargar para 20, mas já podemos fornecer 60 refeições!” (Inst1_TSSS)

3.2. Factores que estão na base do sucesso acções/serviços

O sucesso das iniciativas das organizações do terceiro sector, nomeadamente, das organizações que prestam serviços à população idosa, exige ambientes institucionais e sociais saudáveis, tal como o relatório de CASE (2008) salienta.

Neste sentido, tentámos perceber o que está na base de sucesso dos serviços prestados pelas instituições, e de acordo com as mesmas, os factores apontados são a **confiança por parte dos clientes e familiares, a qualidade dos serviços, o facto dos serviços seres participados pela Segurança Social**, e nalguns casos a **localização geográfica** e espaço envolvente da própria instituição. Para além de todos os aspectos mencionados, a maioria das instituições realçou a **qualidade dos seus recursos humanos**, vejamos

“proximidade geográfica, uma das vantagens é esta ter acompanhamento de enfermagem, médico, aqui também, eles podem deslocar-se aqui e ter uma consulta também” (Inst1_TSSS)

“Olhe um ambiente familiar e um bom ambiente, noto que acaba por ser aqui uma grande família, as funcionárias todas elas são muito ligadas aos utentes, pronto e acaba por haver uma boa harmonia” (Inst2_DT)

“é uma instituição de reconhecido mérito por parte da comunidade local (...) num edifício com uma estrutura muito boa, airosa, com espaços adequados, aqui numa envolvente muito interessante em termos de natureza e tem sobretudo nos recursos humanos uma, digamos uma, um aspecto que a diferencia, nós de facto temos excelentes funcionários, que prestam excelentes serviços e temos utentes de uma maneira geral satisfeitos com os serviços que nós prestamos, e julgo que é aí que está, o nosso grande mérito e a procura que temos sempre” (Inst3_Pres)

“tem um pouco a ver com a equipa técnica que temos, em 1º lugar porque somos uma equipa jovem, com espírito de mudança e de adaptação a novas realidades e que estamos bastante motivados, depois por esse motivo, fomos implementando aqui uma série de estratégias que nos levou a poder responder melhor às necessidades da população com quem trabalhamos”
(Inst4_DT)

“acho que à nossa humanização nos nossos serviços, quem os presta atende essencialmente à pessoa, ao seu bem-estar, não tanto naquela vertente económica, mas na vertente humana e acho que isso é que nos distingue” (Inst5_TSSS)

“a generosidade da grande maioria dos recursos humanos” (Inst5_TOC)

“empenho das pessoas, das colaboradoras, da direcção, não há serviços de qualidade se não houver empenho, por mais condições que tenhamos, até podemos ter um lar de excelência, em termos físicos, mas se não tivermos uns colaboradores com empenho, com gosto daquilo que fazem, com consciência daquilo que fazem, não vale nada” (Inst6_DT)

Face ao exposto, verificámos que são salientados factores intrínsecos e extrínsecos, do ambiente institucional.

Neste sentido, e corroborando com a perspectiva de Quintão (2004), as dinâmicas das instituições do terceiro sector, incluem ideias assentes na criação de valor, inovação e capacidade de aproveitar oportunidades, promovendo desta forma o capital social, resultado das características descritas (factores de sucesso) e das finalidades sociais.

Relativamente aos **constrangimentos e desafios percebidos** por estas instituições, para além da escassez de recursos humanos, a falta de formação dos mesmos face às novas realidades e necessidades da população idosa, a falta de recursos financeiros, existem outros realçados, nomeadamente,

“a concorrência das outras instituições, isto aqui à hora do almoço, nós vamos distribuir almoços e andam carrinhas umas encostadas às outras (...) há muita oferta e as pessoas acabam por andar a saltitar de apoio domiciliário em apoio domiciliário (Inst1_TSSS)

“tanto de apoio domiciliário como centro de dia, parece que andamos a roubar idosos uns aos outros” (Inst1_DT)

*“neste momento seria mesmo o alargamento do lar, lar camas, camas”*Inst2_DT-27/03/14)

Ou seja, apontam a **concorrência** por parte das outras instituições como um constrangimento, visto actuarem na mesma zona geográfica e conterem os mesmos serviços o que faz com que as pessoas procurem quem lhes possa garantir e satisfazer a totalidade das necessidades. Por outro lado, este é um desafio, porque as mesmas procuram responder de diferentes formas, com outros tipos de serviços, para assegurar os clientes nas suas instituições. A este nível, verificamos que como Moura (cit in Barros & Santos, 2007) salienta existe uma competição crescente, designadamente intra-organizações e inter-organizações.

Outro desafio apontado, seria o **alargamento da capacidade da resposta social ERPI**, dada a procura por parte da população e a não existência de vagas. Também ao nível desta resposta um outro desafio mencionando incide no próprio internamento, visto que

“falamos de pessoas que trazem hábitos de vida muito diferentes, muitas das vezes não sabendo partilhar espaço com outras, e que chegam aqui e efectivamente há hábitos e regras que não podem de todo continuar a serem feitas da forma que eram, há horários, por mais flexíveis que tentemos ser, há determinadas regras que têm que ser cumpridas e é a convivência entre eles, sem dúvida que é mais difícil, porque muitos deles partilham um quarto com uma pessoa que conheceram agora, nesta fase da vida em que é mais difícil adaptarem-se a qualquer nova situação e esses, são, são têm a ver com as questões relacionais” (Inst4_DT)

4 – Dinâmicas de actuação com vista à Inovação Social: Racionalidade Económica

Para abordarmos a gestão financeira destas organizações, precisámos de conhecer algumas das dimensões sugeridas por Azevedo e Couto (cit in Azevedo et al., 2012), nomeadamente a importância da **diversificação das fontes de financiamento e angariação de fundos**. Assim sendo, e tendo em conta os dados da Tabela 11, apurámos que as fontes existentes não são diversificadas, centralizam-se nos apoios da Segurança Social, nomeadamente através dos acordos de cooperação e nas mensalidades dos clientes. Esporadicamente algumas mencionam donativos, mas muito residuais, bem como as quotas dos sócios,

“os acordos de cooperação, o pagamento das mensalidades (...) quotas de sócios que não são muitas, alguns donativos” (Inst6_DT)

Neste sentido, e tendo em conta os mesmos autores, uma instituição para se tornar sustentável, deve diversificar as fontes de financiamento, investir em novas respostas e aproveitar recursos locais.

Como Bordalo e Cruz (2010) defendem, a sustentabilidade de uma organização depende da forma como esta é capaz de adquirir e manter os seus recursos, apesar dos problemas associados, como a escassez, a incerteza e a legitimidade.

Por conseguinte, e face à conjuntura socioeconómica nos dias de hoje, tentámos perceber como é que estas instituições asseguram a qualidade dos serviços e garantem a sustentabilidade da própria instituição. Terão outras formas de financiamento, possuem estratégias de captação de recursos, terão essa necessidade?

Face a estas questões, deparámo-nos com o facto de que, apesar de reconhecerem as dificuldades da gestão financeira da instituição, algumas instituições

ainda não procuraram outras formas de financiamento que não as protocoladas e regulamentadas pelos acordos de cooperação com a Segurança Social,

“felizmente a (...) não tem resultados negativos na sua gestão económica” (Inst1_Adm)

Outras, para fazer face às dificuldades começaram por participar em eventos locais com a venda de produtos, bem como, a organizar e promover convívios, vejamos

“nós o ano passado estávamos com dificuldades financeiras e portanto decidimos a convite da junta de freguesia a participar na (...) e o resultado foi muito bom, para além de termos tido uma outra iniciativa aqui, um arraial solidário, que de facto nos trouxe receitas que foram importante numa altura de dificuldade” (Inst3_Pres)

“temos sempre que andar a fazer festinhas para angariar dinheiro, para fazer isto ou aquilo (...) porque o que os nossos velhinhos pagam não é muito, o nosso subsídio de férias é sempre pago com o que fazemos na (...) não é pago na totalidade, pagamos metade antes e elas já sabem que a seguir pagamos o resto, é sempre assim.” (Inst6_Pres)

E como nos dizem

“nós ao realizarmos estes jantares, estes almoços de angariação de fundos é a nossa necessidade de trazer mais alguma coisa para a instituição (...) se não as tivéssemos não as fazíamos (...) já alguns anos e isso tem ajudado a manter o equilíbrio.” (Inst6_DT).

Por outro lado, há quem procure também nas autarquias e nouro tipo de associações locais alguns apoios,

“temos tido donativos significativos da nossa autarquia local, portanto da junta de freguesia, a junta de freguesia comparticipa, tem vindo a comparticipar significativamente quando nós temos dificuldades, quando lhe batemos à porta, eles comparticipam significativamente, também a (...) tem participado quando nós temos dificuldades e comparticipa com regularidade para as nossas receitas” (Inst3_Pres)

Como realçam

“cada vez mais este tipo de instituições têm que se autofinanciar, portanto é lógico que contam com os apoios da segurança social, mas têm que arranjar estratégias de autofinanciamento e para além destas participações familiares e destes donativos que não são certos, e por vezes até os sócios, acaba por não ser uma coisa certa a instituição vai ter que arranjar formas de ter o seu próprio financiamento, através de projecto que possam elaborar, não só a nível local, como nacional, fundos a que possam recorrer por via de projectos, portanto acho que a tendência é de autofinanciamento e encontrar formas de o fazer” (Inst5_TSSS)

Porém, se algumas já procuraram e implementaram estratégias, outras

“pensámos na aquisição de alguns locais que pudéssemos explorar, por exemplo, um bar, uma pastelaria, pronto sem dúvida que sim, mas nunca passou de reuniões e do papel”. (Inst4_DT)

Todavia, é nas parcerias locais, quer com outras instituições do sector, quer com empresas locais, que algumas instituições realçam a necessidade de protocolar parcerias,

“o que nós fazemos é outra coisa é sensibilizar as empresas, para que através do seu pacto social possam, se assim o entenderem, ter uma interacção com a (...) para o desenvolvimento de qualquer actividade” (Inst1_Adm)

“havendo esse trabalho em rede, e exactamente, acho que é a nível local que nós temos que procurar parcerias e estratégias de desenvolvimento, sempre encontrando o que é que é mais vantajoso para um e para outro e o que é que nós podemos fazer para ajudar aquela empresa e o que é que ela pode fazer para nos ajudar a nós, e acho que se nós trabalharmos em localmente assim é muito mais vantajoso” (Inst5_TSSS)

Como podemos constatar pelos diversos testemunhos, apesarem de reconhecerem as dificuldades financeiras existentes, as estratégias adoptadas para captação de recursos, não são fundamentadas em estratégias que visam garantir a sustentabilidade a médio e a longo prazo destas instituições, tal como Franco (cit in Azevedo et al., 2012) menciona. As instituições tendem a angariar recursos por forma a satisfazer necessidades imediatas.

Neste sentido, é necessário repensar nas mesmas, garantindo um programa adequado de angariação de fundos que sustente a missão da instituição e não à sua sobrevivência quotidiana.

Tabela 11: Racionalidade Económica

Categoria	Comp. Gerais	Exemplos	UF	%
Racionalidade Económica	Financiamento	<i>“financiamento publico através da segurança social, e o financiamento privado entre comas que são as participações dos utentes” (Inst1_Adm)</i> <i>“estatais e as dos clientes ou das suas familias” (Inst5_TOC)</i>	7	100%
	Estratégias	<i>“Costumam fazer 2 convívios, com jantar ou almoço por ano e depois também temos alguns donativos de familiares de clientes de centro de dia, é assim, também foi na fase da construção do lar, mas também ainda vão parecendo” (Inst2_DT)</i> <i>“temos planeado para este ano dois eventos, a participação na (...) e mais dois eventos de angariação de fundos” (Inst3_Pres)</i>	3	43%

5 – Desafios e constrangimentos

Ao longo da caracterização destas instituições fomos enumerando alguns dos desafios e dos constrangimentos percepcionados pelas mesmas, na prossecução da sua missão, nomeadamente ao nível da gestão; do planeamento estratégico; da gestão de recursos humanos; da gestão financeira e da gestão da qualidade; corroborando com os desafios e constrangimentos apontados por Nunes et al. (2001), bem como pelas conclusões do estudo efectuado pela EAPN (2012).

Neste sentido, algumas instituições explicam-nos o motivo de existirem algumas destas dificuldades, vejamos

*“o governo já desde 2010 que não consegue rever os apoios sociais que concede como consequência dos acordos de cooperação, isto é, aquilo que o governo atribui às instituições como valor por utente, está **inalterado já há 3 anos**, que houve foi um apoio que tem vindo anualmente corrigido face à questão do código contributivo, que obriga agora que as entidades, e as misericórdias e as IPSS também não fugiram a isso, tenham que descontar um pouco mais para a segurança social sob os salário que pagam aos seus profissionais, e nesse sentido, o governo tem estado a dar uma pequena ajuda para acompanhar essa alteração, mas no que diz respeito aos valores por utente (...) eles têm estado inalterados, o que significa que a **gestão para visar a sustentabilidade dessa resposta social tem que ser feita em função de duas componentes, por um lado o financiamento público através do governo, pelo Estado, por outro lado a participação familiar dos próprios utentes (...)** tem sido **inalterada a participação pública a que tem vindo a sofrer mutações têm sido a participação familiar, porquê, porque as pessoas também não têm as suas pensões actualizadas, não têm os ordenados actualizados, os vencimentos actualizados, ou porque têm vencimentos reduzidos, o caso dos funcionários públicos, ou porque há ausência de rendimentos, ou porque há subsídios de desemprego e portanto isso é que tem gerado maior constrangimento, portanto há uma flutuação diferente, relativamente às participações familiares, porque aquilo que nós fazemos é, uma previsão anual (...)** é a maior preocupação que nós temos em **andarmos mensalmente atentos à questão do equilíbrio e da sustentabilidade da resposta social (...)**o valor que o Estado dá mensalmente por cada utente é substancialmente inferior ao custo médio por utentes, portanto somado esse valor àquele que é a participação do utente, se essa participação for também reduzida, obviamente que a sustentabilidade está em causa” (Inst1_Adm)*

Ou, em

*“comunidades rurais, de baixos rendimentos **as participações familiares nem sempre são as suficientes para manter a casa**, portanto, no mínimo da sustentabilidade e também para podermos prestar serviços de qualidade, porque **a qualidade tem custos e portanto nós temos**, não podemos brincar aqui à caridadezinha, portanto tem que haver sustentabilidade destas casas e o Estado tem de facto que olhar para elas com responsabilidade (...) os **acordos de cooperação deviam ser avaliados com mais frequência (...)** precisávamos de **ter mais algumas camas**, se*

possível com acordo com a segurança social, duma maneira geral temos famílias com dificuldade em contribuir com a sua participação familiar”. (Inst3_Pres)

Neste sentido, existe

“falta de apoio económico para o reforço dos recursos humanos, porque o valores que são pagos pela segurança social por cada um dos utente, não é suficiente para recrutar os recursos humanos em função, sobretudo na área da terceira idade, em função da cada vez maior dependência, porque o rácio que está determinado, nalguns casos está bem, mas nalguns casos revela-se insuficiente, nós temos situações em que supostamente um ajudante de lar em condições normais, seria um por cada oito, mas temos dependências de tal forma que é quase um por um, ou um por dois, quer dizer porque os cuidados de saúde os cuidados que aquela pessoa exige, de acompanhamento nas actividades da vida diária de tal forma, que o funcionário não tem tempo para os outros que lhe caberia”(Inst1_Adm)

No fundo o que nos dizem é que, as participações por parte da Segurança Social estão inalteradas; os acordos de cooperação não são revistos com a frequência que deveriam; o rácio de pessoal proposto e exigido pela Segurança Social não corresponde às necessidades dos clientes e ainda que as participações familiares não correspondem aos valores dos serviços prestados e que também estas são baixas, devido à conjuntura económica actual.

Quer isto dizer que estas instituições, não procuram outra forma de actuar, para além do cumprimento dos acordos de cooperação, pois como nos dizem

“sem os acordos de cooperação obviamente que não podíamos prestar os serviços que prestamos da mesma forma, teriam que haver encargos maiores para as famílias e provavelmente haveriam muitas famílias que não conseguiriam suportar os encargos de ter um utente no lar se não fosse participado pela segurança social” (Inst3_Pres)

“uma grande parte dos serviços não poderiam ser prestados da forma como são, e também uma boa parte da nossa população alvo não poderia, não conseguiria ter acesso a esses serviços, porque não poderiam ser praticados os preços de actualmente sem dúvida” (Inst4_DT)

Face ao exposto, e corroborando com Bordalo e Cruz (2010) o custo real das respostas sociais fica bastante aquém das participações pagas pela Segurança Social. Daí que o planeamento estratégico, a diversificação de fontes de financiamento, bem como as dinâmicas e estratégias para captação de recursos sejam tão importantes para estas instituições, pois

“temos que olhar para o futuro, para já temos que ver a actualidade, dos nossos serviços prestados, do país, no fundo actualidade geral, depois desafios é apostar cada vez mais na

qualidade dos serviços, diferenciar os nossos serviços das restantes instituições, tendo sempre em conta as necessidades, e as necessidades chegam-nos directamente dos utentes e tentar sempre apostar na satisfação das necessidades deles, acho que é importantíssimo que a equipa de pessoal seja reforçada, até mesmo a nível de conhecimentos, que a formação seja uma mais valia, que possam ver na formação algo que lhes permita trabalhar melhor, e sim acho que o desafio passa por aí, é tentar atender à actualidade e a tudo o que nos rodeia e tentar melhorar, cada vez mais”
(Inst5_TSSS)

Possibilitando,

“uma gestão correta de todos os recursos” (Inst5_TOC)

As instituições necessitam de encontrar novas formas de financiamento para além das participações da Segurança Social, para isso, e existindo pessoal qualificado nas mesmas, é uma questão de rentabilizar o mesmo, pois as

“reuniões técnicas que colocam todos os principais líderes da instituição, no sentido de todos conhecermos um pouco a realidade tal como ela é, e não estar cada um a trabalhar no seu próprio departamento e não quero saber do outro para nada, quando na verdade eles estão interligados e esta interligação tem que existir. E é dessa forma que nós temos conseguido chegar, conseguido garantir a sustentabilidade de todo, sem dúvida, e também temos conseguido de alguma forma responder às necessidades, manter a qualidade dos nossos serviços sem pôr em causa a sustentabilidade” (Inst4_DT)

E como nos dizem

“facto de trabalharmos com pessoas, e como eu costumo dizer, somos pessoas não somos máquinas, e não conseguimos carregar no botão e pensarmos só como deveríamos agir e deixar os sentimentos e as emoções lá fora” (Inst4_DT)

Se houvesse por parte de todas as instituições, esta colaboração,

“no fundo houvesse uma maior ligação entre a direcção, equipa técnica, tudo funcionaria melhor, a questão de, a todos os níveis, de recursos humanos, de ligação com os clientes, de ligação com os familiares, da percepção que o exterior tem dos nossos serviços, acho que se houvesse esta união, esta parceria e se as decisões realmente fossem tomadas em conjunto, acho que funcionaríamos melhor, e no meu entender esse é o maior constrangimento que existe, porque realmente trabalhar sem apoio do outro lado, inibe-nos de trabalhar, não nos permite ter grandes voos, inibe-nos” (Inst5_TSSS)

Os resultados poderiam ser muito melhores!

CONCLUSÃO

Aquando da elaboração do projecto de investigação, na fase exploratória, a primeira fase do início de estudo, surgiram várias dúvidas, receios, constrangimentos, devido à ambiguidade do próprio estudo. Posteriormente, procurámos definir o universo da amostra que pudesse ser objecto de estudo, seleccionando as instituições que pensámos ser mais interessantes, avaliando o interesse das fontes de dados e do campo de estudo para os nossos objectivos, e seleccionámos o procedimento de investigação e qual a possibilidade de efectuar o mesmo. Por conseguinte, começámos com a pesquisa bibliográfica, organizámos o nosso estudo e escolhemos os informantes privilegiados da nossa amostra, bem como o que devíamos aprofundar com os mesmos.

No trabalho de campo deparámo-nos com vários obstáculos, nomeadamente a morosidade de respostas por parte das instituições seleccionadas. De algumas instituições não obtivemos resposta, pelo que tivemos de seleccionar outras instituições e constatando que o tempo do trabalho de campo ia decorrendo sem existir recolha de dados. Como descrevemos, este processo nem sempre foi fácil, devido às exigências da vida pessoal e profissional, e conciliar estas com as exigências académicas e sobretudo com o nível de uma investigação deste índole, foi um processo angustiante, mas pensamos ter conseguido cumprir os objectivos a que nos propusemos, e no fim é sempre gratificante a aprendizagem, quer em termos pessoais, quer em termos profissionais.

Salientamos que os conhecimentos adquiridos na área da gestão social e da gerontologia, foram importantes quer na realização deste estudo, quer no desempenho profissional diário da investigadora, permitindo-lhe aplicar conhecimentos e transformar mentalidades.

Este estudo permitiu conhecer a realidade de algumas instituições, conhecendo os principais desafios e constrangimentos, que estas instituições identificam quer ao nível das dinâmicas da lógica organizacional, da racionalidade económica, bem como, ao nível das respostas e serviços direccionados para a população idosa, visando a inovação social de um nível micro, para um nível macro.

Como pudemos constatar, apesar do crescente interesse dos estudos científicos, pelo terceiro sector e inovação social, verificámos que a área da inovação social das organizações do terceiro sector com serviços direccionados para a população idosa, era uma área pouco explorada. Neste sentido, pensamos ter produzido e acrescentado

conhecimento nesta área, numa perspectiva de gestão de organizações com serviços geriátricos.

De acordo com o enquadramento teórico, verificámos que vivemos numa sociedade cada vez mais envelhecida, decorrente das alterações demográficas dos últimos cinquenta anos. As alterações demográficas são determinadas, quer pelo aumento da esperança de vida, quer pela diminuição das taxas de natalidade, e ainda pelos movimentos migratórios, verificando-se, desta forma, um aumento do envelhecimento da população e uma diminuição da população jovem.

A par do aumento do envelhecimento da população, verifica-se o aumento progressivo das pessoas muito idosas, aumentando a probabilidade de ocorrências de situações de dependência física, psíquica e social.

Face às alterações demográficas, assistimos simultaneamente, às desigualdades sociais e económicas, vivendo num clima de incertezas, onde se ouve e vive a crise da conjuntura actual sociopolítica e socioeconómica. Esta realidade comporta uma série de problemas e de desafios às sociedades contemporâneas, fomentando a necessidade de criar quer por parte do Estado, quer por parte da sociedade civil, novas respostas que permitam responder às novas e diferentes necessidades da população, designadamente da população idosa.

Neste sentido, surgem as instituições do terceiro sector, nomeadamente as IPSS, para colmatar as lacunas sociais existentes entre a relação do Estado (sector público) e do Mercado (sector privado), desempenhando um papel crucial quer na prestação de serviços à comunidade, nomeadamente à população idosa, quer na política de cuidados, visando suprir as necessidades desta população e proporcionando um maior bem-estar bio-psico-social.

No que concerne à abordagem conceptual do terceiro sector, verificámos a controvérsia de termos, contudo, salientamos que a expressão por nós utilizada, revela ser a mais abrangente ao universo heterogéneo das organizações existentes, atendendo ao seu carácter de neutralidade e flexibilidade, apesar de hoje em dia estas instituições estarem reconhecidas pelo Estado como instituições da economia social.

Em Portugal, e de acordo com os dados da Carta Social (2012), verificamos que a rede de cuidados à população idosa, por parte das organizações do terceiro sector, têm vindo a aumentar, designadamente com as respostas sociais de SAD e ERPI.

Todavia, a par das novas necessidades da população sénior, surgem concomitantemente, necessidades e desafios nas instituições, decorrentes dos actuais

desafios existentes na sociedade, quer de ordem económica, quer de ordem social. Face a estes desafios, compete às instituições conciliar a eficácia económica com a eficácia social.

No seguimento dos desafios destas instituições, salientamos os desafios de novas perspectivas de acção, bem como, os desafios da gestão organizacional, implícitos nos princípios da qualidade e da sustentabilidade, dando ênfase à importância da gestão social.

Por conseguinte, são necessários empreendedores sociais que possuam não só conhecimentos na área de gestão de organizações do terceiro sector, mas também capacidades e competências que permitam articular a missão e os princípios das organizações com as necessidades de sustentabilidade, respondendo às necessidades da população idosa.

A qualidade veio assim despoletar desafios organizacionais, ao nível do planeamento estratégico, da liderança e comunicação, da gestão de recursos humanos, da gestão de recursos materiais e financeiros, bem como da avaliação organizacional. Assim, ao nível da gestão organizacional, destacamos a importância de profissionais qualificados nos domínios das relações interpessoais, bem como no domínio da gestão social.

Face ao exposto, destacamos a necessidade destas instituições, mobilizarem a criatividade colectiva para melhorar a capacidade de inovação. Se antigamente este conceito estava exclusivamente ligado às empresas, hoje em dia, é premente a necessidade do mesmo nas dinâmicas institucionais. Pois só desta forma será possível criar novos modelos de prestação de serviços para responder aos desafios sociais da população sénior e da própria instituição, bem como reinventar as soluções actuais, de forma alcançar maior qualidade, mais impacto e mais eficiência.

A crise social e económica pode e deve ser aproveitada como um momento de criatividade social, devendo as instituições aproveitar para assumir o seu papel na sociedade.

As instituições devem aproveitar as oportunidades tendentes a maximizar a viabilidade económica, emergindo com novos modelos alternativos de financiamento, designadamente com a rentabilização dos seus recursos (humanos e materiais), com a implementação de práticas de governação fundamentadas nos princípios da gestão social, e com a captação de recursos da sociedade civil e do sector empresarial. Desta

forma, o valor social da organização irá aumentar, fazendo jus à missão destas organizações, nomeadamente na prestação de serviços à população sénior.

Tendo em conta a nossa questão de partida e os objectivos definidos, bem como a análise dos resultados da nossa amostra, podemos afirmar que:

- ✓ Apesar de todas as instituições procurarem satisfazer as necessidades dos clientes, a manutenção da estrutura financeira das instituições, camufla esse objectivo, quer pela escassez de recursos humanos na parte operacional, quer pela lógica de satisfazer somente as necessidades básicas dos clientes;
- ✓ As respostas e serviços existentes consolidam-se numa postura curativa, em vez de apostarem em políticas e dinâmicas preventivas;
- ✓ Conseguem identificar necessidades não satisfeitas e novas necessidades da população idosa, todavia, não as conseguem satisfazer, quer pela falta de recursos humanos, materiais e financeiros, bem como pela postura adoptada dos seus dirigentes, que visam a sobrevivência financeira das instituições, em prol de dinâmicas de intervenção em que a prioridade seja o cliente;
- ✓ As direcções são exercidas em regime de voluntariado, no entanto os seus dirigentes não possuem formação específica na área de gestão de organizações do terceiro sector, não existindo incentivos para delegar responsabilidades noutros colaboradores;
- ✓ As decisões estratégicas estão centralizadas nos órgãos sociais, nomeadamente na Direcção e Directores Técnicos ou Directores Administrativos, não existe envolvimento de outros colaboradores nos processos de decisões;
- ✓ Os procedimentos do planeamento estratégico não estão desenvolvidos de forma a que, todos os colaboradores tenham conhecimento da lógica organizacional;
- ✓ As instituições não contemplam a avaliação do meio interno e externo como uma ferramenta de construção da sua estratégia, quer para novas respostas, quer para novos serviços;
- ✓ O estilo de liderança e o modelo de gestão utilizado na maioria das instituições, corresponde a um modelo de gestão vertical, hierarquizada e burocrática, gerando incapacidade de reconhecimento do capital humano;
- ✓ Apenas existe numa instituição um profissional com formação na área de gestão de recursos humanos, todavia, não são desenvolvidos todos os mecanismos da política de gestão de recursos humanos, nomeadamente avaliação de desempenho, a gestão de carreiras e o sistema de recompensas; Nas demais instituições a política da

gestão de recursos humanos centraliza-se na Direcção, todavia os mecanismos da mesma passam pela gestão de pessoal e gestão administrativa;

✓ O número de colaboradores afectos às respostas sociais, são determinados em função dos indicadores definidos pela Segurança Social, e não em função das reais necessidades e bem-estar dos clientes;

✓ A formação proporcionada aos colaboradores não corresponde às necessidades formativas dos mesmos, não existindo em nenhuma instituição um processo de diagnóstico de necessidades de formação definido;

✓ Ao nível dos colaboradores estes apresentam idades avançadas e baixos níveis escolares;

✓ Todas as instituições recorrem aos programas do Instituto de Emprego e Formação, para beneficiarem de colaboradores na instituição. Se pelo lado financeiro é uma mais valia para a instituição, pelo lado do bem-estar dos clientes, estes colaboradores não apresentam formação em cuidados geriátricos, nem criam estabilidade na promoção dos mesmos, dado serem contratos de curta duração, promovendo a rotatividade dos beneficiários e criando instabilidade para os clientes;

✓ A maioria das instituições não possuem programas de voluntariado, podendo desta forma colmatar algumas lacunas no número de colaboradores e na prestação de serviços com qualificação;

✓ As fontes de financiamento são quase exclusivas da Segurança Social, desta forma, as instituições não tendem a procurar alternativas de financiamento;

✓ São poucas as instituições que têm desenvolvidas estratégias para captação de recursos;

✓ As parcerias existentes passam pelas entidades públicas e entidades do mesmo sector;

✓ Nenhuma instituição possui condições para implementar avaliação organizacional, visto não possuírem indicadores definidos e quantificáveis de acordo com o planeamento estratégico.

Neste sentido, verificamos que grande parte destas instituições, apresentam grandes desafios e constrangimentos nas suas dinâmicas de gestão ao nível organizacional, ao nível dos recursos humanos, e ainda ao nível financeiro.

Estas instituições necessitam de implicar e mobilizar diversos agentes, bem como envolver os clientes nas suas dinâmicas organizacionais, por forma a criarem

valor social. Necessitam de criar e ter respostas que combinem efeitos de curto prazo, de combate à crise, com efeitos a médio prazo, para uma retoma sustentável. Urge planear, desenvolver e executar, projectos que actuem nas causas em vez de actuarem nas consequências, por forma a conceber novas rotas de bem-estar social aos seus clientes.

Como vimos, gerir uma instituição, é gerir uma realidade complexa, dadas as características das mesmas, da sua cultura organizacional e das exigências que lhe são impostas, quer pela sociedade, quer pelas políticas públicas.

Todavia, inovar passa por mudanças a vários níveis como o estudo demonstrou, quer ao nível organizacional, estrutural, bem como operacional.

Um grande desafio é a conciliação do voluntariado na direcção com o profissionalismo na gestão, visto ser necessário responder com eficácia aos desafios de mudança e de qualidade. Não basta estar disponível quando é solicitado, não basta ter experiência e ser solidário, tem que se ter iniciativa e envolvimento, empenhamento e participação, apresentando uma postura de aprendizagem ao longo da vida.

É urgente uma nova geração de dirigentes, que progressivamente substituam os pioneiros destas instituições.

Na maioria das instituições, como verificámos, ao nível organizacional, demonstram ser fechadas e obscuras, com relações excessivamente hierarquizadas, daí a importância da inovação. Estas necessitam inovar nos seus mecanismos internos, por forma a serem abertas, flexíveis, com funções e responsabilidades individuais definidas, com a missão claramente esclarecida, assumida, conhecida e praticada por todos, fazendo uso à transparência na gestão.

As acções das instituições devem passar de acções centradas no interesse dos serviços, na óptica dos seus dirigentes, para passarem a centralizar-se no interesse dos clientes, dado serem estes os grandes promotores destas instituições, mudando de uma intervenção fragmentada, considerada como um somatório de acções, para uma intervenção planeada e global, com objectivos e indicadores definidos. De uma comunicação de cima para baixo, para uma abordagem de baixo para cima, respeitando os direitos dos clientes e dos colaboradores. Mudando de uma instituição centralizada e autoritária, para uma instituição que aprende e estimula a participação dos clientes, colaboradores e voluntários, pois como é costume dizer-se, não há clientes satisfeitos, se não houver colaboradores satisfeitos.

Deste modo, uma instituição que aprende, implica o envolvimento de todos os que nela colaboram. Para isso, todos os colaboradores devem participar, não apenas

quando lhes é solicitado, mas também por iniciativa na apresentação de propostas e soluções, com empenhamento e compromisso.

A inovação está relacionada com o facto de ser possível discordar, todavia é necessário propor mudanças nos métodos e nas formas de organização do trabalho, de organização dos serviços e das respostas sociais.

Pensamos que também os manuais de gestão da qualidade propostos pela Segurança Social, vieram despertar estas instituições para estas necessidades de qualificação, bem como, agirem em prol dos clientes. Contudo, a maior parte destas ainda se encontra numa fase embrionária do processo de mudança para a qualificação. As instituições estão demasiadamente preocupadas em cumprir com os procedimentos para a certificação da qualidade, e o que verificamos é que os procedimentos adoptados estão desajustados das práticas e mecanismos instituídos nas mesmas. Inovar passa por esta mudança de comportamento, não apenas em papel, mas principalmente nas práticas diárias.

Apesar dos constrangimentos no cumprimento da missão das instituições, todas salientaram possuir excelentes profissionais, e é nestes que deverão apostar e investir. Pois através do capital humano, com competências profissionais, com qualificação, com integração e motivação, possuímos colaboradores satisfeitos e de excelência, que poderão tornar as instituições mais competentes.

Outro grande desafio patenteia-se com o financiamento quase exclusivo por parte da Segurança Social, sendo premente que estas instituições diversifiquem as fontes de financiamento, sem depender excessivamente de nenhuma delas, permitindo a sua autonomia, consistência e coerência na concretização da missão social, tornando-se, desta forma, sustentável.

Em suma, estas instituições que prestam serviços a uma população com tantas peculiaridades necessitam de profissionais qualificados, competentes e empreendedores, que possam gerir de forma eficaz e eficiente, garantindo a sustentabilidade institucional e garantindo a satisfação das necessidades dos seus clientes, proporcionando o seu bem-estar social.

Assim, e antes de finalizarmos, deixaremos algumas sugestões que poderão ser importantes para fomentar futuras investigações nesta temática. Tendo por base esta dissertação, sugerimos que sejam realizados estudos mais abrangentes, utilizando a combinação da metodologia qualitativa com a quantitativa, de forma a:

- ✓ Inquirir vários interlocutores da mesma instituição nomeadamente

Presidente, Director Técnico, um Técnico que trabalhe com a população idosa e um Colaborador de acção directa, para que possam confrontar os resultados obtidos, de forma a tirar ilações dos procedimentos da própria instituição (por vezes os dados obtidos de um único interlocutor poderá induzir a realidade dos dados obtidos);

- ✓ Aumentar o número de instituições participantes, aspecto que condicionou os resultados apurados;

- ✓ Ter como requisito a certificação das instituições, de forma a confrontar a literatura com os procedimentos adoptados pelas mesmas.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, A., & André, I. (2006). As dimensões e espaços da inovação social. In *Finisterra* (Vol. 81, pp. 121-141). XLI.
- Almeida, V. (2011). *As instituições particulares de solidariedade social: governação e terceiro sector*. Coimbra: Almedina.
- Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do conhecimento e Organizações sem fins lucrativos*. Porto: SPI- Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Arantes, M. (s.d.). *Gestão de serviços para a terceira idade: Uma opção via terceiro sector*. (UNINOVE, Ed.)
- Ávila, C. M. (2001). *Gestão de projetos sociais* (3.^a ed.). São Paulo: AAPCS.
- Azeredo, Z., Rodrigues, F., Carvalho, H., Roncom, J., Pereira, M. G., & Nascimento, S. (2011). *O idoso como um todo...* Viseu: PsicoSoma.
- Azevedo, C., Franco, R. C., & Meneses, J. W. (2012). *Gestão de organizações sem fins lucrativos - o desafio da inovação social* (3^a ed.). Porto: Impulso Positivo.
- Barros, C., & Santos, J. (1997). *As Instituições não lucrativas e a acção social em Portugal*. Vulgata.
- Berger, M. Éd., Maiilloux-Poirier, M. Sc. (1995), *Pessoas Idosas – uma abordagem global*, Lisboa, Lusodidacta.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Bordalo, F., & Cruz, M. (2010). *Gestão de IPSS*. Braga: Célula2000.
- Bornstein, D. (2007). *Como mudar o mundo*. Lisboa: Estrela Polar.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4^o ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Carta Social (2012), *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2011*, Lisboa, GEP/MSSS.
- Carvalho, J. M. (2005). *Organizações não lucrativas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, M. I. (2012). *Envelhecimento e cuidados domiciliários em instituições de solidariedade social* (2^a ed.). Lisboa: Coisas de Ler Edições, Lda.
- CASE. (2008). *Developing the field of social entrepreneurship*. Durham, USA: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University: The Fuqua School of Business.

- Chagas, E. A., Melo, R. B., & Estender, A. C. (2012). Terceiro Setor: um estudo sobre composto de marketing e captação de recursos. *O maior congresso de administração da América Latina* (pp. 1-12). Ponta Grossa, Paraná: adm.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6.ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dees, J. G. (30 de maio de 2001). The meaning of "Social Entrepreneurship".
- Dutra, I. d. (2007). *Terceiro setor e voluntariado: a busca por um desenvolvimento local, integrado e sustentável na Pastoral da criança em Curitiba*. Dissertação, Centro Universitário Franciscano do Paraná - UniFAE, Curitiba.
- EAPN. (2012). Encontro distrital de dirigentes do terceiro setor: Inovação social, o caminho para a sustentabilidade? *Relato*. Vila Real: EAPN Portugal, Núcleo Distrital de Vila Real.
- Fernandes, P. (2002), *A Depressão no Idoso*, 2.ª edição, Coimbra Quarteto;
- Ferreira, S. (2004). O perfil de emprego do empresário social em Portugal. *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais* (pp. 1-32). Coimbra: Centro de Estudos Sociais, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.
- Ferreira, S. (2006). Empreendedorismo social, profissionalização e emprego. *A economia social e a promoção de emprego* (pp. 1-14). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M., & Salamon, L. M. (2005). *O Sector Não Lucrativo Português numa perspectiva comparada*. Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.
- Fonseca, A. (2005), *Desenvolvimento humano e envelhecimento*, Lisboa: Climepsi.
- Hespanha, P., Monteiro, A., Ferreira, A. C., Rodrigues, F., Nunes, M. H., Hespanha, M. J., et al. (2000). *Entre o Estado e o Mercado*. Coimbra: Quarteto.
- Hulgard, L. (2010). Discourses of social entrepreneurship - variations of the same theme? 1-21. Denmark: EMES European Reserch Network.
- INE (2004), *Decréscimo e Envelhecimento da População até 2050*. (31 de Março, 31), Destaque, Informação à Comunicação Social, Instituto Nacional de Estatística;
- INE (2009), *Projeções da População Residente em Portugal 2008-2060*, Lisboa, INE.
- INE (2011), *Censos 2011 – Resultados Provisórios*. (07 de Dezembro), Destaque, Informação à Comunicação Social, Instituto Nacional de Estatística;
- INE (2012), *Censos 2011 – Resultados Pré-definitivos*. (03 de fevereiro), Instituto Nacional de Estatística;

- INE (2013), *Estatísticas Demográficas 2011*, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística;
- Jacob, L., Santos, E., Pocinho, R., & Helder, F. (2013). *Envelhecimento e economia social: perspectivas atuais*. Viseu: Psicossoma.
- Júnior, J. T., Mâsih, R. T., Cançado, A. C., & Schommer, P. C. (2008). *Gestão Social - Práticas em debate, teorias em construção*. Juazeiro do Norte: Universidade Federal do Ceará/ Campus Cariri.
- Landim, L.; Beres, N. (1999). *As Organizações sem fins lucrativos no Brasil: Ocupações, Despesas e Recursos*. Rio de Janeiro: Nau Editora; The Johns Hopkins University.
- Lessard- Hébert, M., Goyette & Boutin (1994). *Investigação qualitativa: Fundamentos e Prática*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lévesque, B. (2002). Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres? In: *CRISES*. Québec: Centre de Recherche sur les Innovations Sociales cahier's du CRISES.
- Marshall, T. (1996). Can we define the voluntary sector? In: Billis, D.; Harris, M. *Voluntary Agencies: Challenges of Organisation & Management*. Londres: Macmillan Press Ltd.
- Moreira, C. D. (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Nazareth, J. M. (2009). *Crescer e envelhecer, constrangimentos e oportunidades do envelhecimento demográfico*. Lisboa: Editorial Presença.
- Nunes, F., Reto, L., & Carneiro, M. (2001). *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, caracterização e potencialidades*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP).
- Oliveira, J. (2005), *Psicologia do Envelhecimento e do Idoso*, Porto, Livpsic;
- Osorio, A. R. (2007). *Os idosos na sociedade actual*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Paúl, C., & Ribeiro, O. (2012). *Manual de Gerontologia*. Lisboa: Lidel.
- Paúl, M. C. (1997). *Lá para o fim da vida, idosos, família e meio ambiente*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Paulos, C. I. (2010). *Gestão de instituições para idosos- Qualidade, humanidade e eficiência em cuidados geriátricos*. Lisboa: Verlag Dashofer.
- Pimentel, L. (2005). *O lugar do idoso na família* (2.^a edição ed.). Coimbra: Quarteto.
- Polanyi, K. (1983), *La grande Transformation: aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris: Gallimard.

PORDATA (2013), *Retrato de Portugal na Europa PORDATA, Indicadores 2011*.

Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Quintão, C. (2004). Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego. *Seminário "Trabalho social e Mercado de Emprego", Painel Políticas Sociais e Mercado de Emprego* (pp. 1-24). Porto: Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.

Quintão, C. (2011). *O terceiro sector e a sua renovação em Portugal* (2.^a Série ed., Vol. IS Working Papers). Porto: Cristina Parente.

Reis, H. (2003). *Economia Social face às questões do emprego: a função reguladora do terceiro sector no domínio da política económica e social*. Dissertação apresentada para obtenção do grau de Doutor, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Rodrigues, A. L. (2004). *Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: um estudo comparativo de casos no Brasil e no Québec*. Tese apresentada para obtenção do grau de Doutor, Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

Sequeira, C. (2010). *Cuidar de Idosos com dependência Física e Mental*. Lousã: Lidel.

Simões, A. (2006). *A nova velhice - um novo público a educar*. Ambar.

Torres, A. (1996), *Demografia e Desenvolvimento: Elementos Básicos*, Lisboa: Grávida

Vienney, C. (1994), *L'Economie Sociale Paris*, Édition La Decouverte, [S.L.]

Páginas consultadas:

EUROSTAT (2012) - <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

PORDATA (2013) – <http://www.pordata.pt>

Instituto Nacional de Estatística (2013) – <http://www.ine.pt>

WIKIPEDIA (2013) – <http://www.wikipedia.pt>

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 2

Bloco I-Dados do entrevistado

1. Idade
2. Formação académica
3. Profissão desempenhada
4. Cargo/função desempenhada
5. Tempo de exercício no cargo

Bloco II - Caracterização e Natureza da Instituição

1. Data de constituição
2. Natureza jurídica
3. Iniciativas na base da emergência
4. Razões que motivaram a origem
5. Âmbito de actuação
6. Área(s) de actuação
7. Clientes /beneficiários directos das actividades
8. Respostas sociais existentes, número médio de clientes, idade média
9. Princípios caracterizadores
10. Missão
11. Objectivos
12. Recursos humanos: género, idades, número, níveis de formação, regimes laborais
13. Parcerias existentes

Bloco III – Dinâmicas de actuação com vista à Inovação Social –

Lógica Organizacional

1. Composição dos órgãos sociais
2. Estrutura de gestão: níveis hierárquicos, responsabilidades/funções
3. Elementos do modelo de gestão e cultura organizacional:
 - ✓ Planeamento estratégico;
 - ✓ Política de qualidade;
 - ✓ Implantação da Cultura organizacional.

4. Dinâmicas de liderança e comunicação institucional:

- ✓ Tipo de Liderança;
- ✓ Vias de comunicação;

5. Dinâmicas de gestão de recursos humanos:

- ✓ Política de Gestão de Recursos humanos;
- ✓ Plano de formação;
- ✓ Modos de resolução de conflitos

6. Principais constrangimentos e desafios percebidos

Bloco IV – Dinâmicas de actuação com vista à Inovação Social – Serviços/

Respostas Sociais

1. Dinâmicas de Respostas a novas necessidades da população idosa:

- ✓ Modalidade de resposta;
- ✓ Serviços prestados;
- ✓ Avaliação da qualidade;
- ✓ Projectos desenvolvidos ou a desenvolver;
- ✓ Novas Necessidades percebidas pelos clientes;
- ✓ Novos serviços/respostas a implementar;
- ✓ Áreas de intervenção;
- ✓ Estratégias a implementar;
- ✓ Capital humano;
- ✓ Parcerias.

2. Factores que estão na base do sucesso acções/serviços

3. Constrangimentos percebidos na prossecução das acções/serviços

Bloco V – Dinâmicas de actuação com vista à Inovação Social – Racionalidade

Económica

1. Fontes de Financiamento existentes.

2. Vias estratégicas para a mudança social (modalidades de apoio):

- ✓ Financiamento (subsídios, vendas de produtos, parcerias)
- ✓ Dinâmicas de captação de recursos existentes

5. Lógicas de sustentabilidades:

- ✓ Estratégias a implementar
- ✓ Constrangimentos e desafios percebidos

Obrigada pela colaboração



Termo de Consentimento Livre e Informado

Eu, _____ aceito participar de livre vontade no estudo projecto de investigação “Terceiro Sector e Inovação Social”, que é desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gerontologia Social do Instituto Bissaya Barreto em Coimbra, que visa identificar práticas conducentes à inovação social no terceiro sector, vocacionado para a população idosa. Esta investigação está a ser desenvolvida sob a coordenação científica da Prof. Doutora Helena Reis Amaro da Luz.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflecta em qualquer prejuízo para mim.

Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação no domínio da Gerontologia Social, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício directo ou indirecto pela minha colaboração.

Fui ainda informado(a) que os dados recolhidos serão confidenciais e utilizados somente para estudos científicos e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, a menos que eu o autorize por escrito, pelo que concordo em participar no estudo e autorizo a que os meus dados sejam utilizados na realização do mesmo.

Assinatura _____

Data ____/____/____