

A economia social face ao desafio de uma solidariedade sustentável: a  
intervenção do Serviço Social ao nível da capacitação das organizações  
vocacionadas para a população idosa

Maria Helena Gomes dos Reis Amaro da Luz

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de  
Doutor em Serviço Social

Orientador(a):

Doutora Maria Júlia Faria Cardoso, Professora Auxiliar Convidada

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientador(a):

Doutor José António Correia Pereirinha, Professor Catedrático Aposentado  
ISEG – Universidade de Lisboa

Julho, 2019

A economia social face ao desafio de uma solidariedade sustentável: a  
intervenção do Serviço Social ao nível da capacitação das organizações  
vocacionadas para a população idosa

Maria Helena Gomes dos Reis Amaro da Luz

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de  
Doutor em Serviço Social

Júri:

Doutor Luís Manuel Antunes Capucha, Professor Auxiliar do ISCTE – Instituto Universitário de  
Lisboa

Doutor Duarte Rei Vilar, Professor Associado da Universidade Lusíada de Lisboa  
Doutora Cristina Maria Pinto Albuquerque, Professora Auxiliar da Faculdade de Psicologia e  
Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Doutor Pablo Álvarez-Pérez, Professor Auxiliar do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa  
Doutora Maria Júlia Faria Cardoso, Professora Auxiliar Convidada do ISCTE – Instituto  
Universitário de Lisboa

Doutor José António Correia Pereirinha, Professor Catedrático Aposentado do Instituto Superior  
de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Julho, 2019

*Aos meus,*  
*que me são tudo e,*  
que constituem os meus alicerces *na vida*  
“João, Pedro e Inês”

## AGRADECIMENTOS

O percurso que subjaz a um trabalho de investigação a nível de doutoramento não constitui uma tarefa linear, ao invés, mostra-se repleto de desafios e de exigências que carecem continuamente de atenção e resposta para que os avanços possam ir ocorrendo no sentido de se estruturar o trabalho que se pretende efetivar e revelar. Neste caminho, o apoio, a informação e a partilha são decisivos, constituem reforços a diferentes níveis e têm uma origem múltipla.

Face a este entendimento cumpre-me agradecer a todos aqueles que de forma mais influente participaram nesta minha caminhada e tornaram possível o culminar desta investigação que agora se apresenta.

À Professora Júlia Cardoso, minha orientadora, agradeço a sua pronta disponibilidade para me acompanhar ao longo deste processo e todo acompanhamento científico que forneceu a este meu trabalho, o qual em muito beneficiou da sua competência, do seu conhecimento e das suas sugestões.

Ao Professor José Pereirinha, meu coorientador e meu *mestre* há 24 anos, pretendo expressar a minha enorme gratidão pelo seu envolvimento em mais uma das minhas trajetórias de investigação, permitindo-me aceder ao seu saber e ajudando-me a evoluir, em termos do pensar, do questionar, do construir e do produzir.

Às organizações de economia social, na pessoa dos seus dirigentes e às assistentes sociais que as integram pretendo expressar o meu profundo agradecimento pela forma esclarecedora, aprofundada e paciente com que responderam às interrogações colocadas e por me terem possibilitando olhar de perto as suas dinâmicas, concedendo-me com toda a abertura acesso à uma ampla gama de informação, que se afigurou fulcral para erguer a nossa discussão.

Para a minha família todos os agradecimentos são limitados e não existem expressões que lhes façam justiça. Ainda assim é de tom elementar manifestar essa gratitude e distingo em especial o meu marido, que revelou ser o meu maior apoio, a todos os níveis, principalmente em termos emocionais e para fazer face a circunstâncias bastante adversas que se cruzaram no meu percurso profissional e de investigação. Do meu filho, recordo sempre o beijo tardio pela noite dentro, à entrada do meu gabinete, dizendo, “Ó Mãe! Vai-te deitar!”. Da minha filha não esqueço a palavra sempre tida de conforto e de manifestação de confiança, usualmente referida, “Tu vais conseguir!”

Bem hajam, todos!

## RESUMO

A presente investigação intitulada, *A economia social face ao desafio de uma solidariedade sustentável: A intervenção do Serviço Social ao nível da capacitação das organizações vocacionadas para a população idosa*, assumiu como objeto de análise, a capacitação para a sustentabilidade das organizações de economia social (OES) promovida pelo Serviço Social, tendo sido conduzida a partir de objetivos centrais, procurando, desenvolver uma perspetiva de análise multidimensional relativa à sustentabilidade organizacional; configurar e distinguir o posicionamento das organizações face à sustentabilidade organizacional; caracterizar as dimensões da capacitação organizacional associadas à intervenção do Serviço Social; distinguir as ações e as competências mobilizadas pelo Serviço Social na sua articulação com a capacitação organizacional.

A investigação privilegiou como estratégia metodológica, a abordagem qualitativa, e prosseguiu uma intenção de natureza exploratória, tendo sido feita a aproximação ao campo empírico a partir de instrumentos como a entrevista semiestruturada e uma grelha de análise documental. A amostra por conveniência, reuniu nove OES com estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), tendo sido auscultados 18 interlocutores, sendo 9 dirigentes institucionais e 9 assistentes sociais/diretoras técnicas. A metodologia de análise qualitativa subjacente foi desenvolvida a partir da análise de conteúdo e assentou numa estratégia abdutiva, articulando procedimentos inferenciais de natureza dedutiva e indutiva.

Como resultados, o estudo realça que os assistentes sociais apoiam processos de capacitação nestas entidades, ancorados, à estratégia organizacional, aos recursos humanos, à inovação social, aos recursos de natureza económica/financeira e “prestação de contas”, suportando também processos de capacitação relativos a colaborações e reconhecimento organizacional.

Conclui-se que a sustentabilidade das OES/IPSS beneficia largamente dos processos de capacitação analisados, sendo que nestes, o Serviço Social assume um papel de relevo e que é reconhecido pelos dirigentes organizacionais.

**Palavras-chave:** Envelhecimento, Economia Social, Sustentabilidade, Serviço Social, Capacitação

## ABSTRACT

The present research, entitled "Social economy facing the challenge of a sustainable solidarity: The Social Work intervention towards the capacity of organizations in the field of ageing", took as its main focus, the capacity processes promoted by Social Work regarding social economy organizations sustainability. The study intended, to develop a multidimensional approach related to organizational sustainability; to configure and distinguish the positioning of organizations in relation to organizational sustainability; to characterize the dimensions of organizational capacity related to Social Work intervention; to distinguish the actions and competences of Social Work in its articulation with organizational capacity.

The research was conducted under a qualitative approach as its methodological strategy and it assumed an exploratory nature. The chosen instruments for the empirical field approach were semi-structured interviews and a document analysis grid. A convenience sample was used, gathering nine social economy organizations (with the juridical status of private institutions of Social Solidarity/IPSS) and 18 people interviewed (9 organizational representatives and 9 Social Workers /Technical Directors). The methodology of qualitative analysis was developed considering the content analysis and an abductive strategy, articulating inferential procedures of a deductive and inductive nature.

In what concerns the results, the study emphasizes that social workers support capacity processes in these entities, anchored, in organizational strategy, human resources, social innovation, economic / financial resources and *accountability*, also supporting capacity processes related to collaborations and organizational recognition.

It was concluded that the sustainability of social economy organizations analysed, benefits significantly from the capacity processes and in these, Social Work plays a prominent role, which is recognized by organizational representatives.

**Keywords:** Aging, Social Economy, Sustainability, Social Work, Capacity

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	ii
ABSTRACT .....	iv
ÍNDICE .....	v
ÍNDICE DE QUADROS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
GLOSSÁRIO DE SIGLAS .....	xi
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I – ENVELHECIMENTO E ECONOMIA SOCIAL: ARTICULAÇÕES E CONTEXTOS INDUTORES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL .....	13
1. Os contornos do envelhecimento e da velhice nas sociedades envelhecidas: a recontextualização de referências para os agentes de política social .....	14
1.1 As dinâmicas das sociedades envelhecidas .....	14
1.2 A velhice diferenciada: Lógicas de transmutação da velhice como informe para as políticas sociais .....	18
2. <i>Welfare State</i> e a governança como nova metodologia da regulação social .....	22
2.1 O Estado de Bem-Estar e os seus (des)equilíbrios .....	22
2.2 Governança pública e regulação social: <i>Apontamentos para a inscrição da economia social na economia e sociedade</i> .....	28
3. O posicionamento estrutural da economia social e a regulação social da velhice .....	30
3.1 A <i>inscrição</i> da economia social na economia e na sociedade .....	30
3.2 A economia social em Portugal e a provisão solidária à população idosa .....	42
4. A sustentabilidade da economia social: Perspetivas e questões críticas .....	54
4.1. A sustentabilidade organizacional nas organizações de economia social .....	54
4.2. Compreender a sustentabilidade e as suas dimensões nas organizações de economia social: Uma perspetiva organizacional .....	57
CAPÍTULO II - SERVIÇO SOCIAL E ECONOMIA SOCIAL: ENQUADRAMENTO E LÓGICAS DO TRABALHO ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO DA PROVISÃO SOLIDÁRIA À POPULAÇÃO IDOSA .....	81
1. Idosos, envelhecimento e Serviço Social: Articulações e fundamentos para a intervenção organizacional .....	82
1.1 O Serviço Social na trajetória do envelhecimento .....	82
1.2 A abordagem compreensiva da velhice: Fundamentos para a intervenção .....	91
2. O Serviço Social no espaço ocupacional das organizações para idosos .....	99
2.1 A organização: Perspetivas teóricas de enquadramento dos contextos (agências) do Serviço Social .....	99
2.2 <i>Modelos</i> organizativos e Serviço Social .....	106
3. Enfoques contemporâneos da intervenção do Serviço Social nas organizações: <i>A abordagem da capacitação</i> .....	124
3.1 A capacitação organizacional e as suas direções analíticas .....	124
3.2 Ao encontro de uma definição operativa da capacitação .....	134

CAPÍTULO III - CONTORNOS DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL: UMA INCURSÃO EXPLORATÓRIA EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL COM INTERVENÇÃO GERONTOLÓGICA.....	167
1. Especificidades das organizações de economia social: Coincidências e divergências. ....	167
2. A componente social da sustentabilidade organizacional: subsistência e valor social.....	169
2.1. Estratégia organizacional .....	169
2.1.1. Estratégia organizacional: definição/conceção .....	169
2.1.2. Estratégia organizacional: sistema de governo.....	172
2.2. Recursos humanos.....	174
2.3. Inovação social.....	178
3. A componente económico-financeira, <i>accountability</i> e sustentabilidade organizacional: viabilidade, responsabilização e valor económico.....	180
3.1. Recursos económico-financeiros.....	180
3.2. Prestação de contas/ <i>accountability</i> .....	188
4. A componente política da sustentabilidade organizacional - complementaridade e valor relacional .....	190
4.1. Parcerias/colaborações .....	191
4.2. Comunidade e reconhecimento organizacional .....	194
CAPÍTULO IV- O SERVIÇO SOCIAL NA CAPACITAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL: UM ENFOQUE CENTRADO NA INTERVENÇÃO ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL .....	197
1. No <i>caminho</i> da sustentabilidade: Dinâmicas do Serviço Social associadas à capacitação organizacional .....	197
1.1 Intervenção na estratégia organizacional.....	197
1.1.1 Orientação face à estratégia organizacional.....	197
1.1.2. Intervenção na política organizacional.....	206
1.2. Supervisão e coordenação de recursos humanos .....	220
1.3. Intervenção no âmbito da inovação social .....	235
1.4. Intervenção na gestão de recursos económico-financeiros e <i>accountability</i> .....	246
1.4.1. Otimização e coordenação de recursos económico-financeiros .....	247
1.4.2. Intervenção na prestação de contas/ <i>Accountability</i> .....	273
1.5. Intervenção na gestão de estratégias colaborativas e de reconhecimento organizacional .....	296
1.5.1 Dinamização de parcerias/colaborações .....	296
1.5.2 Envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional.....	308
CONCLUSÕES .....	321
BIBLIOGRAFIA .....	333
ANEXOS .....	I



ANEXO A –DISTRIBUIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL NO ÂMBITO DISTRITAL .....	II
ANEXO B – ELEMENTOS METODOLÓGICOS .....	III
ANEXO C - GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AOS DIRIGENTES .....	VI
ANEXO D - GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AOS ASSISTENTES SOCIAIS .....	XI
ANEXO E - GRELHA ANÁLISE DOCUMENTAL .....	XVI
ANEXO F - CONSENTIMENTO INFORMADO .....	XVII
ANEXO G - GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO RELATIVA À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL .....	XVIII
ANEXO H - GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO RELATIVA À CAPACITAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	XX
ANEXO I - MODELO DE ANÁLISE .....	XXII
ANEXO J - ELEMENTOS DE ENQUADRAMENTO DAS OES.....	XXX
ANEXO L - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DO ESTUDO: ELEMENTOS RELATIVOS AO DIRIGENTE ORGANIZACIONAL .....	XXXII
ANEXO M - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DO ESTUDO: ELEMENTOS RELATIVOS AO ASSISTENTE SOCIAL .....	XXXIII
ANEXO N – SINOPSE DO POSICIONAMENTO FACE À SUSTENTABILIDADE SOCIAL.....	XXXIV
ANEXO O – ELEMENTOS RELATIVOS À SITUAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA ....	XLIV
ANEXO P – SINOPSE DO POSICIONAMENTO FACE À SUSTENABILIDADE ECONÓMICA .....	LIII
ANEXO Q – ELEMENTOS SOBRE PARCERIAS .....	LXVII
ANEXO R – SINOPSE DO POSICIONAMENTO FACE À SUSTENTABILIDADE POLÍTICA (RELACIONAL) .....	LXIX

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro i - Codificação.....	9
Quadro II. 1 - Respostas sociais para a população idosa.....	105
Quadro III. 1 - Caracterização dos entrevistados.....	168
Quadro III. 2 - Elementos de definição/conceção da estratégia organizacional.....	169
Quadro III. 3 - Sistema de governo .....	172
Quadro III. 4 - Recursos humanos .....	175
Quadro III. 5 - Dinâmicas de inovação social.....	178
Quadro III. 6 - Fontes de financiamento.....	183
Quadro III. 7 - Estratégias com impacto económico-financeiro .....	185
Quadro III. 8 - Estratégias de otimização económico-financeiro.....	186
Quadro III. 9 - Intervenientes na coordenação de áreas económico-financeiras .....	187
Quadro III. 10 - Prestação de contas/ <i>accountability</i> .....	188
Quadro III. 11 - Parcerias/colaborações.....	191
Quadro III. 12 - Comunidade e reconhecimento organizacional.....	194
Quadro IV. 1 - Intervenção na definição e prossecução da missão .....	197
Quadro IV. 2 - Competências do Serviço Social na definição e operacionalização da missão.....	203
Quadro IV. 3 - Intervenção na política organizacional .....	206
Quadro IV. 4 - Competências em tarefas de política organizacional.....	213
Quadro IV. 5 - Contribuição do Serviço Social na estratégia organizacional .....	217
Quadro IV. 6 -Intervenção na supervisão e coordenação dos recursos humanos .....	220
Quadro IV. 7 - Contribuição do Serviço Social na gestão de recursos humanos .....	230
Quadro IV. 8 - Competências a nível da supervisão e coordenação de recursos humanos .....	232
Quadro IV. 9 - Intervenção na gestão da inovação social .....	235
Quadro IV. 10 - Contribuição do Serviço Social nas dinâmicas de inovação social.....	241
Quadro IV. 11 - Competências do Serviço Social no âmbito da inovação social .....	243
Quadro IV. 12 – Intervenção em estratégias com impacto económico-financeiro.....	247
Quadro IV. 13 - Intervenção em estratégias de otimização económico-financeira.....	254
Quadro IV. 14 - Intervenção na coordenação de áreas económico-financeiras.....	258
Quadro IV. 15 - Contribuição do Serviço Social na dinâmica económica-financeira.....	262
Quadro IV. 16 - Competências do Serviço Social na gestão de recursos económico-financeiros.....	268
Quadro IV. 17 - Prestação de contas/ <i>accountability</i> e Serviço Social .....	274
Quadro IV. 18 - Contribuição Serviço Social na prestação de contas .....	286
Quadro IV. 19 - Competências do Serviço Social na prestação de contas .....	290
Quadro IV. 20 - Dinâmicas de atuação nas parcerias .....	297
Quadro IV. 21 - Contribuição do Serviço Social nas parcerias/colaborações .....	301

Quadro IV. 22 - Competências do Serviço Social nas parcerias/colaborações.....	304
Quadro IV. 23 - Envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional .....	309
Quadro IV. 24 - Competências do Serviço Social a nível do envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional .....	315

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I. 1 - A transmutação da velhice.....	22
Figura I. 2 A estrutura da economia plural .....	39
Figura I. 3 – O triângulo do bem-estar .....	39
Figura I. 4 - Distribuição das entidades proprietárias, segundo a natureza jurídica (Continente 2014)51	
Figura I. 5 - Evolução do número de entidades proprietárias segundo a natureza jurídica .....	52
Figura I. 6 Distribuição percentual de respostas sociais novas segundo a natureza jurídica da entidade proprietária e distribuição percentual das respostas sociais por população-alvo (Continente, 2014)..	52
Figura I. 7 - Quadro analítico da Sustentabilidade .....	58
Figura II. 1 - Quadro analítico da sustentabilidade na sua relação com a capacitação .....	135

## GLOSSÁRIO DE SIGLAS

AIESS– Associação Internacional de Escolas de Serviço Social  
ARS - Administração Regional de Saúde  
BTE - Boletim do Trabalho e Emprego  
CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social  
CCT – Contrato Coletivo de Trabalho  
CD – Centro de Dia  
CEI – Contrato Emprego Inserção  
CIRIEC - Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa  
CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade  
COS – Charity Organization Society  
CPF – Centro Português de Fundações  
EC- CE – Comissão Europeia  
EEE – Estabelecimentos de ensino superior  
ESNL – Entidade do Setor Não Lucrativo  
EUROPOP2013 - European Population Projections, base year 2013 (Projeções da População Europeia, ano de referência 2013)  
EUROSTAT - Statistical Office of the European Communities  
ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas  
FIAS (IFSW) – Federação Internacional dos Assistentes Sociais  
FITI- Federação das Instituições de Terceira Idade  
IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional  
INE - Instituto Nacional de Estatística  
IPSS –Instituição Particular de Solidariedade Social  
ISS – Instituto da Segurança Social  
NASW – National Association of Social Workers (Associação Americana de Assistentes Sociais)  
NCRF-ESNL - Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Entidades do Sector Não Lucrativo  
OECD- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
OES – Organizações de Economia Social  
ONL – Organização Não Lucrativa  
ONG – Organização Não Governamental  
ONU – Organização das Nações Unidas  
PEA – Programa de Emergência Alimentar  
RUTIS – Rede das Universidades para a Terceira Idade  
SAD – Serviço de Apoio Domiciliário  
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade  
UCCI – Unidade de Cuidados Continuados Integrados  
UE – União Europeia  
UIPSS – União das Instituições Particulares de Solidariedade Social  
UMP -Inião das Misericórdias Portuguesas  
UN – United Nations (Nações Unidas)  
UNPD - United Nations Population Division (Divisão da População das Nações Unidas)  
US – Universidade Sénior  
WHO – OMS – Organização Mundial de Saúde

## INTRODUÇÃO

A tese de doutoramento que agora se apresenta insere-se no âmbito do programa doutoral em Serviço Social da Escola de Sociologia e Políticas Públicas do ISCTE/IUL e intitula-se, *A economia social face ao desafio de uma solidariedade sustentável: A intervenção do Serviço Social ao nível da capacitação das organizações vocacionadas para a população idosa*. Na sua essência este é um trabalho de investigação que beneficiou de todo um percurso que foi sendo desenvolvido pela autora decorrente da sua atividade profissional encetada ao longo de vinte e seis anos na área do ensino superior, bem como, da trajetória académica que a acompanhou e que se mostrou desde o início centrada no estudo das políticas sociais e da gerontologia, tendo sido reforçada, posteriormente, com uma tese de doutoramento em economia, focalizando como objeto de análise, a economia social. Neste sentido, o ímpeto inerente à opção do tema da presente investigação não se revelou neutro, nem aleatório, mas configurou uma escolha refletida e fundamentada tendente a analisar três domínios que reúnem saber - envelhecimento, economia social e Serviço Social – e que se afiguraram, neste enquadramento, como sendo pertinentes de articular.

### **I – A lógica da conceção da investigação: problemática, objetivos e indagações do estudo**

#### **Apresentação do problema**

Reconhece-se de forma unânime que o envelhecimento populacional constitui um desafio à escala mundial e que apresenta particular expressão no contexto europeu, frequentemente referenciado como o “continente grisalho” (Rosa, 2012:27). Neste âmbito, Portugal revela contornos de um país envelhecido (Coulmas, 2007), onde uma em cada cinco pessoas possuem 65 e mais anos, admitindo-se com grande probabilidade poder vir a ser em 2020, uma das treze sociedades hiper-envelhecidas a nível mundial (Moddy's, 2014). Quer em Portugal, quer no conjunto mais alargado de países, os vários indicadores demográficos, se por um lado anunciam e são a evidência do desenvolvimento, por outro, não deixam de ser encarados com prudência e como dinâmicas da maior relevância, as quais a par com outras tendências ou forças irresistíveis (Ferrera e Rhodes, 2000) ditadas por fatores sociais, económicos e políticos veem crescentemente desafiando os agentes da regulação social. Sob a égide da governança pública o setor da economia social a operar no domínio das políticas sociais mostra ser um setor que detém um posicionamento afirmado na estrutura da regulação social e económica, comprometida em lidar com os riscos sociais e com a provisão solidária dirigida à população idosa. Mais do que um interlocutor enquadrado na corresponsabilização do bem-estar, as organizações de economia social (OES) elevam a dimensão da solidariedade a partir do seu impulsionamento voluntário e apresentam um conjunto de especificidades meritórias que lhes estão reconhecidas e que lhes atribuem no campo da ação social um papel protagonista confirmado pelos indicadores mais recentemente disponibilizados (CSES, 2016; GEP, 2014). Não obstante a *posição de destaque* que assumem na provisão de bens e serviços públicos e, designadamente a contribuição efetiva que revelam na esfera dos cuidados a idosos, estas organizações não se mostram isentas de condicionalismos fruto das dinâmicas societais, demográficas e económicas que atravessam as

sociedades em geral e assumem no presente acrescidas responsabilidades, na deteção e resposta a problemas e necessidades emergentes. Assim, o seu posicionamento como agente estruturante e *facilitador* das políticas sociais carece de uma atenção contínua, relativa a diretrizes a prosseguir, no quadro da sua sustentabilidade social, económica e política. Como vários autores sugerem importa às OES, designadamente IPSS acautelarem a sua subsistência por forma a contribuir para a solução de problemas de pessoas necessitadas, adotarem condutas tendentes a manter e/ou reforçar a sua viabilidade em termos económico-financeiros e equacionar a complementaridade com congéneres ou demais entidades da sociedade civil e do Estado, por forma a continuarem a desempenhar o seu papel inigualável em várias dimensões da vida das comunidades (Carneiro, 2012; Soares et al., 2012; Sousa et al., 2012) e para o que aqui importa no campo do apoio à população idosa. Por seu lado, também se discute que a sustentabilidade de uma organização social se coloca como variável dependente de processos de capacitação para assegurar o seu desenvolvimento institucional geral. Estes processos podem ser avaliados na sua dinâmica, a partir da análise de um conjunto de dimensões, atributos ou parâmetros, que se colocam em estrita articulação com as dimensões da sustentabilidade (e.g., Armani, 2003; Silva e Carrion, 2007). Resulta daqui, que no que concerne às organizações sociais de vocação não lucrativa (e.g., OES) o tema da capacitação organizacional vem adquirindo uma atenção crescente na literatura, decorrente dos respetivos imperativos de sustentabilidade (Bryan, 2011; Eisinger, 2002; Hall et al., 2003; McKinsey & Company, 2001; Misener e Doherty, 2009; Paynter e Berner, 2014; Temple e McAlpine, 2011). A este respeito o discurso teórico tem vindo a sugerir a influência de recursos humanos colocados em posições charneira nestas organizações, para desencadear processos de capacitação organizacional, distinguindo por um lado a importância dos elementos no topo da hierarquia, com funções ao nível da decisão da política organizacional e por outro, os profissionais de Serviço social com responsabilidade ao nível da gestão, direção e desenvolvimento das organizações, para as suportar, nas suas lógicas de compromisso e envolvimento com os respetivos objetivos sociais (e.g., Brueggemann, 2006; Furman e Gibelman, 2013; Hardina et al., 2007). Ainda que a abordagem da capacitação organizacional não tenha sido aplicada explicitamente ao domínio do Serviço Social não é difícil perceber, atenta a literatura, que os assistentes sociais que também possuem funções de gestão/direção técnica nas OES podem ser incorporados nessa perspetiva ou reflexão, a qual se mostra em nosso entender oportuna e carece de ser explorada.

Tendo como referência este contexto, posicionou-se a questão central desta investigação da seguinte forma: “Qual a intervenção do Serviço Social ao nível da capacitação das organizações de economia social (OES) vocacionadas para a população idosa, visando a sua sustentabilidade?”

Neste enquadramento, a capacitação para a sustentabilidade das OES promovida pelo Serviço Social constituiu o objeto de estudo desta investigação, apresentando-se os objetivos do mesmo definidos da seguinte forma:

#### **Objetivos gerais:**

- Produzir e sistematizar saber no domínio da sustentabilidade das OES provedoras de serviços junto da população idosa;

- Clarificar o papel do Serviço Social no quadro da sustentabilidade das OES vocacionadas para a provisão solidária à população idosa
- Compreender a intervenção profissional que se mostra promotora da capacitação das organizações em termos da sua afirmação sustentável;

#### **Objetivos específicos:**

- Desenvolver uma perspetiva de análise multidimensional relativa à sustentabilidade organizacional;
- Configurar e distinguir o posicionamento das organizações face à sustentabilidade organizacional;
- Caracterizar as dimensões da capacitação organizacional associadas à intervenção do Serviço Social
- Distinguir as ações e as competências mobilizadas, ou a mobilizar pelo Serviço Social na sua articulação com a capacitação organizacional

#### **Indagações orientadoras da investigação:**

Inerente à lógica da conceção da investigação emergiram um conjunto de indagações orientadoras que suportaram a discussão, designadamente:

- Quais os elementos que estão na base da transmutação da velhice e que se erguem como referência das instâncias responsáveis pelo apoio e cuidado aos idosos?
- Como se posiciona estruturalmente o sector da economia social, na economia e na sociedade e no quadro da provisão solidária à população idosa?
- Como se configura o tema da sustentabilidade nas OES e quais as dimensões que estruturam o conceito?
- Quais os fundamentos ou ímpetus que articulam a intervenção social com a velhice? Quais os princípios e valores que enformam a intervenção do Serviço Social com idosos e em contexto de provisão organizacional solidária?
- Quais as perspetivas analíticas que suportam a atuação profissional associada à construção da capacitação organizacional? Como se estrutura o constructo da capacitação organizacional na sua relação com o Serviço Social?
- Qual o posicionamento das OES face à sustentabilidade organizacional?
- Como encaram os dirigentes institucionais a contribuição do Serviço Social no quadro da sustentabilidade organizacional?
- Como influencia o Serviço Social a sustentabilidade organizacional, ou seja, qual a sua intervenção e que competências mobiliza ou valoriza em termos de capacitação organizacional?

Subjacente a este questionamento ergueram-se duas premissas de base, oriundas da reflexão e que estruturaram a articulação do objeto de estudo com o Serviço Social, designadamente:



a) a de que o quadro da sustentabilidade referente às OES é plurifacetado, se mostra abrangente e distinto da perspectiva das organizações de mercado, convocando um entendimento acoplado a dimensões que ultrapassam a esfera económico-financeira. Nestas organizações o tema impõe-se como imperativo sobretudo para a prossecução do seu valor social, mostrando-se as componentes da viabilidade e da complementaridade como alicerces ou âncoras dessa sustentabilidade social;

b) a de que o Serviço Social nestas organizações se posiciona como um recurso com valia para efeitos da sua afirmação sustentável. A intervenção *capacitadora* destes profissionais reflete-se em todas as vertentes que posicionam a sustentabilidade (social/subsistência, económica/viabilidade e política/complementaridade) nas organizações, ainda que com uma expressão diferenciada por entre as mesmas.

## **II – A lógica instrumental da investigação: delineamento metodológico e campo da investigação empírica**

### **Estratégia metodológica**

O estudo realizado privilegiou em termos de estratégia metodológica de investigação a abordagem qualitativa, a qual se distingue pela integração de processos e procedimentos que permitem, a partir da reunião de um conjunto de dados qualitativos avançar para algum tipo de explanação, compreensão ou interpretação de indivíduos ou situações/contextos que estão a ser investigados (Bernard e Ryan, 2010). Com este intuito e considerando os objetivos e as indagações centrais elencadas procedeu-se a uma aproximação intensiva ao terreno visando a captação da riqueza dos dados empíricos, operando-se num exercício de apreensão do sentido do que é analisado e distanciando-se por esta via, o estudo, de intenções de generalização ao universo populacional (Bryman, 2012; Silverman, 2013). Equacionando este posicionamento epistemológico - recurso à metodologia qualitativa - delineou-se a o campo empírico da investigação assente nas seguintes opções:

#### *Universo e Amostra*

O universo que serviu de referência ao estudo abrangeu as OES que desenvolvem intervenção na área da população idosa. Deste modo e ainda que em Portugal o sector da economia social seja caracterizado por uma forte heterogeneidade no que concerne aos seus formatos organizacionais e tipo de atividades desenvolvidas (INE e CASES, 2016; Lei nº 30/2013), o universo de organizações que concentra atividades na área da ação social é comumente associado ao sector social da economia social, representado por organizações, como, misericórdias, fundações e associações de solidariedade social (Reis, 2006) e que beneficiam do estatuto de IPSS. A este nível refira-se que, em Portugal, a expressão dominante no domínio da provisão de respostas sociais inserida na rede de serviços e equipamentos sociais é largamente proveniente de entidades não lucrativas, (69,5%), sendo que a grande maioria (62,41%) possui o estatuto de IPSS (GEP, 2014).

Neste contexto, a abordagem empírica incidiu em organizações de natureza associativa, fundacional, e constituídas como misericórdias, detentoras do estatuto de IPSS e a desenvolver atividade junto da população idosa. Tendo por base este universo e equacionando a estratégia qualitativa da investigação procedeu-se à definição da amostra, restringindo o universo às organizações pertencentes ao distrito de Coimbra. A opção pela delimitação desta área geográfica decorreu de fatores associados à proximidade com este espaço geográfico, simultaneamente constituído como campo de estudo e de trabalho para a investigadora, por força da atividade profissional exercida durante largos anos no quadro da sua função de docente, em afinidade com a área da população idosa.

Paralelamente, atendendo à abrangência geográfica do distrito a 17 concelhos e ao elevado número de organizações aqui radicadas, na ordem das 129, optou-se por circunscrever a amostra aos concelhos reveladores de uma maior dinâmica em termos de crescimento da população idosa, no período intercensitário 2001-2011. Deste modo, o estudo enquadró as organizações inseridas nos concelhos do distrito de Coimbra, reveladoras de um crescimento da população residente com idade igual ou superior a 65 anos, acima dos 15%, sendo esta a referência para a delimitação geográfica do estudo (Vd. Anexo A).

A amostra selecionada incorporou nove organizações, sendo que a sua constituição por forma a espelhar a diversidade do sector abrangeu três associações de solidariedade social, três fundações de solidariedade social e três Santas Casas da misericórdia. A justificação para esta dimensão encontra-se suportada nos argumentos que estão usualmente subjacentes às características da investigação qualitativa. Com efeito e tal como sugerem Glaser e Strauss (2006), não existe uma dimensão ideal para a amostra inerente a estudos qualitativos, devendo antes acautelar-se para que a amostra não seja demasiado pequena que impossibilite o alcance da “saturação de dados, “saturação teórica” ou redundância da informação ou demasiado grande que impossibilite uma análise aprofundada de casos ou contextos. De igual modo, neste tipo de estudos mostra-se importante por um lado definir fronteiras, ou seja, definir aspetos dos casos que possam ser estudados dentro do limite de tempo e recursos que existem, por forma a ligar diretamente estes casos às questões de investigação e por outro, definir um quadro conceptual que ajude a confirmar, revelar ou qualificar os processos básicos ou constructos em que se apoia o estudo em questão (Miles, Huberman e Saldaña, 2014). Em articulação com estes pressupostos recorreu-se à estratégia de amostragem assente no *purposive sampling* (Ritchie, Lewis e Elam 2003), usualmente utilizada nos estudos de análise de conteúdo (Patton, 2002) e que traduz uma forma de amostragem não probabilística, canalizada para o objetivo de permitir obter uma amostra de dados, contextos e participantes estrategicamente articulada com o objeto da investigação, facultando assim uma melhor compreensão de um determinado enquadramento teórico (Bernard, 2002).

Neste contexto, direccionou-se o estudo a partir de uma amostra não casual, intencional e delimitada por conveniência, considerada como uma das técnicas mais comuns de *purposive sampling* (Kemper, Strinfield e Teddlie, 2003:280). Neste tipo de amostragem não ocorre a probabilidade de o universo ser igual à amostra pelo que esta não se mostra representativa nem pode ser utilizada com finalidades de extrapolação de resultados para o universo, ainda que se possa e seja pertinente fazer

inferir generalizações para o conjunto da subpopulação estudada (Etikan; Musa e Alkassim, 2016). Não obstante, a amplitude de critérios inerentes a esta técnica relacionados com a acessibilidade, proximidade geográfica, disponibilidade e participação voluntária das organizações foi privilegiada nesta opção “amostral”, a par com outras questões que esta escolha por conveniência permitiu equacionar e que se relacionaram com o equacionar das organizações a partir da quais fosse mais importante captar ideias, dinâmicas e aspetos críticos, em consonância com as características teóricas do estudo (Kemper, Strinfield e Teddlie, 2003).

Na sequência desta contextualização, definiram-se como requisitos de inclusão das organizações e dos seus interlocutores, no estudo, vários critérios, ou seja, quanto às organizações foram contempladas, as que: a) possuíam personalidade jurídica de associação, fundação e associação constituída em irmandade/misericórdia; b) detinham o estatuto de IPSS; c) evidenciavam atividade expressiva na área da população idosa, possuindo pelo menos três valências/respostas sociais direcionadas para esta população; d) apresentavam antiguidade e iniciativa de resposta à população idosa na comunidade há pelo menos cinco anos e, e) integravam na sua estrutura organizativa associada às respostas sociais, um profissional com formação académica em Serviço Social.

No que respeita aos interlocutores das organizações foram auscultados elementos dirigentes, à razão de um interlocutor por entidade, carecendo o mesmo de estar confinado no mandato em curso à hierarquia organizacional e/ou aos órgãos sociais (e.g., provedor, presidente da direção, presidente da mesa administrativa, diretor executivo) (Dir.). A par, com estes interlocutores, foram igualmente auscultados nove assistentes sociais, que: a) exerciam funções no âmbito da direção técnica e/ou com responsabilidade afirmada na estrutura macro organizacional, a nível de funções conectadas com a direção de estabelecimentos/serviços, e/ou gestão de atividades e/ou coordenação/supervisão de recursos humanos, entre outras e, que, b) integravam o quadro de colaboradores, com as funções acima descritas, nas organizações, no mínimo há dois anos (DT).

Globalmente, a investigação envolveu nove OES tendo sido auscultados 18 interlocutores a partir dos critérios de inclusão definidos para a amostra.

### *Instrumentos de recolha de dados*

Os instrumentos de recolha de dados empíricos revestiram duas modalidades, entrevistas semiestruturadas e grelha de análise documental. No que concerne à primeira destas modalidades, foram desenvolvidos dois guiões de entrevista direcionados para os interlocutores das organizações, designadamente, dirigentes e assistentes sociais. No essencial, pretendeu-se a partir da teoria operacionalizar o constructo relativo à sustentabilidade organizacional nas dimensões que o transportam para a realidade das organizações, apreendendo-se por esta via os processos que lhe estão subjacentes, neste contexto, e que são revelados pelos interlocutores entrevistados, maioritariamente pelos dirigentes. Nesta auscultação, procurou-se de igual modo captar a perceção, quanto à influência e/ou intervenção exercida pelos assistentes sociais, na capacitação das organizações para a sustentabilidade.

Por seu lado, o guião da entrevista semiestruturada, aplicado aos assistentes sociais, assumiu como objetivo central analisar as ações e competências acopladas às dimensões da capacitação organizacional para a sustentabilidade, visto ser este um conceito apreendido pela literatura de forma plurifacetada.

A grelha de análise documental surgiu também como técnica de recolha de dados para o estudo e foi construída para a obtenção de informação diversa, proveniente, maioritariamente, dos relatórios de atividade organizacionais, incluindo a componente de gestão e contas relativas a 2012 e 2015, ainda que se tenha acedido a outras fontes (e.g., listagens de quadros de pessoal, estatutos/compromisso, entre outras, concernentes aos anos de 2012 e 2015), por forma a recolher informação contemplada na grelha e não disponível naqueles relatórios e assim aprofundar a análise acerca da dinâmica de evolução das organizações para integrar no *corpus* do estudo.

Na sequência desta delimitação instrumental e previamente à aplicação das entrevistas foi elaborado e realizado um pré-teste para avaliação preliminar desta técnica de recolha de dados e procedeu-se à revisão do guião de análise documental (Vd. Anexo B).

A aplicação do protocolo empírico (Vd. Anexos C, D e E), acompanhado de consentimento informado (Vd. Anexo F), ocorreu entre abril e setembro de 2016, tendo sido apoiada a recolha de dados por sistema de gravação, no que respeita aos guiões de entrevista semiestruturada, a que se sucedeu a sua transcrição integral. De salientar que a recolha de informação às OES foi realizada sob compromisso de confidencialidade.

#### *Tratamento e metodologia de análise dos dados*

O tratamento dos dados qualitativos foi efetuado através da metodologia de análise de conteúdo, a qual consiste numa técnica de investigação que se pode integrar em qualquer dos grandes tipos de procedimentos lógicos de investigação e servir de igual modo os diferentes níveis de investigação empírica (Vala, 1986). Na metodologia qualitativa, a análise de conteúdo tem por função não apenas a descrição objetiva e sistemática dos conteúdos manifestos da comunicação, mas revela ser, sobretudo, um processo inferencial que está para além do imediatamente apreensível, capaz de revelar o que não se observa e que espera a oportunidade de ser desocultado (Osgood, 1959, citado por Amado, 2013). Em concreto e como esclarece Krippendorff (2004), nesta técnica o objetivo de produzir inferências visa para além da descrição do conteúdo dos textos, ou de qualquer elemento significativo relacionar essa descrição, com os contextos relativos às suas fontes e ao quadro analítico da investigação, desenvolvendo proposições indutivas e modelos interpretativos. Paralelamente, a análise de conteúdo revela potencialidades na sua utilização concreta quando resulta de modelos conceptuais e analíticos produzidos e definidos e que podem ser aplicados para analisar a realidade de forma mais dedutiva a conjuntos de dados.

Assim, tendo por base os objetivos do estudo e o quadro de referência teórico foram selecionados os constructos analíticos relativos à sustentabilidade organizacional e capacitação organizacional como centrais a esta análise, tendo sido de acordo com essas orientações, percorridas as etapas implícitas à análise de conteúdo assentes na constituição do *corpus* documental/*corpus* de análise decorrente do material recolhido, definição das categorias, definição das unidades de análise e

a interpretação dos resultados obtidos, não tendo sido prosseguida a quantificação ou análise de ocorrências, etapa esta considerada não obrigatória e que se mostra sobretudo importante quando se pretende desenvolver uma análise de conteúdo quantitativa conduzida para a determinação do grau de associação, causação ou explicação de variáveis (Vala, 1986), direção esta não privilegiada nesta investigação.

Deste modo, a análise qualitativa subjacente prosseguiu a estratégia abdutiva articulando procedimentos inferenciais de natureza dedutiva (a partir de um quadro conceptual pré-definido e informador, utilizando deduções interpretativas a partir do conteúdo transmitido pelos entrevistados) e indutiva (a partir de uma análise intensa do material, classificando as suas principais unidades de sentido) tendo sido operacionalizada em dois momentos:

Primeiramente procedeu-se à construção de grelhas de análise de conteúdo por instituição e relativa a cada interlocutor, a partir de uma estruturação assente em: a) categorias de análise; b) subcategorias ou dimensões; c) indicadores ou variáveis e, d) unidades de contexto/significado, tendo sido utilizado como critério para a definição das categorias o da análise temática, ou análise dos significados (Bardin, 2008), que se reporta a temas, i.e., unidades compreensivas que definem assuntos ou tópicos, opção esta que permitiu sistematizar os dados recolhidos associados aos constructos centrais da investigação (Vd. Anexos G e H). Deste modo, a grelha analítica relativa à sustentabilidade organizacional foi construída a partir dos seguintes temas ou categorias de análise: a) componente social da sustentabilidade organizacional: subsistência e valor social pretendendo captar conteúdos significantes acerca do posicionamento das organizações quanto à configuração e prossecução da missão/ identidade organizacional e quanto à governação organizacional; face à gestão de recursos humanos e face à dinâmica transformacional no quadro da prossecução da missão organizacional; b) componente económico-financeira da sustentabilidade e *accountability*: viabilidade organizacional, responsabilização e valor económico visando agregar conteúdos com significado analítico acerca do comportamento organizacional de natureza económico-financeira e responsabilização organizacional c) componente política da sustentabilidade organizacional: complementaridade organizacional e valor relacional intentando a apreensão de conteúdos com significado analítico acerca do posicionamento organizacional no que concerne à articulação com *stakeholders* externos/ estabelecimento de alianças colaborativas e à influência e afirmação/ legitimação organizacional.

A análise qualitativa do constructo da capacitação organizacional ou seja referente aos processos de capacitação do Serviço Social, seguiu de igual modo, uma classificação erguida em temas ou categorias; nomeadamente: a) intervenção do Serviço Social na estratégia organizacional e pretendeu apreender conteúdos acerca da capacitação ao nível da orientação face à estratégia e política organizacional; b) intervenção do Serviço Social na gestão de recursos humanos visando aprofundar conteúdos sobre a capacitação organizacional a partir de tarefas de supervisão e coordenação de colaboradores/equipas; c) intervenção do Serviço Social na mudança/ inovação social direcionando-se para a apreensão de conteúdos acerca da capacitação a partir de dinâmicas interventivas indutoras de modificações organizacionais ou de resposta a necessidades dos idosos; d) intervenção do Serviço Social na gestão dos recursos económico-financeiros e *accountability* focalizando a análise da capacitação a partir da intervenção na coordenação e otimização de recursos,

bem como a partir de processos de prestação de contas/*accountability* e, e) intervenção do Serviço Social na gestão de estratégias colaborativas e reconhecimento organizacional, pretendendo aferir a capacitação que o Serviço Social promove ao nível da dinamização de parcerias/colaborações, bem como ao nível do envolvimento comunitário das organizações e em termos do reconhecimento organizacional.

No que se reporta ao tratamento analítico das fontes documentais foi desenvolvida uma sistematização da informação por instituição com o intuito de possibilitar a triangulação metodológica subsequente, desencadeada por intenções associadas à necessidade de conferir validade e consistência à interpretação dos temas em análise. Com efeito e tal como a literatura enfatiza, “ (...) não há questões de validade específicas de análise de conteúdo, aqui o investigador deve assegurar-se que mediu o que pretendia” (Vala, 1986:116), no entanto e como a realidade objetiva é difícil de ser apreendida, a utilização de métodos múltiplos, ou seja a triangulação, configura uma via que assegura uma compreensão em maior profundidade do fenómeno em questão (Denzin e Lincoln, 2011). Com este propósito foi desenvolvida a triangulação de metodologias combinando informação no estudo e interpretação dos conceitos analíticos, proveniente do protocolo de recolha de dados (entrevistas semiestruturadas e fontes documentais). Assim considerada, a triangulação traduziu uma forma alternativa para acrescentar rigor ao estudo facultando o cruzamento de informação e promovendo uma maior reflexão e interpretação dos dados. Os procedimentos de apoio à análise de conteúdo beneficiaram no estudo, da utilização do *software* MAXQDA, considerado como adequado a análises de tipo qualitativo pelas potencialidades que evidencia no processamento dos dados e inerente complexidade da informação recolhida (Brown, 2002). Para o efeito procedeu-se à criação do ficheiro de projeto de análise de dados qualitativos e à importação das entrevistas semiestruturadas, ao trabalho de seleção dos excertos dos documentos, à sua codificação, à análise dos segmentos extraídos, dos segmentos codificados, à obtenção da matriz de estimação e análise de relações entre códigos.

O sistema de codificação relativo às organizações e entrevistados subjacente à análise de conteúdo é o que se apresenta no quadro abaixo:

Quadro i - Codificação

OES	Entrevistados	
	Dirigentes	Assistentes Sociais/Diretores técnicos
ASS1	DirASS1	DTASS1
ASS2	DirASS2	DTASS2
ASS3	DirASS3	DTASS3
FSS1	DirFSS1	DTFSS1
FSS2	DirFSS2	DTFSS2
FSS3	DirFSS3	DTFSS3
SCM1	DirSCM1	DTSCM1
SCM2	DirSCM2	DTSCM2
SCM3	DirSCM3	DTSCM3

Legenda: ASS – Associação de Solidariedade Social; FSS- Fundação de Solidariedade Social; SCM-Santa Casa da Misericórdia; Dir-Dirigente; DT-Diretor Técnico

O manuseamento dos dados permitiu em termos operativos e quanto ao constructo da sustentabilidade: a) proceder à análise de conteúdo e apresentação de dados tendo por base as organizações estudadas, nomeadamente associações, fundações e misericórdias e, b) desenvolver a análise quanto ao posicionamento/práticas das organizações face à sustentabilidade, considerando as categorias e subcategorias/dimensões teoricamente elencadas, recorrendo não apenas às respostas/indicadores obtidos por via das entrevistas semiestruturadas (maioritariamente a dirigentes), mas também à informação proveniente da análise documental que incidiu sobre os relatórios de atividade/gestão e documentação anexa ou outra. Pretendeu-se assim dar conta, em relação a cada subcategoria/dimensão, dos elementos qualitativos que fundamentam o posicionamento apresentado e que resultam da análise de conteúdo. Para a análise das dinâmicas de capacitação promovidas pelo Serviço Social procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas, tendo por base as categorias e subcategorias/dimensões inerentes ao constructo erguido. Neste seguimento e de acordo com a metodologia selecionada, foram analisadas em relação às subcategorias da capacitação (i.e., vertentes/dimensões interventivas), as estratégias interventivas (i.e., ações/práticas) e as competências mobilizadas ou distinguidas pelo Serviço Social (Vd. Anexo I).

### **III- Estruturação da tese**

Tendo por base as lógicas inerentes à conceção e orientação instrumental prosseguidas no estudo, a reflexão de cariz intensivo que materializa o presente trabalho procede à sua organização a partir de quatro capítulos.

O Capítulo I procede ao enquadramento do fenómeno do envelhecimento e posiciona a economia social no quadro da regulação ou da governança do social comprometida com a provisão solidária à população idosa, erguendo neste seguimento as questões da sustentabilidade organizacional. Deste modo são reunidos num primeiro momento os argumentos que facultam uma compreensão dos contornos que configuram as atuais sociedades como sociedades envelhecidas, para de seguida e num segundo momento se enfatizar o quadro da regulação tributário do *Welfare State* e a evolução para uma perspetiva de governança pública, a qual eleva o contributo das OES em termos da regulação social e gestão associada da velhice. Num terceiro momento situamos a economia social procedendo à sua *inscrição* estrutural na economia e na sociedade e no contexto português, revisitando lógicas da sua emergência e expansão, apresentando os contornos e elementos relativos à sua dimensão, dando igualmente conta da sua expressão em termos da provisão de respostas à população idosa. Num quarto momento erguem-se as questões críticas e desafios que se colocam às OES dos quais se distingue a sustentabilidade destas organizações. Para o efeito apresentam-se as várias perspetivas subjacentes ao entendimento desta temática e apresenta-se o conceito operativo da sustentabilidade organizacional por nós delimitado e apreendido para condução desta investigação.

O Capítulo II apresenta uma abordagem compreensiva no que concerne à intervenção social junto da população idosa, focalizando a natureza desta articulação e sustentando que a intervenção dirigida para a população idosa faz parte da identidade do Serviço Social, mesmo antes do envelhecimento constituir um dos maiores desafios para os diferentes Estados de bem-estar,

enquadramento este que se introduz tendo por base contextos histórico referenciais (i.e., a partir do período da industrialização) e precursores do Serviço Social (i.e., Mary Richmond, Jane Addams), os quais servem para posicionar a intervenção (ainda que com ímpetos e em contextos diferentes) em momentos de evolução societária posterior. De seguida procede-se a uma análise dos fundamentos que a literatura distingue como norteadores da intervenção junto da população idosa (e.g., práticas anti discriminatórias, visão sistémica/holística dos indivíduos e contextos) e que se realçam no seio da intervenção inserida em organizações (i.e., de cariz social). Posteriormente focaliza-se a intervenção no espaço ocupacional das organizações desenvolvendo elementos de teorização relativos ao enquadramento dos contextos organizacionais e dos modelos organizativos subjacentes às OES, os quais constituem a base para proceder ao enquadramento do Serviço Social nas OES, realçando a gestão social como função organizacional. Nesta abordagem assinalam-se de acordo com a literatura, os princípios e valores que enformam a prática com idosos, os objetivos da intervenção do serviço social gerontológico, o âmbito/dimensões da intervenção direta e indireta do serviço social, bem como o seu papel na direção, gestão e coordenação de respostas gerontológicas. A partir daqui eleva-se a argumentação em torno da intervenção nas organizações provedoras de respostas para idosos, moldadas por novos contornos, de crescente complexidade (em sentido lato) e que se debatem com o imperativo da sustentabilidade (na sua vertente multidimensional), associando o Serviço Social a estas preocupações e acrescidas exigências nas organizações, por força do seu posicionamento de gestor social organizacional. Tendo por base esta teorização, advoga-se a tese da capacitação organizacional como o processo assente em desempenhos ou “funcionamentos” do assistente social, que influenciam a vivência organizacional e o seu progresso em direção a uma missão desejada. O modelo teórico que beneficia em termos de sustentação de vasta literatura é erguido em estrita articulação com a ideia de sustentabilidade e surge na investigação como o quadro analítico de referência, para discutir a intervenção do serviço social nas organizações, em áreas associadas à sua capacitação.

O Capítulo III procede à abordagem exploratória das OES que desenvolvem intervenção na área da população idosa, apresentando elementos da sua convergência e divergência no que se reporta a variáveis como: Natureza jurídica, ano de fundação, razões na origem da organização e razões inerentes ao início da intervenção organizacional junto da população idosa. Adicionalmente, procede-se à caracterização dos interlocutores do estudo, designadamente, dirigentes das IPSS e assistentes sociais/diretoras técnicas auscultadas. De seguida são apresentados os resultados e a análise dos elementos que configuram a sustentabilidade nas OES estudadas e de acordo com o constructo teórico previamente erguido.

O Capítulo IV focaliza a intervenção profissional associada aos processos de capacitação das OES e com influência na sua afirmação sustentável (social, económica e política). Tendo como referência as dimensões do constructo da capacitação previamente erguido, procede-se globalmente a uma análise das ações/práticas interventivas e distingue-se, em relação a cada dimensão da capacitação, a perceção dos dirigentes das OES relativa à contribuição dos assistentes sociais nesses processos, sinalizando-se a par, as competências que estes profissionais erguem como relevantes nos referidos processos.



A abordagem conclusiva realça os elementos centrais da investigação desenvolvida, elencando contributos que se consideram resultar do estudo encetado e sugere oportunidades para potenciar estudos subsequentes com pertinência para o Serviço Social.

## CAPÍTULO I – ENVELHECIMENTO E ECONOMIA SOCIAL: ARTICULAÇÕES E CONTEXTOS INDUTORES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

O envelhecimento populacional constitui uma dinâmica incontornável das sociedades desenvolvidas e caracteriza grande parte das mesmas como sociedades envelhecidas. Por entre aquelas distinguem-se a maioria das sociedades europeias, constituindo a Europa o continente mais envelhecido à escala mundial (UNPD, 2013b). Portugal insere-se em toda esta dinâmica de envelhecimento crescente, revelando ser um dos países mais envelhecidos da Europa e do mundo (Marques, 2011; Rosa, 2012) e que se estipula que continuará a envelhecer de forma particularmente intensa, pelo menos até 2060 (INE, 2014). Vários são os fatores que convergem para apreender os contornos das sociedades envelhecidas, desde o crescimento da proporção de pessoas com 65 e mais anos, aos níveis reduzidos de fertilidade e incrementos na esperança média de vida, os quais contribuem para que um elevado número de pessoas em termos absolutos, alcancem idades avançadas. O acentuado envelhecimento e longevidade e a reconfiguração demográfica que subjaz a estes fenómenos amplia os significados da velhice e convoca um olhar que se associa à sua transmutação, necessária de ser apreendida, por aqueles agentes que no campo das políticas sociais lidam com os mais velhos e assumem responsabilidade, por conceber e encetar mecanismos de resposta às solicitações que a condição da velhice acarreta, na sua multidimensionalidade.

Por entre estes vários agentes, o *Welfare State* configurou a referência histórica marcante do bem-estar, da gestão dos riscos sociais e da promoção da coesão social junto da população idosa assente num conjunto de racionalidades (de feição política, económica e social), que ergueram e legitimaram o mecanismo da governação estatal e o correspondente formato intervencionista estatal da solidariedade social moderna. Os anos mais recentes e reportados às últimas décadas do século XX tornaram visíveis a partir das perturbações na demografia e de outros fatores de pressão, um conjunto de turbulências nos equilíbrios do bem-estar convocando uma perspetiva de regulação social (aceção ampla) suportada numa lógica de governança. Neste enquadramento, onde a presença de diferentes agentes se mostra necessária e oportuna, as OES refletem virtualidades e denunciam vantagens que justificam o seu papel protagonista no cerne da promoção de respostas direcionadas para a população idosa. Não obstante, a ancoragem da atividade da economia social comprometida com a solidariedade obriga a equacionar a sua sustentabilidade, entendida como pressuposto para a sua continuidade e promoção de respostas cada vez mais oportunas de sedimentar afetas aos vários públicos que canalizam a sua atenção, carecendo a mesma de ser apreendida de forma tripartida, como decorre do constructo por nós erguido. Traduz, pois, este o enquadramento abrangente que serve de referência ao desenvolvimento do presente capítulo.

## 1. Os contornos do envelhecimento e da velhice nas sociedades envelhecidas: a recontextualização de referências para os agentes de política social

### 1.1 As dinâmicas das sociedades envelhecidas

O reconhecimento de que as sociedades do presente se configuram como sociedades envelhecidas<sup>1</sup> traduz a perspetiva analítica correntemente afirmada para visibilizar tendências associadas a dinâmicas de natureza demográfica que global e transversalmente vêm caracterizando as sociedades numa abrangência mundial. Não obstante a oportunidade desta focalização, a abordagem que centraliza o envelhecimento como característica societária adquire contudo adicional acuidade para efeitos da sua articulação com o surgimento de renovadas questões acerca da natureza do envelhecimento e velhice como percurso e etapa da vida, que conduzem à redefinição dos próprios significados inerentes a ambos os conceitos e que induzem a novos apelos de política social com consequências na reorganização da vida coletiva e organizacional (e.g., reestruturações e/ou cultura de serviços). Neste âmbito o pressuposto que importa enfatizar parte de um entendimento holístico acerca das mutações que conotam como envelhecidas as sociedades contemporâneas e que se revertem em instrumentos de exame necessários, quer para mitigar os desafios, quer para estimular as oportunidades que esta realidade transporta.

Por definição, as sociedades envelhecidas exprimem a nova realidade do fenómeno demográfico (Magnuson, 2012) resultante do crescimento populacional que caracterizou o século XX e do envelhecimento populacional dominante no século XXI (Fernandes, 2008; Wilson, 2006), revelando a questão demográfica contemporânea. Indo ao encontro desta constatação e por forma a visibilizar a dinâmica do envelhecimento populacional sem precedentes a Organização das Nações Unidas (ONU) avançou em 2002 com a conceção assimilada à escala global, de que as sociedades se encontram em processo de envelhecimento quando mais de 7% da sua população possui idade superior a 65 anos (Arshad e Bhat, 2013: 56; UNPD, 2002:11), sendo o envelhecimento o processo que resulta no aumento da proporção de idosos na população total (UNPD, 2013a). Deste modo em 2010 e de acordo com indicadores avançados pelo *Global Health and Ageing Report* (WHO, 2011), a população com idade igual ou superior a 65 anos representava já 8% da população mundial, sendo projetado o seu crescimento para 16% em 2050, percentagem essa que tenderá a elevar-se na ordem dos 71% e 250% para os países desenvolvidos e menos desenvolvidos, respetivamente.

No quadro dos países da OCDE, a proporção da população com mais de 65 anos de idade alcançou os 17,8% em 2010 e espera-se mesmo que atinja os 25,1% em 2050 (OECD, 2015). A intensidade associada ao rápido crescimento da população adulta e à maior longevidade da humanidade, têm estado na base da transição para novos conceitos caracterizadores desta realidade. Assim, Coulmas (2007: 5) distingue entre *sociedades em envelhecimento* (de 7% até 14% da população possui 65 ou mais anos), *sociedades envelhecidas* (mais de 14% e até 21% da população possui 65

---

<sup>1</sup> Seguimos de perto neste ponto, reflexão por nós produzida associada às questões do envelhecimento e que se mostraram paralelas ao trabalho de doutoramento (cf. Amaro da Luz, 2014; Amaro da Luz, 2017).

ou mais anos) e *sociedades híper-envelhecidas* (mais de 21% da população possui 65 ou mais anos), enfatizando ritmos de transição no discurso público no que concerne à adoção desta terminologia científica, os quais sugerem uma consciencialização crescente acerca dos contornos e impactos do fenómeno do envelhecimento, na primeira metade do século XXI.

Abrangida por esta definição de sociedades envelhecidas encontra-se a grande maioria das sociedades europeias, o que permite retratar a Europa como uma região envelhecida (Fernandes, 2008) ou “continente grisalho” (Rosa, 2012:27), visto que 18,5% da população possui idade igual ou superior a 65 anos (EUROSTAT, 2015a), configurando-se igualmente a Europa como o continente mais envelhecido à escala mundial, tendo por base as projeções das Nações Unidas suportadas pelo rácio de dependência dos idosos (UNPD, 2013b).

Numa ótica compreensiva, a leitura destes indicadores carece de ser agregada a outras tendências demográficas. Falar de sociedades envelhecidas obriga à apreensão cumulativa de fatores de convergência (Coulmas, 2007; Coulmas et al., 2008; EC, 2015; Lowenstein e Ogg, 2003; OECD, 2008), que radicam para além do crescimento da proporção das pessoas com 65 e mais anos em dinâmicas associadas a níveis reduzidos de fertilidade e incrementos na esperança média de vida, os quais contribuem para que um elevado número de pessoas, em termos absolutos, alcancem idades avançadas.

Com efeito, se as determinantes da natalidade/fertilidade e mortalidade forneceram a base de explicação da designada transição demográfica, convocando a diferenciação para os sistemas demográficos modernos, as suas dinâmicas em termos de mudanças nos anos mais recentes erguem-se sobretudo, como indicadores de uma nova demografia (Rowland, 2012), sendo fundamentais para a compreensão do impacto do envelhecimento associado às “contemporâneas sociedades longevas” (Linhart, 2008:134).

Segundo o *Social Europe Guide* (EC,2012), desde 1965 que as taxas de fertilidade vêm registando um decréscimo, tendo atingido o seu nível mais baixo no início do século XXI. Em 2002, a taxa de fertilidade para o conjunto dos 28 Estados membros da UE alcançou o mínimo histórico de 1.45 nascimentos por mulher, tendo aumentado para 1.61 em 2008, contudo, os efeitos da crise económica e financeira terão influenciado uma nova descida deste indicador, o qual se situou em 1,58, em 2012, projetando-se que permaneça até 2060 abaixo da taxa de reposição natural, cujo valor indicativo se situa em 2,1 para os países desenvolvidos (EC, 2015; EUROSTAT, 2014).

Tal como a fertilidade permite explicar tendências de envelhecimento pela influência que exerce na natalidade e correspondente declínio da proporção dos jovens, num processo que se designa envelhecimento da base da pirâmide da população, o crescimento da proporção de pessoas idosas encontra também explicação no aumento da longevidade ou esperança de vida, desenvolvimento este que se associa ao envelhecimento no topo da pirâmide de idades (EUROSTAT, 2015b), ambas variáveis muito dinâmicas que retratam as sociedades envelhecidas (Lee, Mason e Park, 2011). Deste modo e no que concerne à longevidade resulta como uma evidência (EC, 2015) a constatação de que os europeus experienciam vidas mais longas, as quais são reveladas pelos acréscimos na esperança de vida à nascença. Por entre os 28 Estados membros, a esperança de vida à nascença foi estimada para 2013, em 80,6 anos - 83,3 anos para as mulheres e 77,8 anos para os homens - constituindo o

género feminino, aquele que vive tendencialmente mais anos. Se esta tendência revela que cada vez mais as pessoas irão sobreviver até idades avançadas, os desenvolvimentos relativos à esperança de vida aos 65 anos vêm demonstrar que a estrutura etária da população vai ser muito mais idosa relativamente ao presente, tendendo as gerações dos mais velhos a viver vidas mais alongadas, fenómeno este que se anuncia como o “inverno demográfico” (Rowland, 2012:3), “amanhecer cinzento” (Peterson, 1999:42), ou o “tsunami da velhice” (Magnuson, 2012), nos países desenvolvidos e que por referência à Europa o conota já como o “continente dos muito idosos” ou longevos (Rau, Muszynska e Vaupel, 2013).

Em 2013 e por referência aos 28 Estados membros, a esperança de vida aos 65 anos era de 19,8 anos - 17,9 anos para os homens e de 21,3 anos para as mulheres – indiciando um alongamento da vida até aos 84,8 anos, para os homens e 86,3 para as mulheres. Esta variável reveste toda a importância para a leitura da longevidade nas sociedades envelhecidas, já que permite visibilizar idades avançadas (acima dos 85 anos), cuja dimensão em termos de abrangência populacional adquire maior expressão e canaliza redobrada atenção. Assim e à escala global, os muito idosos, com 85 e mais anos constituíam já em 2010, 8% da população mundial com 65 e mais anos sendo que 12% desta população pertencia aos países desenvolvidos (6% nos países menos desenvolvidos), prevendo-se mesmo que no período temporal que medeia de 2010 até 2050 esta faixa etária registe um incremento de 351% em termos globais contrastando significativamente com a proporção de pessoas com idade inferior a 65 anos, a qual irá tendencialmente aumentar em 22%. (WHO, 2011). Na União Europeia, a população com 80 e mais anos apresenta-se estimada em 5,1%, tendo aumentado de 3,5% para 5,1%, entre 2001 e 2014. Em 2080, uma em cada oito pessoas terá 80 ou mais anos (12,3% da população) (EUROSTAT, 2015d).

Portugal insere-se nesta dinâmica de envelhecimento crescente, revelando ser um dos países mais envelhecidos da Europa e do mundo (Marques, 2011; Rosa, 2012), característica esta que se mostra transversal aos países do Sul da Europa<sup>2</sup> e que vem gerando por entre estes acentuado pânico moral (Castles, 2000), anunciando a par, prognósticos de calamidade nas economias nacionais respetivas (Rowland, 2012).

No caso português, em 2014, a percentagem de pessoas com idade igual ou superior a 65 anos representava 20,3% (16,6% em 2001) da população total, sendo que a proporção de jovens (0-14 anos), para o mesmo período traduzia 14,4%, (16,2% em 2001) e a população em idade ativa (15-64 anos) situava-se nos 65,3%, equações estas que originam um índice de envelhecimento na ordem dos 141 idosos por cada 100 jovens (102 em 2001) e um índice de dependência dos idosos estimados em 31% (24,4% em 2001) (INE, 2015; INE, 2012).

Tendo por base as projeções contempladas no relatório da Comissão Europeia intitulado, *The 2015 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU28 Member States (2013-2060)*, em 2060, os portugueses com 65 ou mais anos irão representar 34,6% da população do país enquanto os jovens (0-14 anos) vão constituir 11,3% dos portugueses, significando, esta relação, que os idosos

---

<sup>2</sup>Acerca das mudanças demográficas e impacto do envelhecimento nos países do sul da Europa, veja-se os trabalhos de Creighton (2014) e Tomassini e Lamura (2009).

serão o *triplo* dos jovens. Por seu lado, o índice de dependência deverá assinalar, que para cada 100 pessoas em idade ativa (15-64) existirão 64 idosos, ou seja, 1,6 indivíduos ativos para cada idoso.

Para além destes indicadores, Portugal regista comportamentos demográficos de pós-transição característicos de estruturas demográficas envelhecidas e que incluem a diminuição da população com as taxas de fertilidade a descer abaixo do nível de reposição, bem como uma tendência para a longevidade, tornando comum as vivências muito para além dos 60 ou 65 anos (Crampton, 2009). Entre nós, o declínio da natalidade tem constituído um fator determinante para o envelhecimento demográfico, tendo de acordo com Rosa (2012) os índices de fecundidade evoluído entre 1960 (3,2%), 1982 (2,08) e 2010 (1,37), de forma invertida e sem precedentes. Em 2013, no conjunto dos 13 Estados membros que registaram taxas de fertilidade abaixo dos 1,5 por mulher, Portugal foi o que apresentou o valor mais baixo - 1,21 -, situação esta a que não será indiferente o contexto de crise económica e financeira atravessado pelo país (EUROSTAT, 2014; INE, 2014).

Ainda que as perspetivas anunciem aumentos ligeiros para este indicador, parece certo que a população portuguesa irá diminuir e deverá continuar a envelhecer de forma particularmente intensa, caminhando Portugal para integrar em 2020, segundo o relatório, *Population Aging Will Dampen Economic Growth over the Next Two Decades*, o leque das 13 sociedades a nível mundial que serão hiper-envelhecidas (Moddy's, 2014) e podendo mesmo atingir os 307 idosos para cada 100 jovens, em 2060, como indicador do envelhecimento populacional.

A contribuir para esta tendência encontram-se as crescentes expectativas globais de vida e o aumento da esperança de vida nas idades mais avançadas. Em 2013, o número médio de anos com vida, i.e., a esperança de vida à nascença foi de 80,2 anos para a população no seu todo, registando-se, contudo, valores mais alongados para a população feminina – 83 anos – comparativamente à população masculina – 77, 2 anos. Por seu lado, as pessoas em idades superiores (65 anos) puderam viver em média mais 19,1 anos representando este indicador em termos de vida esperada, mais 17,2 anos para os homens e 20,6 anos para as mulheres (PORDATA, 2015) e em termos de caracterização do envelhecimento, o fenómeno da sua feminização. Adicionalmente resulta daqui a expressividade da parcela dos mais velhos (com 80 e mais anos), a qual representava em 2013 cerca de 5,4% da população portuguesa (27,7% dos idosos), estimando-se que em 2060 por cada 100 pessoas, 16 tenham 80 ou mais anos (46,5% dos idosos) (EC, 2015).

Todo este percurso evolutivo que atravessa as sociedades atuais e que se caracteriza pelo acentuado envelhecimento e longevidade introduz repercussões várias, de natureza social, económica, política e cultural representando uma verdadeira “revolução silenciosa” como destaca Kofi Annan (ONU, 2002). Não obstante, a reconfiguração demográfica não constitui apenas uma base de explicação e interpretação relativa às dinâmicas estruturais que configuram a especificidade e diversidade dos perfis demográficos, mas contribui igualmente para elevar questões acerca da definição da velhice, alargando a análise em torno do seu significado e estimulando a par o desenvolvimento de perspetivas analíticas que a diferenciam, como conceito e como realidade, dos seus entendimentos convencionalmente construídos (Amaro da Luz, 2014; Amaro da Luz, Miguel e Preto, 2014; Capucha, 2014; Lowenstein e Ogg, 2003).

## 1.2 A velhice diferenciada: Lógicas de transmutação da velhice como informe para as políticas sociais

Em boa verdade e como vem sendo amplamente realçado (Guillemard, 2010; Lopes e Gonçalves, 2012; Magnusson, 2012; Mouro, 2013; Pinto, 2013), as sociedades envelhecidas não constituem um problema como tal, não são simplesmente sociedades de pessoas idosas, importa pois ter uma posição mais abrangente acerca deste fenómeno e perspetivar que o envelhecimento demográfico se articula e suscita interrogações sobre dimensões cruciais das atuais sociedades capitalistas assentes nos significados da idade, configuração dos ciclos de vida, relações entre gerações, repartição dos tempos sociais, interligações entre idade e trabalho, formulação de políticas públicas, entre outras.

Estes desafios de ímpeto teórico e que revestem todo o pragmatismo para orientação da tomada de decisão política e para facilitar o despiste das vias mais apropriadas para satisfazer as necessidades dos idosos, ao nível do seu bem-estar (Crampton, 2009; Magnuson, 2012) colocam-se pois e desde logo, no domínio da conceção da velhice, a qual no presente não se mostra apenas longa, mas convoca uma leitura em torno da sua diferenciação.

Nesta linha de argumentação e para aquilo que importa às políticas públicas e aos seus atores, a desconstrução e a recontextualização das conceções tributárias do envelhecimento e velhice impõe-se como a abordagem a reter para lidar com a mudança da demografia e com os seus impactos económicos, sociais e culturais, convocando-se nas discussões atuais a atenção para formas mais ampliadas de encarar o envelhecimento. Deste modo, interpretar a transmutação da velhice (Figura 1.1) mostra-se fundamental para desmistificar aceções inscritas em semelhanças e correspondências que foram sendo sobre si construídas tendo por base opções societárias e culturais outrora estabelecidas, nomeadamente as *analogias do ser, do estar e do fazer* (Amaro da Luz, 2017)<sup>3</sup>.

Atento este enquadramento advoga-se pois, que o pensamento mais convencional<sup>4</sup> transporta uma *analogia do ser*, como aceção ou representação fortemente ancorada a uma identidade e categorização dos mais velhos, que reforça a ideia de que ser velho resulta de convergências ou sincronias entre a idade cronológica, biológica e a idade administrativa, ou seja ser velho é integrar a categoria da terceira idade assente num ciclo de vida a *três tempos*.

Com efeito, na sua aceção mais consensual e difundida, a velhice como etapa da vida mostra-se acoplada à cronologia da idade e ao paradigma centrado na idade o qual, emergente das sociedades industrializadas se estendeu de forma consolidada até à década de 60 do século XX, altura em que atingiu o seu apogeu, na sequência de dinâmicas históricas, sociais e culturais fortemente influenciadas pela institucionalização de sistemas que moldaram a vida individual e das sociedades. Tal significa, que fruto dos processos de socialização e da institucionalização dos sistemas de emprego, proteção social e instrução pública (Mendes, 2005), as referências etárias tornaram-se os elementos definidores da generalização do ciclo da vida tendo por base a trilogia das idades (primeira idade, segunda idade e terceira idade).

---

<sup>3</sup> Apresentámos esta reflexão no âmbito de um congresso tendo referenciado no documento integrante das Atas que a mesma fazia parte da presente investigação (cf. Amaro da Luz, 2017a, nota 15).

<sup>4</sup> Assumimos como temporalidade de referência do entendimento de “convencional”, não o contexto das sociedades tradicionais, mas o que o inscreve nos países industrializados os quais desde o século XIX vão instaurando sistemas de reforma ou de forma mais ampliada sistemas de segurança social.

Este contexto de evolução societal que foi ocorrendo num cenário de previsibilidade demográfica, ao mesmo tempo que fomentou a harmonização e estabilização das vivências individuais e coletivas organizadas em torno do ciclo de vida, contribuiu também para convencionar um limiar da idade, capaz de classificar os indivíduos e, para os posicionar na terceira idade, i.e., na fase de vida da velhice. Assim, a idade dos 65 anos instituída como idade de reforma – por força da estruturação do trabalho nestas sociedades e consequente generalização dos sistemas de reforma - ao categorizar de forma indiferenciada todos aqueles que alcançam os 65 anos, aproxima os conceitos de velhice (definição institucional por via da reforma/marcador sociológico) e terceira idade (período de “usufruto” da reforma pela saída da vida ativa/marcador biológico), potenciando a sua utilização coincidente (Amaro da Luz, 2014; Fernandes, 2008; 2001) e visibilizando a expressão identitária dos mais velhos.

No essencial, a ideia de velhice tributária dos tempos modernos focaliza a idade como base identitária, como elemento central da organização social e dos tempos sociais de vida, influenciando as oportunidades dos indivíduos (Willson, 2007), no que concerne ao *estar* e ao *fazer* em sociedade.

Neste seguimento, a *analogia do estar* inscreve a condição ou o estado dos idosos em registos de normalização, univocidade e homogeneidade, estruturando-se a partir daqui uma representação da velhice, socialmente apreendida, partilhada e facilmente identificada. Concretamente, argumenta-se que a *arquitetura do estar* na velhice se funda numa interpretação unívoca em muito oriunda de certas perspetivas, dispositivos ou estruturas políticas, económicas e sociais com impacto na construção e experiência da velhice e cuja exteriorização visibiliza assunções que recaem na uniformização ou padronização das condições pessoais e coletivas dos mais velhos. Assim, no plano situacional pessoal, o discurso sobre a velhice foi sendo muito construído a partir de modelos conceituais enfatizando a noção de défice ligada à vivência da condição do idoso e caracterizando as pessoas idosas, como incapazes ou em risco de se tonarem incapazes (Fonseca, 2011). Por seu lado, a condição coletiva da velhice advém da sua apreensão como problema social acompanhada de ideias e de representações estereotipadas, as quais contribuem para exacerbar uma condição negativa e uma imagem desvalorizadora dos mais velhos.

Terá sido o avolumar do conjunto de indivíduos que atingem o limiar dos 65 anos, bem como o de todos os que veem o seu horizonte de vida muito mais alargado, o elemento basilar que transformou a velhice numa questão social recente, direcionando-se a atenção coletiva para esta realidade e emergindo daqui o apelo crescente à organização do conjunto das solidariedades públicas. Consolidou-se também a partir daqui o campo das representações sociais visibilizando as fragilidades nos domínios físico, social ou relacional dos mais velhos e uma conceção negativa da velhice (Mauritti, 2004), configurada por referência a estados de pobreza e/ou isolamento social e/ou doença/dependência e a outras vulnerabilidades que se considera marcarem as vivências destes públicos (Fernandes, 2001; Mauritti, 2004; Amaro da Luz, Miguel e Preto, 2014). Estas assunções, ao favorecerem a emergência dos discursos sobre a velhice negativa, atribuindo-lhes um estatuto correspondente, contribuem também para a simbolizar como a idade não apenas das carências, mas como a que agrega um encargo social e económico (Fonte, 2002). Neste âmbito, a disseminação de uma *analogia do fazer* estrutura as conceptualizações harmonizantes, porque homogêneas ou lineares relacionadas com a função e/ou valor social do idoso, erguendo convicções que consubstanciam por um lado os mais



velhos como a expressão simbólica da antítese do desenvolvimento fazendo corresponder a velhice a existências improdutivas, inativas e inúteis (no sentido produtivo) e por outro como vivências fracamente conciliadas com dinâmicas de participação, social ou outra. Tendo vindo a perdurar, no campo das políticas sociais uma conceção de velhice ancorada a estas analogias e a erguer os idosos como grupo categorial para o qual se desenham programas de intervenção específicos, também é verdade que as próprias dinâmicas sociais tem vindo a ditar e a inscrever no plano do debate abordagens pautadas por diferentes orientações nas formas de conceitualizar esta etapa da vida. Por referência às analogias apontadas, advoga-se, pois, e quanto ao *campo identitário do ser*, a valorização das identidades plurais, ou seja, o reconhecimento de que existem diferentes idades para se ser velho e diferentes tipologias de idade (física, psicológica, social). Tal remete para o assumir da variabilidade como característica dos processos de envelhecimento, resultado também daqui um menor protagonismo da idade cronológica na sinalização das identidades (Quaresma, 2008).

Com efeito, o elemento idade, informador das perspetivas analíticas mais atuais acerca da velhice reenvia para diferentes dimensões que urge considerar numa abordagem reconceptualizada, podendo distinguir-se nos indivíduos, tal como surge amplamente referenciado, uma idade biológica, uma idade psicológica, uma idade social, entre outras conceções (e.g., Fonseca, 2006). A adoção da perspetiva da idade numa ótica diferenciada reclama, pois, uma maior abrangência para situar a idade dos mais velhos, assumindo múltiplas separações. Neste sentido, a perspetiva biológica da idade associa-se ao funcionamento do sistema orgânico e traduz a etapa da vida em que se começam a perder capacidades essenciais e se regista uma deterioração do estado geral de saúde (Fernandes, 2001). A focalização na idade psicológica sinaliza as capacidades de adaptação a alterações do contexto ambiental preservando mecanismos de controlo pessoal e autoestima, assim como as capacidades relacionadas com a cognição, memória entre outras (Fonseca, 2006). Por seu lado, a idade social remete para o estatuto, posição social ou papéis sociais indutores da participação social em função dos parâmetros social e culturalmente determinados. Este conceito tem impulsionado novas interpretações acerca das dinâmicas das sociedades modernas e confronta as tradicionais convergências entre velhice e terceira idade. Como sublinha Fernandes (2001:45), “a ténue fronteira que separa o trabalho do não trabalho introduz uma nova problemática social”, contribuindo para afirmar o conceito de envelhecimento social, o qual “ (...) depende da perda de valor do capital de experiência acumulada, capital esse em franca desvalorização dada a velocidade das transformações”. A argumentação aqui desenvolvida apoia-se na visível antecipação da idade da reforma como resultado da saída antecipada da atividade/profissão que acontece de forma cada vez mais recorrente mostrando-se transversal às várias profissões, no mundo ocidental. Esta realidade ao desconstruir a linearidade entre velhice – reforma - terceira idade, remete para uma maior flexibilidade na análise dos ciclos de vida, obrigando a ultrapassar a rigidez convencionalmente legitimada na definição da velhice.

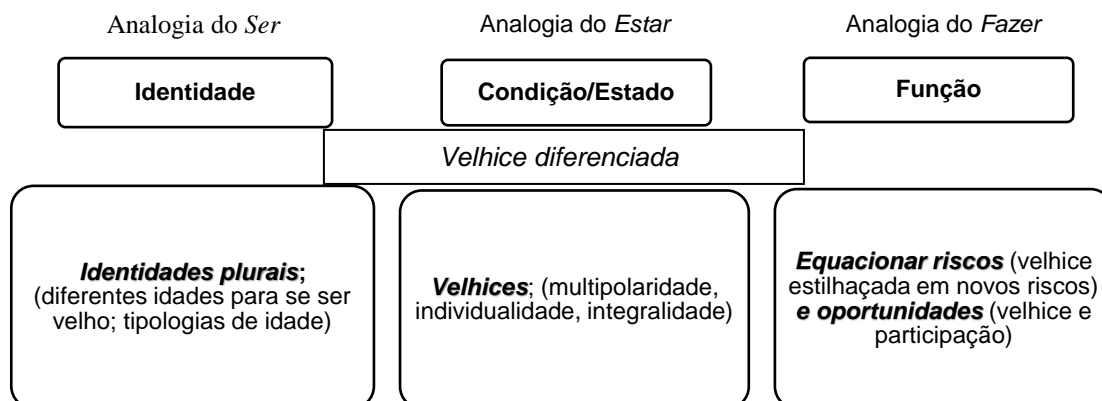
A um outro nível e no *domínio do estar*, ou seja, naquele que se refere à condição dos mais velhos advoga-se a importância de se falar não de velhice, mas de velhices (Amaro da Luz, Miguel e Preto, 2014). A abordagem da velhice no plural significa equacionar as vivências ancoradas a diferentes trajetórias, reconhecer a multipolaridade ou multidimensionalidade dos estados ou condições de se estar na velhice, visibilizados por exemplo a partir das conceções de terceira e quarta idade as quais

se mostram convergentes com os discursos sobre a velhice positiva e negativa (Mauritti, 2004). Importa a este nível entender que a passagem da terceira para a quarta idade ocorre de forma específica para cada indivíduo. Não obstante, revelam-se na terceira idade os aspetos mais positivos que identificam os indivíduos com as condições e práticas de uma vida ainda autónoma, aspetos que Baltes e Smith (2003, citados por Fonseca, 2006:78) sinalizam como, “ (...) elevado potencial latente de manutenção de boa forma (física, mental); coortes sucessivos com ganhos ao nível da forma física e mental; existência de substanciais reservas cognitivo-emocionais; (...) níveis elevados de bem-estar pessoal e emocional (...) ”. Por seu lado, a quarta idade configura uma realidade diferente pautada por várias perdas, “ (...) no potencial cognitivo e na capacidade de aprendizagem (...) considerável prevalência de demências (cerca de 50% aos 90 anos de idade); elevados níveis de fragilidade; disfuncionalidade, e multimorbilidade” (Baltes e Smith, 2003, citados por Fonseca, 2006:79). Fundamentalmente, afigura-se como necessário apreender a crescente diversidade que a velhice transmite nos planos da cognição, funcionalidade, autonomia, participação, atividade, entre outros domínios e no que diz respeito à condição dos públicos que abrange (e.g., “jovens idosos”, “muito idosos”). Em concreto, deve reconhecer-se, que a velhice se reporta a existências individuais, apelando-se à adoção de uma perspetiva de integralidade acerca do estado e vivências dos mais velhos quando se abordam estes públicos, quer seja no plano da conceção da política ou da sua implementação.

No que se reporta ao campo ou *domínio do fazer*, a abordagem da velhice diferenciada obriga a equacionar não apenas os riscos inerentes a uma velhice inativa ou passiva, mas também as oportunidades que decorrem de um entendimento da velhice como associada a participação. Tal significa, apreender os mais velhos numa ótica da sua ativação, reconhecendo-se, que as vias, para esta, são múltiplas. A par com indivíduos marcados por uma menor funcionalidade existem outros e como Quaresma e Graça (2006) reconhecem, que são mais independentes, autónomos e habilitados em termos de formação e recursos, estando mais equipados para enfrentar a transição da vida ativa para uma vida criativa e socialmente reconhecida, impulsionando-se, pois e, a partir daqui, novas orientações analíticas passíveis de superar as perspetivas acerca do envelhecimento humano, que consideram a velhice acoplada a registos únicos de inatividade e de restrição do envolvimento ou participação em diferentes domínios, que são para significativos para os idosos, inclusive em contextos de institucionalização.

É, pois, neste panorama de reconfiguração ou de transmutação da velhice, que importa apreender e de forma não linear a realidade identitária, as existências e a realidade ocupacional dos mais velhos, quer no plano concetual, quer de efetivação das políticas sociais e de cuidado.

Figura I. 1 - A transmutação da velhice



Fonte: Elaboração própria

Dito de outro modo, a apreensão da concepção da velhice diferencial traduz um processo de construção social impulsionado pela demografia e constitui, em nosso entender, um ponto de partida, para considerar, a abordagem das *formas evolutivas* da regulação social pautada pela ação dos agentes no campo do bem-estar e simultaneamente de *confronto* com o fenómeno da velhice.

## 2. *Welfare State* e a governança como nova metodologia da regulação social

### 2.1 O Estado de Bem-Estar e os seus (des)equilíbrios

A atenção pela velhice no âmbito da política pública constitui uma preocupação crescente dos Estados de Bem-Estar constituindo as políticas sociais áreas essenciais neste domínio, já que facultam o exercício da cidadania social e o alcance da coesão social. Fernandes (1997), sublinha que a estruturação das políticas de velhice decorreu da concepção e institucionalização de medidas desenvolvidas por força das intervenções públicas ou ações coletivas. Neste sentido e em termos evolutivos configuram-se em cada momento dinâmicas de articulação entre a sociedade e o Estado, reveladoras de novos modos de ação tendentes à afirmação do bem-estar e suscitados pela realidade social.

Historicamente, a fase de referência que afirma o bem-estar no quadro das sociedades modernas ou desenvolvidas situa o período do 2º pós-guerra como revelador de uma nova ordem política, económica e social cuja legitimação ficou reconhecida como o consenso do pós-guerra (Pierson, 1991). Assente nas articulações oriundas do modelo de produção fordista e da prossecução de políticas macroeconómicas de tipo *keynesiano* esta nova dinâmica de regulação estruturou sob hegemonia estatal os termos do bem-estar conduzindo ao advento do *Welfare State*<sup>5</sup> e à edificação

<sup>5</sup> Ainda que o termo Estado-providência esteja consagrado na língua portuguesa como tradução da expressão *Welfare State*, privilegia-se nesta investigação esta última expressão, a qual se mostra mais compatível com a

institucional das políticas sociais. Deste modo, a legitimação do bem-estar público adquire o sentido de bem-estar social, por via da articulação da “ideia” de política (s) social (is) com o conceito de bem-estar, assumidos ambos como elementos de um mesmo continuum e que se reportam a finalidades sociais prosseguidas pela intervenção do Estado, na economia e na sociedade (Pereirinha, 2008). O *Welfare State* como padrão de política social surge como um fenómeno do século XX<sup>6</sup> existindo uma diversidade de abordagens explicativas sobre a sua génese e desenvolvimento, que não cabe aqui explorar, carecendo, contudo, de ser examinada à luz de um quadro teórico que sistematize e relacione estes processos (Flora e Alber, 1981; Nogueira, 2001), qualquer interpretação relativa aos seus desenvolvimentos.

Deste modo e assumindo como ponto de referência este contexto histórico, entende-se que a compreensão do bem-estar no que se reporta à sua efetivação junto dos cidadãos e para o que aqui importa junto da população idosa ocorre a partir da estruturação de racionalidades de cariz político, económico e social<sup>7</sup> que se concebem como equilíbrios desencadeadores da prosperidade, progresso social, solidariedade e coesão social, ou seja de regulação social (numa aceção ampla)<sup>8</sup>.

Atenta a primeira destas racionalidades pode, pois, perceber-se que o ímpeto para o bem-estar tem uma génese política, alicerçando-se os equilíbrios que ditam o bem-estar muito em função de um conjunto de dinâmicas oriundas do “político”, i.e., da natureza do arranjo político institucional, da tipologia da intervenção política e da construção do capital político. Tal significa que a ordem política indutora do bem-estar é primeiramente configurada por via do Estado constituindo este a principal instância (Pierson, 1996) que afeta a grande parte das infraestruturas e aparelhos institucionais através dos quais as políticas sociais se tornam operativas. Embora a noção de bem-estar não seja universal e possua uma ancoragem histórica e cultural, a sua acoplação com a ideia de Estado remete para um papel deliberado do mesmo junto dos cidadãos, com o intuito de os auxiliar a alcançar uma vida digna (Greve, 2008). Assim, o arranjo político institucional subjacente ou impulsionador do bem-estar ergue o intervencionismo estatal como o modelo mais compatível com o alcance de objetivos a este respeito (Baldock, 2011), afirmando-se neste enquadramento, o Estado, como o organizador político da solidariedade. Para tal funda a sua ação no saber técnico e suporta-a assente no aparelho ou arquitetura administrativo-burocrática a qual se mostra favorável à sua expansão (Cattacin, 1996; Branco, 2009).

Assente neste compromisso (do Estado com o bem-estar) a intervenção pública de impulsionamento estatal (Nélisse, 1994) adquire vias de formalização para edificar uma *performance* que denuncia um “agir renovado do social” e que se orienta para o desenvolvimento de programas sociais públicos, como uma faceta central do panorama político. Traduzem, pois, as políticas sociais

---

abordagem do bem-estar que suporta a discussão presente, sendo este, de igual modo, o termo mais utilizado na análise comparativa europeia (cf. Baldock, 2011; Greve, 2008; Pereirinha, 2008).

<sup>6</sup> Na definição que avança acerca da provisão de políticas e serviços sociais pelo Estado de Bem-estar, Baldock (2011) esclarece, que as sociedades em que uma parte substancial da produção de bem-estar é paga e fornecida pelo governo são designadas de Estados de Bem-estar, mostrando ser o Estado de Bem-estar a resposta mais completa do século XX à necessidade social.

<sup>7</sup> Como Mozzicafreddo (1997) enfatiza, a dimensão constitutiva do modelo de Estado Providência não se limita à componente social, incluindo igualmente as dimensões económicas e políticas, as quais são necessárias de equacionar na discussão e reflexão acerca deste fenómeno.

<sup>8</sup> Seguimos de perto neste ponto reflexão por nós desenvolvida associada às atividades científicas de produção articuladas com o doutoramento (cf. Amaro da Luz, 2016).

(tipologia da intervenção política), como expressão das funções sociais do Estado um elemento adicional a considerar para a equação do equilíbrio do bem-estar, oriunda da designada *racionalidade política*. Efetivamente e como a história revela, foi no período posterior à 2ª guerra mundial que se edificaram as políticas sociais como vertentes de uma expressão coletiva da solidariedade tentando assegurar a redistribuição de recursos, a gestão de riscos sociais e a provisão de serviços sociais (Flora e Heidenheimer, 1981; Flora, 1986).

De salientar, contudo, que, se o arranjo político institucional e a tipologia de intervenção pública que afirmam o modelo de *Welfare State* se mostra uma realidade consolidada no período assinalado (i.e., segunda metade do séc. XX), não pode igualmente deixar de se observar que os sistemas políticos constituem sempre uma criação das sociedades perante desafios inerentes aos seu desenvolvimento. No que se reporta à matriz institucional deste modelo de Estado, a estrutura formal e substantiva, que este período histórico vem demarcar, refletiu uma evolução e organização no que concerne a respostas e ações convocadas perante problemas e necessidades expressas, numa temporalidade, que se mostra anterior a esta acima enunciada (Mozzicafreddo, 1997; Pereirinha, 2008). No campo da velhice, em concreto, as políticas sociais mais do que refletirem a ordem do Estado ou a expressão de uma dominação, denunciam sobretudo, a articulação entre tensão e transformação emergentes das relações entre Estado e sociedade civil (Cardoso et al., 2012). Tal significa que a afirmação do *estatismo* e das inerentes políticas sociais neste período do século passado foi precedida do amadurecimento dos processos de industrialização e do protagonismo dos assalariados enquanto força social e política, dinâmicas estas que abriram espaço para a demarcação de uma intervenção estatal no domínio das políticas sociais de feição reguladora (Vaz, 1998). A formatação das políticas de velhice mostra-se, pois, oriunda deste desiderato, tendo sido na segunda metade do século XIX que a mesma começou a invadir o discurso político e a dar lugar à criação de instituições (Fernandes, 1997; Guillemard, 1980; Lenoir, 1979) específicas que visam a sua gestão. As primeiras medidas que se destacaram neste processo surgiram na Alemanha de Bismarck e foram materializadas por via dos seguros sociais obrigatórios<sup>9</sup> destinados à cobertura de riscos sociais, traduzindo estas prestações sociais, a base fundacional do primeiro sistema de segurança social de natureza obrigatória (Pereirinha, 2008). Ainda que não se mostrassem apenas dirigidas às pessoas idosas mas à proteção do risco social passível de ocorrer para os indivíduos inseridos no mercado de trabalho, esta via de intervenção pública releva uma conceção particular do papel desempenhado pelo Estado que se mostra indutor do bem-estar individual dos membros da sociedade perante disfuncionalidades manifestas do mercado, no domínio da proteção face ao risco social.

---

<sup>9</sup>O programa *Bismarkiano* de proteção social impulsionado pela crescente industrialização da Alemanha a par com as exigências crescentes do movimento operário foi aprovado no Parlamento Nacional - *Reichstag* – por volta de 1881 e consagrou-se a partir de três leis que influenciaram o surgimento de legislação conexas em outros países, quer europeus, quer de outras geografias. A lei de 15 de junho de 1883, criou o seguro de doença obrigatório para os trabalhadores operários da indústria, suportado numa contribuição financeira em que 2/3 competiam aos trabalhadores e 1/3 à entidade patronal. A segunda lei, datada de 6 de julho de 1884, estabeleceu o seguro de acidentes de trabalho integralmente financiado por contribuições patronais. A terceira lei, institucionalizada em 22 de junho de 1889, edificou o direito à pensão de velhice e invalidez aos trabalhadores, originando um sistema de pensões financiado parcialmente pelo Estado, pelos trabalhadores e entidade patronal, em contribuições de igual montante (cf. Pereirinha, 2008:17-24).

Complementarmente à lógica político-institucional do *Welfare State* anteriormente referida, um outro elemento que suporta a sua dinâmica, i.e., que se associa à análise da expansão do Estado de bem-estar e à manutenção dos seus equilíbrios, advém da construção e afirmação do seu capital político. Não obstante a pluralidade de vias que subjazem à discussão deste conceito, o argumento a sublinhar é o que reconhece o Estado como um agente, que por via da sua estrutura institucional e política adquire um papel destacado no contexto social e político capaz de ditar e influenciar normas e valores sociais, resultando esta sua capacidade de influência de dois fatores estruturantes - ordem política dominante (disposições normativas) e relações de poder (posição de poder/autoridade) – os quais evidenciam centralidade para a compreensão do conceito de capital político (Baumann, 2000; Nee e Oppen, 2010). Tal significa entender o Estado e a sua racionalidade política assente também no estabelecimento de compromissos ou equilíbrios que resultam da definição de normas, da criação/disseminação de um sistema de direitos e da conceção de objetivos de política pública, onde se enquadram as políticas sociais. Esta ordem política que se revela pela faceta interventiva e normativa do Estado nas disposições de bem-estar mostra-se assim um processo de capitalização de valor, cuja expressão se associa à edificação do contrato social de abrangência coletiva (solidariedade nacional) e individual (cidadania social). É neste sentido que se realça a solidariedade moderna como a base que decorrente dos mecanismos de intervenção e de classificação estatal autoriza decisivamente o político (Ceballos e Rojas-Lash, 2010) e que se sugere que compete ao Estado de bem-estar determinar os limites, formas e extensão da solidariedade nacional abrangendo a fixação de impostos e gastos, por força do direito soberano que o assiste (Ferrera, 2014).

Pelo lado da cidadania social advoga-se que a sua configuração decorrente de direitos e obrigações e que inaugura o estatuto formal da integração, entendido como a situação adstrita à condição de pleno membro da sociedade (Amaro da Luz, Miguel e Preto, 2014) viabiliza a afirmação da política governamental e dos seus vários instrumentos, porque induz ao reconhecimento da capacidade do Estado e do aparelho político em prosseguir os ideais da justiça social, igualdade e coesão social. Neste enquadramento, importa articular e na esteira dos equilíbrios de bem-estar decorrentes do capital político estatal, o mecanismo das relações de poder. Na senda de Giddens (1978) e da sua conceção do poder, como capacidade transformadora de realidades e contextos diversificados, o Estado afigura deter uma posição de poder quando fazendo jus dos seus recursos os canaliza também a favor dos indivíduos, provisionando e facilitando o exercício a direitos que lhes definem a sua cidadania. A este respeito, a leitura do capital político estatal enquadra-se numa perspetiva que remete para a esfera das relações (a partir das instituições do Estado) com os indivíduos, para o estabelecimento de vínculos e interações sociais que se institucionalizam por via do Estado de bem-estar e que reforçaram, quer o sentimento de pertença do indivíduo à comunidade política (legitimando e justificando a ação governamental), quer a figura do Estado Nação, decorrente do alastramento de um sentimento de identidade nacional (Moreno e McEwen, 2005).

No campo da racionalidade de cariz económico (i.e., ordem económica), perspetivada como geradora de equilíbrio regulador (i.e., de bem-estar, numa vertente globalizante que enquadra promoção social, solidariedade entre outros princípios e objetivos), reconhece-se que a mesma advém, no contexto em análise, da *articulação negociada* entre o económico e o político focalizando resultados

no domínio social. Como a literatura realça (e.g., Estêvão, 1997; Perret, 1995), a conjugação da concentração industrial (oriunda do modelo fordista de produção) com a criação do Estado-Providência e o domínio das políticas macroeconómicas *keynesianas* alicerça um formato de regulação a partir do Estado e Mercado, que protagoniza a regulação económica ou ordem económica (i.e., onde surge valorizado o dinamismo económico enraizado no mercado), como conciliadora no plano económico e social, negligenciando-se mesmo e por força desta *regulação extensiva* o surgimento de configurações económicas alternativas, o que leva a interpretar este período como sendo acompanhado por *tendências de descomunitarização* (Soulet, 2005).

Tal significa, que, se por um lado, o predomínio industrial assente na grande empresa como mecanismo de suporte da produção e do consumo de massa e os desenvolvimentos daí suscitados a nível financeiro, do trabalho e outros, se evidenciam como importantes mecanismos da regulação económica (Estêvão, 1997:33-34), por outro, carece de se perceber que este todo este dinamismo é acompanhado por intenções a nível das políticas sociais, cuja feição *providencial* do Estado constitui o maior exemplo (Rosanvallon, 1981; Pereirinha, 2008). Atento este contexto, afirma-se na abrangência das racionalidades (que caracterizam o *Welfare State*) indutoras dos equilíbrios de bem-estar um conjunto de “regras do social” configurando a designada ordem social, cuja disseminação tende a ser veiculada sobretudo pelas políticas sociais. Tendo presente que a abordagem da ordem social pode ser encetada a partir de múltiplos enfoques (e.g., analítica da cidadania, dos modelos de política social e respetiva influência no bem-estar), importa realçar que são sobretudo regras que recaem na tipificação, uniformização e homogeneização do social, aquelas que sobressaem para sugerir uma leitura compreensiva da racionalidade (assente na ordem social) inerente às políticas sociais e que funcionam como *organizadores* das vivências coletivas e individuais. Com efeito, a afirmação do *Welfare State* nas sociedades ocidentais foi sendo consubstanciada a partir uma linearidade de equilíbrios societais, que induzem à generalização dos modos de vida, à organização dos percursos de socialização e que tendem a ancorar as trajetórias de vida em registos de estabilidade, de previsibilidade e de minimização de incertezas designadamente no campo do enfrentamento dos riscos sociais. No campo das políticas sociais da velhice as racionalidades em que se ergue a ordem social e que ditam os equilíbrios do bem-estar para os idosos assentes na intervenção estatal refletem uma construção social que associa sobretudo a idade à estrutura da organização social ou de ocupação do tempo no ciclo de vida assumindo-a como a base do estatuto da velhice. Indo ao encontro do que atrás se destacou, relativamente aos riscos sociais e à arquitetura dos seguros sociais, também a consolidação dos sistemas de reforma parametrizada pelo mecanismo interventivo da solidariedade pública que institucionaliza os percursos de vida contribui para codificar a velhice no plano social e legislativo (Cardoso et al., 2012). A par e recuperando a discussão já tida sobre analogias da velhice, são, pois, as assunções de indiferenciação, de padronização, de normalização, de previsibilidade e de estabilidade os elementos referenciais que posicionam a ordem social característica do Estado de Bem-Estar no cerne dos fundamentos que orientam as políticas sociais e em concreto as que se direcionam para a regulação da velhice.

No seu conjunto, estas dinâmicas ou racionalidades que se erguem nos domínios da ordem política, económica e social carecem de ser interpretadas como o arquétipo regulador dos equilíbrios

de bem-estar, que se estrutura e concebe sob a égide do intervencionismo estatal, coadjuvado pelo mecanismo de mercado. Adicionalmente e como se discutiu, foi com base nestas racionalidades que se objetivou o sentido do bem-estar coletivo e se potenciou a expansão do *Welfare State* cuja institucionalização e legitimidade permaneceu assegurada também por fatores de estabilidade contextuais, ou seja, de natureza sistémica (e.g., evolução favorável da economia, da demografia). Deste modo, a leitura que se convoca acoplada à inversão das trajetórias dos equilíbrios de bem-estar não pode ficar alheada destas dinâmicas evolutivas. Numa leitura sistematizada e tal como a literatura realça (e.g., Leibfried e Mau, 2008; Rosanvallon, 1981; Mozzicafreddo, 1997), são essencialmente fatores associados à influência do neoliberalismo na privatização dos serviços públicos, à incidência da globalização na desregulação do sector privado, à inversão demográfica e seus impactos de natureza financeira, às alterações na esfera das necessidades sociais e à complexidade dos problemas sociais, aqueles, que têm vindo a centralizar o debate relativo aos desafios com os quais se confrontam na sua generalidade os Estados de bem-estar.

Assim e no campo da racionalidade política (ordem política) argumenta-se que o arranjo institucional estatal (i.e., o aparelho estatal) evoluiu até ao seu limite (Flora, 1986), sendo necessário convocar diferentes cenários institucionais ou novas combinatórias institucionais geradoras de valor (Amaro da Luz e Albuquerque, 2014). Por seu lado e no que respeita à tipologia da intervenção política (e.g., com expressão nas políticas sociais), alerta-se para o surgimento de novos riscos sociais (e.g., não padronizados ou previstos nos esquemas da proteção social), os quais reclamam um tipo de intervenção pública que se mostre mais ajustada aos contextos sociais emergentes e de renovada complexidade (Goldani, 2004). Paralelamente e no domínio do questionamento da ordem política/capital político, o cerne do debate tende a elevar as disposições normativas integradoras, assentes, por exemplo, no pressuposto da universalidade (subjacente às políticas sociais alicerçadas numa ética de responsabilidade), para realçar as dificuldades da sua abrangência quando se assiste em vários domínios, a uma retração da intervenção estatal na esfera da provisão de bens e serviços. Importa, aqui, também sublinhar, que estes constrangimentos são extensíveis à ação transformadora do Estado (remetendo para o questionamento do ordem política assente nas relações de poder) e que se tornam visíveis, designadamente, pela sua incapacidade em intervir numa pluralidade de condições de existência (ex: velhice dependente, isolamento, solidão), através de respostas de política social capazes de as inverter. Também no campo do equilíbrio regulador distinguido pela articulação virtuosa entre Estado e mercado (Perret, 1995), se constata existir uma fragilização, particularmente quando se focaliza a relação de linearidade, outrora fundamento do expansionismo estatal (i.e., conotado como os gloriosos anos do *Welfare State*) e que radica na dinâmica entre crescimento económico e integração. Confrontada com condicionalismos vários e atrás descritos, esta linearidade reguladora, de vocação binária, tem-se vindo a mostrar, sobretudo, deficitária, quer para promover crescimento, quer integração. Advoga-se, nesta continuidade, que a racionalidade ou ordem económica outrora estabelecida tem vindo a perder capacidade reguladora, i.e., denuncia fragilidade como fonte de coesão e de vinculação social, penalizando os compromissos sociais antes negociados. Transportadas para o campo da ordem social, as transformações ocorridas por impulsionamento dos fatores de pressão já referenciados canalizam o debate em torno das leituras do social, postulando-se uma maior



abrangência para conceber as necessidades e para suscitar modalidades de resposta a riscos não tipificados, ou seja, que apenas podem ser percecionados e confrontados em contextos de proximidade geográfica e relacional.

Resulta daqui, que os parâmetros de natureza política, económica e social, sob os quais se moldou o equilíbrio estatal para o bem-estar se mostram desafiados nos tempos recentes, mostrando ser a perspetiva de regulação social (aceção ampla), suportada numa lógica de governança, uma via passível de incorporar uma abordagem mais extensível do bem-estar, beneficiando do contributo de outros agentes participativos e ativadores dessa regulação.

## 2.2 Governança pública e regulação social: *Apontamentos para a inscrição da economia social na economia e sociedade*

Na agenda da reforma dos *Welfare State* convocada por turbulências influentes no seu *modelo interventivo* (i.e., regulador), a governança tem vindo a ser convocada como sistema que potencia a sua modernização (Newman, 2006). Tal decorre de novas oportunidades, que a governança incorpora para refundar as ordens política, económica e social subjacentes à regulação do bem-estar.

Com efeito, o elemento basilar da ideia de governança reside no seu entendimento como novo paradigma político subjacente ao governo das sociedades, que encerra uma abordagem no sentido da governabilidade, mais consentânea com a ação a imprimir, face aos apelos das comunidades/territórios. Resulta daqui o reconhecimento consensualizado de que as dinâmicas de governança assentam numa pluralização do poder, o qual se dispersa pela interação com outros agentes movidos pelos propósitos da regulação social. Neste sentido, Pereira (2014) avança o pressuposto de que a governança reflete uma distribuição mais equilibrada do poder, o qual outrora se concentrava num Estado hegemónico. Stoker (1998:19) refere a este propósito que, “ (...) a perspetiva da governança desafia as conceções mais convencionais que focalizam o governo como um ator isolado, ou como uma instituição divorciada das forças mais amplas da sociedade”. Assim considerada, a governança introduz no quadro da ordem política uma nova ordem ou regra, a qual supera a centralidade do poder ancorada a uma entidade unitária (Jalali, 2005), canalizando a atenção para a criação de condições para a ação coletiva. Sobretudo, a governança surge como processo de mobilização dessa ação, que inclui, quer “ (...) as formas centradas na esfera pública, quer as estruturadas por organismos governamentais formais, quer as despoletadas por grupos autónomos ou movimentos sociais que resistem e desafiam os modelos de governação tradicionais” (Healey, 2006, citado por Pereira, 2014:7). Neste processo que se reconhece ser mais aberto e participado promove-se a cooperação em torno de objetivos comuns visando concretizar a ação territorial em matéria social.

Assente neste registo, a governança anuncia amplas oportunidades para refundar as dinâmicas económicas quando alarga o reconhecimento e as possibilidades de ação a atores múltiplos, envolvendo-os nos processos de dinamização social dos territórios. Neste sentido, Kolybashkina (2005:2-3) realça, que a passagem de uma dinâmica de governo para uma de governança implica responsabilidades partilhadas pelo Estado com o mercado e sociedade civil, no domínio das funções

centrais do Estado, a saber, financiamento, regulação e provisão de serviços. De igual modo Daly (citado por Bode, 2006) evidencia, que a governança introduz padrões de mudança relacionados com as atividades de bem-estar em termos da sua gestão, administração e coordenação das mesmas. Chaney e Wincott (2014) abordam a governança para evocar o compromisso territorial no domínio da provisão de bem-estar, acentuando neste âmbito o papel do terceiro setor formalmente organizado. Nos termos de Bode (2006), a governança carece de ser vista como transformacional visto que estrutura novos formatos para a participação cívica (e.g., parcerias com diferentes finalidades), agregando quer *burocracias do bem-estar* (Estado) quer entidades não estatais, na provisão de serviços de bem-estar social. Em domínios concretos como no caso da intervenção pública erguida como resposta aos desafios do envelhecimento, a governança associa-se à lógica da ação política dinamizada a partir de parcerias, pontuadas pela presença dos organismos estatais (e.g., no caso português o Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, Ministério da Saúde), e incluindo uma agenda maior, onde participam *stakeholders* institucionais largamente provenientes do sector da economia social (e.g., no caso português a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, União das Misericórdias Portuguesas, União das Mutualidades Portuguesas, Instituições Particulares de Solidariedade Social), que, com propósitos comuns equacionam elementos referente à conceção efetivação das medidas de política.

Associada à regulação social a governança pública do bem-estar é conduzida politicamente numa ótica de abertura à formação de identidades e dinâmicas económicas (e.g., sociais) moldando-se em função das conceções que prevalecem acerca da ordem social. Assim, Pereira (2014) realça a governança como sendo a gestão que opera de forma participada (envolvendo Administração, acores económicos e socioculturais e cidadãos) para responder às necessidades de um território. Por via deste sistema assegura-se no entender da autora uma melhor gestão dos impactes territoriais os quais resultam por exemplo, de novas necessidades da comunidade, abrindo-se espaço para a inovação e experimentação no campo das políticas públicas. Nesta senda, a governança, carece de ser apreendida também como uma abordagem estratégica e de (re)conciliação do bem-estar, agregando significados que ampliem os quadros de referência do social. Neste domínio, o apoio/cuidado à população idosa em termos de uma resposta oportuna aos apelos emergentes que estes públicos transmitem constitui um exemplo de articulação da governança, com debates mais amplos sobre as políticas sociais e sobre os agentes que as tornam operativas, designadamente os atores da economia social.

No essencial resulta destes apontamentos a premissa de que a governança se posiciona como abordagem passível de facilitar o (re)ajustamento aos novos contextos e realidades emergentes, já que se associa ao caminho que intenta gerir as mudanças contemporâneas do bem-estar social. Canalizando a atenção para o envolvimento do setor não lucrativo na provisão de serviços e na tomada de decisões estratégicas referentes às políticas sociais, a perspetiva da governança pública confere à economia social uma posição de destaque na provisão de bens e serviços públicos, em geral e realça com protagonismo, a sua contribuição para a esfera da intervenção junto da população idosa. Esta evidência, se por um lado, favorece o reconhecimento e visibilidade destas organizações, atribui-lhe ao mesmo tempo, acrescidas responsabilidades, na deteção de problemas e necessidades e na sua

resposta, admitindo-se, pois, que a economia social constitui um agente estruturante e “facilitador”, das políticas sociais e no quadro da provisão solidária à população idosa, como de seguida se discute.

### 3. O posicionamento estrutural da economia social e a regulação social da velhice

#### 3.1 A *inscrição* da economia social na economia e na sociedade

Almeida (2010) realça que a problemática da governação se associa ao papel crescente que o terceiro sector tem vindo a desempenhar nas últimas décadas, nas sociedades contemporâneas, o qual deve ser encarado como um dos elementos da estrutura de governação das sociedades contemporâneas. Nesta senda, Reis (2006) salienta que na transformação do sistema económico misto construído no 2º pós-guerra a economia social tem um papel cada vez mais importante a desempenhar. Por seu lado, Ferreira (2000) considera que discutir a localização estrutural do terceiro sector implica posicioná-lo face aos demais sectores (público e privado lucrativo) para perceber o que realmente os distingue.

Neste enquadramento e para aprofundar a abordagem da economia social<sup>10</sup> enquanto mecanismo de regulação social importa situar o enfoque em torno, do âmbito destas entidades (i.e., a sua configuração), da sua dinâmica (i.e., a razão do seu desenvolvimento e funções) e da sua contribuição (i.e., como se erguem de forma distinta no campo da regulação).

Em jeito de aproximação ao âmbito da economia social deve realçar-se que a abordagem ao conceito em si carece de considerar a sua ancoragem cultural a qual se suporta em critérios, formas organizacionais e lógicas subjacentes que lhe atribuem uma certa especificidade (Inscoop, 1998). Complementarmente, Caeiro (2008) argumenta que a delimitação do campo de intervenção das OES decorre de critérios jurídicos, económicos e sociológicos que de modo articulado edificam a sua base de compreensão. Tendo por base esta delimitação para se interpretar o âmbito da economia social pode, pois, constatar-se que o critério jurídico é o critério primeiro, é aquele que atribui à economia social uma significação institucional, tornando-a legalmente reconhecida. Significa a sua expressão formal e a sua acoplação a princípios e regras institucionalizadas, constituindo esta uma base de suporte das definições da economia social (Reis, 2006). Assim, na formulação mais recente do conceito de economia social oriunda da Carta de Princípios da Economia Social fixada pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CIRIEC, 2007), os princípios informadores da atividade destas entidades focalizam: a primazia do indivíduo e do objeto social sobre o capital; a adesão livre e voluntária; o controlo democrático pelos seus filiados (exceto as fundações que não possuem membros associados); a conjugação dos interesses dos filiados/usuários

---

<sup>10</sup> Não cabe neste estudo a discussão conceptual em torno da economia social e dos seus termos próximos como terceiro setor, setor não lucrativo, entre outros. Privilegia-se o conceito de economia social como uma expressão do terceiro setor (Reis, 2006) e atendendo ao seu reconhecimento entre nós, expresso por legislação própria, designadamente a Lei de Bases da Economia Social. De realçar ainda que a economia social é “Uma das abordagens mais antigas e difundidas no plano da produção de conhecimento a nível internacional” (vd. Quintão, 2011:5). Seguimos de perto neste ponto a reflexão que temos vindo a produzir sobre a economia social (vd. Reis, 2006).

e/ou do interesse geral; a defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade; a autonomia de gestão e independência em relação aos poderes públicos e a orientação dos excedentes para a prossecução de objetivos a favor do desenvolvimento sustentável e da prestação de serviços de interesse (para os associados e para o interesse geral), constituindo estes princípios a baliza de orientação para a inclusão de organizações na chancela da atividade de economia social, em particular na Europa (excluindo países de tradição anglo-saxónica).

Ainda que o critério jurídico se mostre útil numa primeira aproximação aos contornos da economia social já que se trata do critério mais objetivo, não pode esquecer-se que a definição de Economia Social adotada em cada país resulta sempre de um compromisso e debate alargado que agrega diferentes atores oriundos de múltiplas esferas (e.g., académica, política, social), assim como do enraizamento destas iniciativas nos espaços territoriais em concreto. Tal significa que nos vários contextos nacionais as definições institucionais se mostram abrangentes, adaptadas e flexíveis permitindo também a inserção de formas organizativas específicas decorrentes de trajetórias de evolução e afirmação das práticas destas entidades operadas nos territórios, (Campos, 1991). Descroche (1983) sustenta a este respeito que importa considerar as formas emergentes da economia social, a par com as suas modalidades mais originais ou instituídas, referenciando a existência de componentes fundamentais do sector e as que se posicionam nas fronteiras com outros sectores da economia. Pode, pois equacionar-se, na linha da economia social francófona, as formas mais puras (cooperativas, mutualidades, associações) mas não pode negligenciar-se a diversidade e a evolução que o sector da economia social pode assumir, por exemplo associações que são apoiadas por financiamento do Estado para a produção de serviços públicos, associações que se erguem com base na cooperação entre o sector público local e regional (Estêvão, 1997), entre outras. Resulta daqui que a consideração do âmbito da economia social carece de atender à variabilidade do sector e ao ajustamento às realidades nacionais, assumindo-se que este é um campo de geometria variável (Reis, 2006).

Por outro lado e realçando o critério económico (na esteira da delimitação atrás avançada) pode referir-se que é reconhecida pela literatura, a função económica, bem como, social (aceção ampla) da economia social. Desroche (1983) assinala que existem duas dimensões na economia social, o social do económico e o económico do social, sendo que a primeira abrange organizações com uma componente económica mais reforçada, mas que são enformadas, a par, pelo seu carácter associativo, societarizado ou socializante (e.g., cooperativas). A segunda vertente abrange organizações em que a componente social é mais realçada (e.g., atividades e/ou serviços para resposta a carências sociais), e que se mostram pautadas por um funcionamento económico que se ajusta às suas especificidades. Independentemente desta distinção que permite posicionar as componentes fundamentais do sector e outras mais recentes, a conciliação dos dois vértices (o económico e o social e vice-versa), está presente nas leituras atuais da economia social. Efetivamente e como Amaro (2005:4) reconhece quando se refere às iniciativas emergentes no final do século XX as quais procuram responder a novos problemas sociais, “ (...) a nova economia social é mais económica. Embora não fazendo disso o seu objetivo principal, aceita que em determinadas circunstâncias possa ter lucro como meio para manter os seus objetivos. E deste ponto de vista, não pode ser só social, tem de ter em conta o mercado, os

critérios de gestão; tem de ser mais eficiente, sem perder o social; passou a ter outras preocupações (...)”. Também na interpretação acerca da vertente económica destas organizações importa considerar que a mesma recai no desenvolvimento da sua atividade produtiva contínua que a impele a recorrer ao trabalho remunerado e/ou não remunerado e a utilizar todo um conjunto de recursos afetos a essa atividade. Esta dinâmica apenas existe porque serve uma função social e facilita a socialização dos recursos aplicados a favor da organização (para a sua sobrevivência ou expansão) bem como a obtenção de excedentes canalizados para os objetivos sociais, erguidos em torno do interesse mútuo ou interesse geral/público. Aliás o que distingue desde logo as OES das organizações de mercado consiste na circunstância de que a riqueza produzida constitui um meio e não um fim das organizações (Reis, 2006). Campos (2005) reforça mesmo que a economia social se refere a organizações que atuam não por razões de lucro económico, mas para servir as pessoas. A economia social reflete uma outra forma de empreender e estabelece uma diferença clara, entre organizações que se fundam com base no capital e organizações em que a base reside nas pessoas.

Assim e para uma compreensão da configuração económica da economia social a questão da natureza da atividade produtiva carece de ser percebida atenta a sua especificidade neste setor, ou seja, tendo em consideração a forma como estas atividades se situam entre a produção mercantil e não mercantil, distinção esta que se estabelece a partir do modo de financiamento das atividades ou da natureza dos bens produzidos. Como noutros trabalhos salientamos (Reis, 2006:89-91), privilegiando uma conceção restrita, o campo “não mercantil” remete para o tipo de bens puramente coletivos (bens e serviços de provisão estatal) aos quais se pode aceder fora do mercado concorrencial. Porque são financiados, estes bens situam-se fora da esfera do mercado, são acedidos gratuitamente ou a um preço que não reflete o seu custo de produção. Numa aceção mais lata, o espectro não mercantil configura a produção de bens e serviços na esfera do mercado (i.e., existe oferta e procura), mas cujo escoamento ocorre fora dele (i.e., independente das regras de mercado numa ótica da discriminação positiva), por forma a minimizar repartições indesejáveis, ou distribuições injustas.

A produção que daqui decorre assume a natureza de bens quase coletivos os quais são assegurados quer por instituições do foro público, quer por OES as quais fornecem a maioria desta provisão. Deste modo pode pois, compreender-se, que existe por um lado, um tipo de produção da economia social, de natureza não mercantil, que se reporta a bens/ serviços quase coletivos ao invés de puramente coletivos, sendo que o seu escoamento se situa no eixo mercantil e o seu financiamento assume um cariz não mercantil. Como Defourny (2005) ressalva, este compromisso singular, entre produção e financiamento faz erguer a expressão de economia social não mercantil. Por seu lado, o âmbito mercantil da economia social engloba a produção de bens e serviços que decorrem de financiamento próprio e que seguem as regras do mercado. Os bens e serviços produzidos caracterizam-se como bens quase de mercado sendo o preço fixado para suportar pelo menos custos de produção ou então estabelecido ao nível do mercado, mas com o intuito de refletir benefícios organizacionais. O estabelecimento da diferença da economia social mercantil com o sector de mercado deriva basicamente dos seus princípios e finalidades organizacionais e sociais. O posicionamento económico das OES reflete neste sentido, dinâmicas mais apoiadas/subvencionadas (produção não mercantil; atividades do foro relacional) ou mais autónomas (produção mercantil, mas

cujos contornos e lógica se distingue do mercado) recaindo a especificidade destas organizações neste posicionamento, bem como muitos dos seus desafios, designadamente no campo da sua sustentabilidade.

Adicionais características apontadas à feição económica destas entidades situam-se no domínio do risco económico assumido e da natureza do trabalho que as mesmas absorvem, advogando-se que, quanto ao risco, as entidades mais vocacionadas para uma produção não mercantil tendem a evidenciar um menor risco económico decorrente do financiamento subvencionado por via estatal. Ao nível do fator produtivo trabalho, estas organizações ainda que funcionem maioritariamente a partir de trabalho remunerado encontram no trabalho voluntário uma presença importante, quer como recurso económico, quer como facto de produção (Vd. Reis, 2006).

Quanto aos critérios sociológicos presentes no entendimento da economia social, Caeiro (2008) sublinha que tem cabido à economia social através de mecanismos de solidariedade realizar aquilo que é o seu grande objetivo, designadamente a promoção da inclusão social, a coesão social, entre outros objetivos. Como vários autores sublinham, a economia social recobre duas realidades que se articulam, por um lado, a economia social, enquanto atividade de suporte social (apoio às franjas desfavorecidas da população ou em processos de exclusão), por outro, a economia social como um modelo de atividade económica alternativo ao capitalista, no qual a atividade económica e organizacional se concebe por referência aos direitos do Homem enquanto ser integral e, se pauta por uma atuação intentando impossibilitar a geração de exclusão (Nunes, Reto e Carneiro, 2001: 33).

Atenta a investigação (Reis, 2006), a referência da economia social na atualidade traduz o reflexo do seu passado histórico o qual a modelou conotada com atitudes e práticas solidárias, refletindo o social um fundamento ético que se mostra ancorado a todo o seu percurso. Destarte, com Gide a economia social surge exaltada como economia humana, implicada pela realidade e pelas preocupações da vida, estando do lado dos atores (dos homens que procuram uma vida mais fácil ou um futuro mais certo), mais do que do lado do sistema dominante. Na esteira do seu contributo erguem-se os fundamentos da solidariedade (movimento de reação face à doutrina vigente) e uma nova ética social, que eleva a entreaajuda (e.g., por via da cooperação, da associação) e rejeita o individualismo associado a uma visão liberal. Ainda na senda da corrente solidarista mas de expressão mais radical, a solidariedade, vista como associação dos seres humanos nascida das necessidades reflete a responsabilidade moral do indivíduo para com a sociedade, para promover o seu equilíbrio, associando-se às leis sociais para dar corpo à ideia de justiça social. Estabelecendo a primazia da sociedade sobre o indivíduo esta corrente que suporta a mutualização dos riscos para fundar a nova ordem social fomenta a intervenção da mutualidade (i.e., auxílio \*mútuo social organizado), como estrutura de economia social privilegiada, pautada por regras e suportada pela lei. Tendo por referência este contexto, o enraizamento da solidariedade na economia social mostra-se pois tributário de uma conceção que desde o século XIX a distingue como economia de intervenção, de evolução, de implicação e de cooperação, mas também como dever moral e fonte de coesão social (Reis, 2006:64-67), podendo, revisitando-se a história, perceber como nota Desroche (1983:232), que os “ (...) traços da memória coletiva das organizações de economia social não deixam (...) esquecer as suas familiaridades com o social”.

Traduzindo como advogam Jeantet e Verdier (1984) o seu ímpeto moral e ético, a solidariedade subjacente à economia social mostra-se dinâmica e cruza as suas práticas quer mais tradicionais ou de vocação mais recente. Laville (1991) apresenta a solidariedade como tendo uma feição dinâmica e revelando um continuum ou prolongamento das práticas da economia social herdadas do século XIX. Tal significa que se por esta altura as expressões de economia social resultantes do envolvimento/impulsão de indivíduos para exercer uma atividade económica definem a sua identidade pela auto-organização procedendo solidariamente ao apoio mútuo (prestação de serviços aos membros) e, se posteriormente são criadas iniciativas numa lógica de hetero-organização visando prestar ajuda a terceiros, no presente coexistem estas expressões revelando uma continuidade relativamente ao espírito originário da economia social. Dito de outro modo, a par com organizações que promovem uma solidariedade de classe, onde se associam indivíduos numa ótica de entreajuda e que são característica de períodos mais remotos (e.g., cooperativas; mutualidades), a economia social abrange organizações que perfilham uma solidariedade interclassista (e.g., focada no apoio a terceiros, não necessariamente membros) e/ou territorial (focada na abrangência territorial). Assim considerada, pode, pois, falar-se da evolução do próprio movimento da economia social, da sua dinâmica na contemporaneidade que evidencia múltiplas relações de associação e de atuação. Tal reflete um alargamento das suas bases da solidariedade, ou um estado mais avançado desta, resultante dos novos desafios de solidarização (e.g., resposta a necessidades sociais emergentes, designadamente no campo do apoio à população idosa). Neste contexto, a solidariedade ancorada aos ímpetus e finalidades organizacionais ergue-se como a máxima ética da economia social alimentando-a no plano moral, em termos do seu incitamento e no plano da responsabilidade solidária, em termos de uma intervenção que é dirigida aos públicos que a procuram, quer seja numa expressão de solidariedade autocentrada (ajuda mútua), altruísta (apoio a diferentes públicos alvo) e/ou territorial (desenvolvimento social, coesão social) (Reis, 2006). Independentemente das denominações valorizadas a solidariedade social traduz o ponto de convergência das várias dinâmicas da economia social e cuja finalidade se situa no plano das necessidades coletivas (baseadas em princípios de interajuda, e/ou apoio social ou de outra natureza), enquadrando-se numa ativação destas entidades para criar soluções inovadoras para vários problemas, particularmente os de incidência social. Neste contexto e tal como o CIRIEC (2007:30) observa, “ (...) a economia social assumiu-se na sociedade europeia como um polo de utilidade social entre o sector capitalista e o sector público”. É constituída por uma enorme pluralidade de atores e o seu campo de ação alarga-se a todas as necessidades sociais, antigas ou novas.

Relativamente à dinâmica da economia social (i.e., a razão subjacente ao seu desenvolvimento e funções) a literatura tem vindo a revelar várias orientações. Por um lado, e recorrendo à teoria económica com raiz na escola microeconómica americana erguem-se argumentos explicativos que atribuem ao setor não lucrativo uma função compensatória perante fracassos do Estado e do mercado. Por outro lado, desenvolve-se a abordagem europeia com uma orientação de cariz mais sociológico encarando o terceiro setor como parte de um conjunto plural de economias e dando relevo à sua natureza aberta, mista e intermediária, conceção esta que permite melhor situar o papel que o terceiro

setor ou setor da economia social vem tendo na regulação económica e social e na governação das sociedades<sup>11</sup>.

Por entre os estudos que aprofundam as razões explicativas subjacentes à génese/desenvolvimento do setor não lucrativo, a teoria dos bens públicos tributária da análise de Weisbrod (1975) afirma-se como a perspetiva dominante no conjunto das várias abordagens e atribui ao sector não lucrativo um papel central na provisão desses bens. Esta abordagem considera que as entidades não lucrativas surgem como fornecedoras de bens públicos para responder a uma procura, não satisfeita, pelo setor público. O governo ao equacionar, através do processo político, o fornecimento de bens públicos ou quase públicos visando satisfazer a procura do eleitor mediano deixa de satisfazer procuras específicas e de considerar a totalidade da procura, cobertura esta (a uma procura específica ou residual) que é assegurada pelas organizações não lucrativas (ONL). Porque o Estado não considera o consumo de diferentes públicos (para além do eleitor mediano), não existindo assim provisão governamental nem de mercado para os mesmos, esta explanação assume também reconhecimento como teoria dos fracassos (do governo e de mercado) ou como teoria da heterogeneidade. Um outro tipo de abordagem oriunda da corrente microeconómica associa o desenvolvimento destas organizações a argumentos que incidem na assimetria de informação e confiança. A este respeito Hansmann (1980, 1986), sugere que o recurso à forma não lucrativa ocorre por situações de fracasso de contrato decorrente da assimetria de informação que muitas vezes os consumidores enfrentam. Tal como se argumenta na teoria económica, existem certas transações, particularmente em certos nichos de atividade (e.g., aquisição e consumo de serviços), em que as relações entre principal e agente são enquadradas por contratos incompletos já que os consumidores não dispõem de todas as informações necessárias para avaliar a qualidade dos produtos ou serviços finais disponibilizados por parte dos agentes (e.g., entidades lucrativas), uma vez que a informação detida por estes não é revelada, para daí retirar benefícios. Neste contexto de assimetria de informação, as ONL estando sujeitas ao constrangimento da não distribuição de lucro tornam-se mais confiáveis para fornecer certos bens ou serviços, cuja qualidade é difícil de avaliar tendo por base os custos de monitorização inerentes. A opção da procura para celebrar o contrato com a entidade não lucrativa ocorre, porque se pressupõe que nestas entidades o risco de abuso/oportunismo é menor, traduzindo esta a principal vantagem comparativa face à organização lucrativa. Inserida na linha de discussão sobre fracassos de mercado, o modelo de Hansmann perspetiva a ONL como uma alternativa digna de confiança perante as ineficiências daqueles provedores.

Constituindo esta uma reflexão que fundamenta o setor não lucrativo pelo lado da procura (i.e., insatisfação da procura por fracassos de governo e de mercado), um segundo núcleo de teorização importante, que carece de ser convocado para a análise da dinâmica do setor insere-se na abrangência das designadas teorias do lado da oferta, as quais intentam explicar estas organizações como resultado de uma forma particular de comportamento empresarial. Inserida nestas teorias surge a figura do empresário social visto como alguém que funda ou cria uma organização movido não por um incentivo de cariz financeiro, mas assente numa missão social e em diferentes motivações. Na perspetiva teórica

---

<sup>11</sup> Seguimos de perto para analisarmos estas orientações a reflexão por nós já consolidada em outras investigações (cf. Reis, 2006). Veja-se também para maiores desenvolvimentos, Almeida, 2010; Barros, 1997; Estêvão, 1997; Evers e Laville, 2004; e Salamon e Anheier, 1996.



avanzada por James (1989) o elemento crucial da produção não lucrativa é a ideologia. Assim, a fé, a justiça social e outras crenças ideológicas atraem empreendedores para a forma não lucrativa, movidos pelo objetivo não da maximização do lucro, mas sim da sua ideologia (e.g., maximização da fé) agregando um elevado número de aderentes. A existência destes empreendedores não lucrativos, na maioria religiosos ou ideológicos determinam o surgimento das ONL vocacionadas para a oferta de serviços que respondem a procura heterogéneas. Tal significa que quanto maior for a heterogeneidade da população, em maior número serão também as iniciativas dos empreendedores religiosos e de outras organizações ideológicas, aumentando a dimensão do setor não lucrativo. A concentração destas entidades em áreas como a educação e saúde resulta da opção destes empreendedores em enveredar pelos sectores da formação de gostos, da socialização dos indivíduos (e.g., escolas) e difusão de ideologias (e.g., religião, ativismo étnico), bem como da sua convicção acerca da forma correta de fornecer um determinado bem ou serviço. Considerada pelo lado da oferta, a forma não lucrativa gerida por empreendedores ideológicos é vista como um complemento, a par com as teorias da procura, para a compreensão da existência alternativa da ONL, face ao excesso ou diferenciação da procura.

Uma perspetiva analítica mais abrangente que focaliza as determinantes da existência das ONL mostra-se associada aos trabalhos de Ben-Ner e Van Hoomissen (1991) e à sua teoria dos *stakeholders*<sup>12</sup>. Partindo do entendimento de que a procura não é o único elemento capaz de explicar a existência da ONL, estes autores admitem que as condições da oferta desempenham também um papel crucial na formação e existência destas entidades. Neste sentido a teoria proposta fornece um alargamento das teorias dos fracassos ao considerar ambas as partes interessadas da organização, i.e., os *stakeholders* do lado da oferta e do lado da procura<sup>13</sup>. O paradigma básico reside na convicção de que do lado da procura, o controlo dos *stakeholders* na ONL minimiza os problemas da assimetria de informação entre as partes envolvidas na transação, sendo que para tal a organização precisa de estar estruturada para facilitar este controlo, o que acontece desde que existam interessados também envolvidos do lado da oferta. A convergência da procura e da oferta de interessados permite assim optar pela alternativa organizacional não lucrativa.

Como é admitido, a solução pela ONL constitui uma das três alternativas a que os interessados podem recorrer na presença de fracasso de mercado, a primeira consiste em “não fazer nada; a segunda, em pressionar o governo para corrigir o mercado e a terceira conduz á formação de uma associação” (Ben-Ner, e Van Hoomissen, 1991:523). Deste modo, as ONL surgem da coligação de indivíduos que se associam para se proverem de bens e serviços, inadequadamente oferecidos pelas organizações de mercado e governo.

As várias teorias evocadas constituem no seu conjunto abordagens que encaram estas organizações de forma residual, resultante de motivações, incentivos e racionalidades individuais e neste sentido erguem o sector não lucrativo como alternativa face a respostas fracassadas dos

---

<sup>12</sup> Não possuindo conotação idêntica em Portugal, o termo *stakeholders* é associado em regra à ideia de *interessados*, ou *partes interessadas*.

<sup>13</sup> Tendo por base a conceção dos autores, os *stakeholders* do lado da oferta (e.g., gestores, trabalhadores, bancos), são os que fornecem recursos. Do lado da procura encontram-se os *stakeholders* (e.g., clientes, consumidores, doadores) que beneficiam ou têm um interesse na produção organizacional. (vd. Ben-Ner e Van Hoomissen, 1991).

principais agentes económicos, i.e., como um “ (...) subproduto das falhas do mercado e do Estado” (Almeida, 2010:131). Não obstante a importância que se lhes reconhece no quadro da teoria microeconómica do terceiro setor e da explicação das suas dimensões económicas, a investigação vem assinalando que esta perspetiva residual carece de ser ultrapassada atenta a expansão que o setor tem vindo a conhecer e ao seu posicionamento estrutural no seio das sociedades contemporâneas. Como sublinha Defourny (1992:16) “ (...) pertence ao passado a conceção da economia social como solução alternativa e global ao capitalismo (...) ou como produto de manifestações conjunturais da evolução económica, ou como solução de subsistência de setores económicos em regressão”. Com efeito, a abordagem contemporânea da economia social carece de atender e considerar as organizações de economia social como agentes de regulação social e económica a par com o Estado e mercado. Informada pelos estudos europeus de cariz sociológico, a abordagem europeia concebe o terceiro setor ou a economia social como parte de um conjunto plural de economias enfatizando a sua natureza aberta, mista e intermediária, sendo que esta aceção permite melhor caminhar para compreender o papel destas entidades na governança económica e social e na sua interação com outros agentes reguladores (Almeida, 2010; Evers e Laville, 2004, Reis, 2006). Como atrás se realçou, a argumentação que introduz a economia social como componente institucional efetiva do quadro da regulação ou governança mostra-se ancorada ao esgotamento dos modelos de desenvolvimento ocidental (onde se inclui o questionamento dos Estados de Bem-Estar) e a todo um contexto de (re)emergência de orientações económicas e políticas liberais que conduzem a novas realidades e fazem surgir novos riscos sociais. Neste sentido, Quintão (2011) refere mesmo que o agravamento de tradicionais problemas de pobreza e a emergência de novos problemas sociais canalizam novas formas de organização económica que desenvolvem serviços e atividades, como resposta a situações diversas.

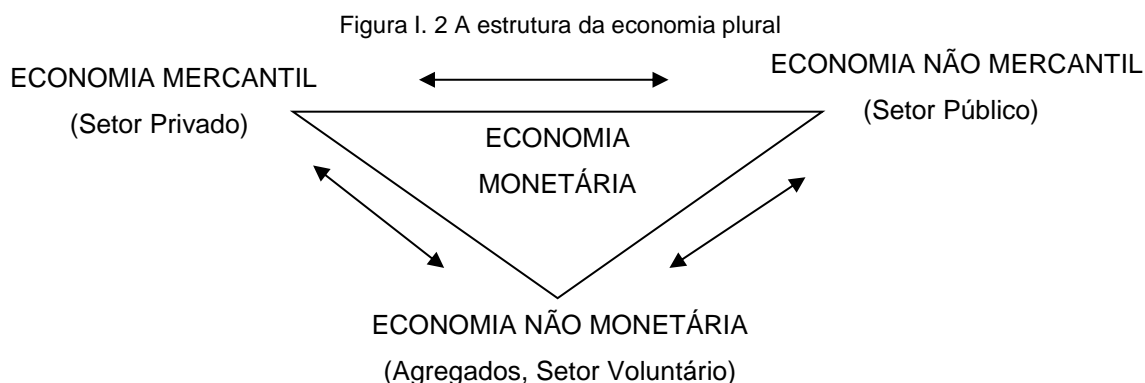
Atenta a literatura, é nos dois principais atores da modernidade, designadamente mercado e Estado de Bem-Estar que reside a problematização ou um novo olhar que induz a propostas de reconceptualização da economia moderna, advogando-se mesmo, que tal como o mercado e o Estado de Bem-Estar estiveram na base da construção do económico e do social originando uma sinergia original no período do 2º pós-guerra, terão sido as mutações do final do século XX, associadas à mundialização e terciarização das economias (a par com outros fatores) ou seja, o conjunto de evoluções estruturais que se manifesta por esta altura, a revelar os limites do modelo erguido (Laville, 1996, Roustang, 1996) e a convocar novas direções de análise relacionadas com o papel dos diferentes agentes na economia e na sociedade. Evers e Laville (2004) sublinham que as alterações que se foram operando nos sistemas de bem-estar mistos originam uma variedade de combinações que foram sendo construídas historicamente e que no presente são reafirmadas e convocadas para definir uma economia tripolar ou plural, contribuindo a abordagem de Polanyi (1980) para enquadrar estas referências.

Partindo de uma definição da economia que enquadra três princípios de ação económica, Polanyi enquadra a economia de mercado como um sistema económico autorregulador gerido unicamente pelos preços de mercado. Subjacente a esta dinâmica reside o princípio da produção orientado para a maximização de lucro não implicando a sua imersão nas relações sociais, as quais

são no presente consideradas distintas das instituições económicas (Polanyi, 1980; Evers e Laville, 2004). O segundo princípio, o da redistribuição, consiste na entrega da produção a uma autoridade central responsável pela sua gestão (i.e., acumulação e repartição). Este princípio caracteriza-se como conduta e assenta na recolha e afetação da produção, a qual pode ser utilizada para finalidades públicas, em benefício da comunidade. Aplicada aos tempos modernos a redistribuição apoia-se em regras de carácter obrigatório sendo efetivada através da canalização de benefícios (em espécie ou dinheiro) ancorados nos direitos sociais. A redistribuição é sobretudo uma função de serviço público controlada e gerida pelo Estado.

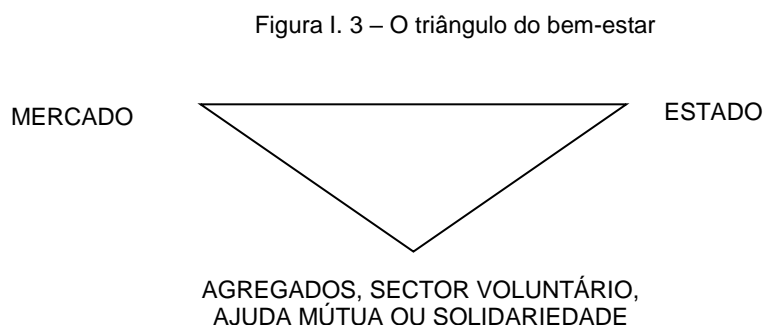
Fazendo o paralelismo com a história recente, estes dois princípios de Polanyi são a expressão da economia monetária ou de uma economia mista a dois polos - economia mercantil (produção/princípio de mercado) e não mercantil (princípio da redistribuição) - tendo sido a partir desta dinamização estimulada pela centralidade do mercado (i.e., circulação de bens pelo mercado que favorecem a esfera da redistribuição pública) que se expandiu a economia contemporânea e se elevou o progresso, tendo o questionamento posterior desta diáde, evidenciada pela crise do Estado de Bem-Estar e crise do fordismo, revelado a importância da participação de outros agentes no desenvolvimento de novas formas de regulação pública. A análise teórica de Polanyi recupera essa participação assinalando o princípio da reciprocidade (terceiro princípio económico) como sendo o que exprime a relação estabelecida entre pessoas (através da circulação de bens e serviços) que pretendem afirmar a ligação social, ou seja, traduz uma relação que apenas ganha sentido na vontade de manifestar uma ligação social entre as partes interessadas. (Laville, 1996:50). Nos termos de Polanyi, o princípio da reciprocidade não significa gratuitidade de produção ou de serviços, mas antes uma mistura de interesses mútuos mostrando-se inseparável das relações humanas. Desta forma o ciclo da reciprocidade resulta numa realização organizacional inserida no comportamento social ou nas relações sociais. A ótica da reciprocidade constitui, pois, o fundamento histórico para realçar um terceiro polo da economia, nomeadamente a economia não monetária, “ (...) ocultada na presença contínua da economia moderna” (Laville 1996:50) e assumida como aquela, segundo Evers e Laville (2004:19), “ (...) onde a distribuição de bens e serviços é baseada na reciprocidade”.

Com base nestes três princípios erguem-se as combinações da economia contemporânea representadas pelo triângulo de economia plural ou *welfare pluralism*. A dinâmica da economia plural abrange tipos de organização socioeconómica complementares e entra em tensão com a estrutura hierárquica em que se posiciona a economia mercantil, não mercantil e não monetária. Esta abordagem permite considerar uma variedade de combinações da economia, desmistificar o carácter unidimensional dos sistemas socioeconómicos e situa o terceiro sector no cruzamento entre os três polos da economia, atribuindo-lhe contornos de um sector híbrido (Figura I. 2).



Fonte: Adaptado de Roustang et al. (1996)

Articulado com a abordagem anterior, o triângulo do bem-estar (Evers, 1990, Laville e Evers, 2004) traduz o esquema conceptual amplamente referenciado para enquadrar o terceiro setor na estrutura do bem-estar e da proteção social, da qual fazem parte o mercado, o Estado e terceiro setor (Figura I. 3). Este quadro analítico encara o setor como uma dimensão do espaço público vendo-o com um propósito socioeconómico na provisão de bens, serviços e no apoio social (Evers, 1995). Procura de igual modo enfatizar a natureza plural dos recursos que contribuem para o bem-estar (*welfare mix*), posicionando o terceiro sector como área intermedia, em interação com as áreas de mercado e de Estado e reconhece que as racionalidades específicas inerentes aos três níveis estruturais são dominantes no que concerne ao papel que desempenham no contexto social e económico, já que coexistem e interagem. Com efeito, o reconhecimento do triângulo do bem-estar ou sistema misto de bem-estar, contribui para legitimar outros espaços económicos geradores de valor social, onde se inclui a economia social. No plano da provisão do cuidado, em particular, este reconhecimento, estendido também à superação da díade económica convencional, tem vindo a adquirir contornos de crescente visibilidade, em particular nos domínios em que se pretende catalisar a transformação social, pela conciliação da oferta e procura, como ocorre em espaços de maior proximidade física e relacional.



Fonte: Adaptado de Evers (1990)

Em termos heurísticos trata-se de uma abordagem que clarifica o papel do terceiro setor na contemporaneidade (Almeida, 2010), situa as organizações de economia social no espaço da

regulação social e económica (Reis, 2006) e fornece argumentos para justificar a produção pública de bens e serviços a partir de soluções para além do Estado, as quais convocam diferentes combinações entre produção e financiamento (Pereirinha, 2008). Tal como Evers (1995) esclarece, o sistema misto de bem-estar agrega diferentes arranjos organizacionais que cruzam as racionalidades de várias áreas, o que significa que o terceiro setor ou economia social pode estar mais próximo do mercado ou do Estado, mas tem neste sistema um papel importante já que tem uma lógica única e de funcionamento com os outros atores. Destarte afirma-se como mecanismo distintivo na configuração institucional das sociedades do presente (Almeida, 2010).

Acentuando o papel da economia social com vista ao bem-estar, Archambault (1986) acrescenta que estas organizações desenvolvem principalmente três tipos de funções complementares à atuação pública, uma função de produção de bens/serviços públicos, uma função de redistribuição de rendimentos e uma função de regulação face à conjuntura económica e social, traduzindo as mesmas a via em que se estabelece a interação e a partilha no campo da proteção social. Quanto à primeira função, que raramente é monopólio dos serviços públicos, a economia social assume grande expressão sobretudo através da sua forma associativa (e.g., associações do subsector social ou seja das que desenvolvem ações no âmbito das políticas sociais), sendo reconhecida a sua complementaridade quanto “ (...) à missão de interesse geral ou de serviço público que prosseguem e que legitima o financiamento parcial que lhes é afeto pelos poderes públicos” (idem, *ibidem*:25), não despertando grande atratividade este segmento para as empresas clássicas, por força da fraca rentabilidade que lhe está associada. A função de redistribuição é assinalada pela autora como dimensão fundamental quer da economia social, quer da economia pública, reenviando para a orientação que estas entidades prosseguem no domínio da justiça e solidariedade social. Usualmente tornada operativa no quadro das mutualidades e das associações assistenciais, humanitárias ou de beneficência, antecedendo mesmo a redistribuição pública em termos históricos, a redistribuição no âmbito da economia social mostra-se transversal ao campo associativo e/ou a operar na área das políticas sociais sempre que estas entidades provisionem serviços gratuitamente, a um preço inferior ao custo de produção, ou com um preço correspondente ao rendimento auferido pelo utilizador. Estando muito associado às atividades de proteção social numa ótica seguradora como são as desenvolvidas pelas mutualidades e ao mundo associativo (onde se integram entre nós muitas das IPSS), o conceito de redistribuição que acompanha a economia social adquire uma expressão marcada não apenas através dos serviços que desenvolve mas também porque se move numa lógica de reciprocidade (apoio/interesses desinteressados), canalizando o voluntariado (redistribuição em natureza), seja num estatuto de administração dos serviços, seja no campo prático, da prestação dos mesmos. A função de regulação, considerada como função estabilizadora e característica da intervenção estatal afirmada no 2º pós-guerra mostra ser uma função exercida no tempo e no espaço. Por um lado, porque equaciona em cada temporalidade as dinâmicas suscetíveis de afrontar a coesão social e o bem-estar (e.g., desemprego, novos riscos sociais) e por outro, porque se focaliza nos contextos territoriais em específico, intentando harmonizar crescimento e desenvolvimento e promover o desenvolvimento social. Entende-se assim que a economia social adquire virtualidades, ou antes, é chamada a participar de uma forma cada vez mais recorrente na regulação económica e social,

constituindo “ (...) um instrumento essencial para a mudança social” nos espaços territoriais locais onde opera (Archambault, 1986: 40; Reis, 2006). Tal como Graefe (2004:3) enfatiza, a economia social procede a uma “ (...) rutura com as escolhas binárias (...)”, quando influencia as representações e as práticas que associam crescimento económico e regeneração a estratégias provenientes unicamente do mercado e do Estado. Resulta daqui que a economia social e o suporte público estatal emergem como sistemas de ação próximos e híbridos, já que atuam com base em princípios organizadores direcionados para o interesse comum, i.e., para a proteção dos indivíduos através da centralização e redistribuição de recursos face por exemplo à velhice/terceira idade (Mendes, 2005).

A juntar a esta reflexão, a literatura tem vindo a pronunciar-se sobre estas organizações demarcando o seu contributo ou carácter distintivo face a outros interlocutores (estatais e privados lucrativos), a partir de argumentos que as distinguem a diferentes níveis. Tal como o CIRIEC (2007:29) aponta, a economia social consegue na sua diversidade contribuir de forma significativa para a distribuição de rendimento e riqueza, para a criação e prestação de serviços de assistência social (como os serviços sociais, de saúde e segurança social), para o desenvolvimento sustentável, para o envolvimento dos cidadãos, conferindo igualmente uma maior eficiência às políticas públicas. Como temos vindo a demonstrar e a discutir<sup>14</sup>, o contributo da economia social deriva quer da sua capacidade em provisionar bens e serviços, em resposta a fracassos de mercado e de Estado, quer das singularidades que definem estas entidades e que se mostram ancoradas à sua missão, fatores de impulsionamento, valores e princípios estruturantes (associados à sua génese e ação), atribuindo-lhes características de uma oferta meritória no quadro da governança pública convergente com os interesses do bem-estar coletivo (i.e., das comunidades/públicos que abrangem). Neste âmbito e para posicionar elementos de vantagem destes agentes no quadro da regulação, Willard (1995) eleva os seus atributos e/ou particularidades meritórias para enfatizar ambos os aspetos, relativos ao funcionamento interno destas entidades e à natureza das suas funções. Adicionais argumentos enfatizam a atitude antecipadora ou a *capacidade de sinalização* que as OES manifestam ter, para distinguir novas necessidades e novas procuras (Bloch-Lainé, 1999) e para assim endereçar uma ação. Hespanha et al. (2000:14) reconhecem mesmo que um importante “ (...) trunfo destas organizações consiste na sua versatilidade de atuação, o que lhes permite um ajustamento fácil e rápido à natureza dos problemas e à condição dos destinatários”. Esta condição versátil e de ajustamento surge também facilitada por virtude do enraizamento e/ou da sua proximidade às comunidades/territórios e mostra-se impulsionada por fatores que se prendem com a confiança que as mesmas canalizam.

Laville e Nyssens (2000:69-70) abordam a ideia da proximidade objetiva e subjetiva sublinhando que a primeira remete para a sua componente física, ou seja, reporta-se a um tipo de proximidade que concretiza uma provisão de natureza funcional e com carácter de regularidade, i.e., enquadrando fluxos recorrentes entre prestadores e beneficiários de serviços. A proximidade subjetiva reflete o tipo de relação da economia social com os beneficiários de serviços, a interação específica e o relacionamento único entre estes agentes o qual traduz a referência da qualidade dos serviços. Ambas as dimensões são cruciais acopladas à provisão das OES e em particular no campo da

---

<sup>14</sup> Seguimos de perto nesta abordagem a reflexão que temos vindo a produzir relacionada com os elementos de vantagem da economia social, em momentos quer anteriores, quer paralelos ao desenvolvimento deste trabalho de investigação (cf. Amaro da Luz e Miguel, 2013; Amaro da Luz, 2016; 2017; Reis, 2006).

intervenção direcionada para as áreas do cuidado. A par com a *vantagem* da proximidade, a questão da confiança revela ser um fator distintivo da provisão solidária oriunda também destas entidades. Constituindo matéria de focalização no âmbito da teoria microeconómica como atrás indicámos, o *fator* confiança carece de ser recuperado nesta abordagem acerca dos elementos de contribuição das OES, para enfatizar que o mesmo não se mostra apenas impulsionador da sua emergência, mas justifica também a sua presença e continuidade em termos de ação. Na esteira de vários autores (Enjolras, 1995; Mendez e Battesti, 1999) as dinâmicas instrumental/funcional e relacional que subjazem às OES, quando inscritas de forma continuada pelo tempo e pela ação ao serviço das populações revertem um valor social alargado (e.g., para as entidades, públicos e comunidades), sendo que este registo de confiança não pode contudo ser desligado do cariz de essencialidade que pontua o percurso, missão e princípios (e.g., a ausência de finalidades lucrativas e de comportamentos oportunistas) das OES.

Não obstante a análise relativa à configuração, dinâmica e contribuição da economia social pontuem a favor da compreensão sobre o seu encastramento na regulação do bem-estar, são as realidades contextuais (i.e., nacionais) em específico, que intensificam o entendimento quer dos percursos, quer da presença destas organizações nos quadros e exigências da regulação atuais e, sobretudo no que se refere aos desafios da sua prestação vocacionada para públicos em concreto.

### 3.2 A economia social em Portugal e a provisão solidária à população idosa

De modo consensual a economia social é no presente assumida como uma componente institucional efetiva e exprime comportamentos ativos e atuações pluriformes, que adquirem legitimidade em *espaços oportunos*, caracterizados por um *vazio* de atuação de agentes como Estado e mercado, respondendo a necessidades dos indivíduos, das sociedades e dos contextos (Reis, 2006). Sendo reconhecido o seu carácter estruturante e as suas virtualidades no domínio da provisão de bens e serviços também se reconhece que o seu dinamismo presente e as práticas que lhe dão expressão são o culminar de uma trajetória inscrita na própria história de desenvolvimento do país. Tal significa, pois, que a perspetiva de entendimento acerca da economia social não pode ser alheada de uma revisitação do seu percurso histórico, já que o mesmo se mostra determinante da sua afirmação no presente.

Tendo como referência próxima a investigação por nós já desenvolvida (Reis, 2006: 99-107) reveladora dos marcos históricos centrais e dos precursores da economia social, constata-se que em Portugal é no período que medeia entre os séculos XIII e XIV que emergem as primeiras sinalizações relativas a práticas que constituem a génese da economia social, em muito relacionadas com expressões do associativismo de natureza seguradora e protecionista (e.g., associativismo de mercadores, Bolsa Marítima). Um exemplo adicional do associativismo português decorre das confrarias medievais (datando a primeira do século XII), as quais erguidas como associações voluntárias de irmãos e norteadas pela vontade dos fundadores visavam sobretudo o auxílio mútuo focado em necessidades de cariz material e espiritual (e.g., assistência na doença, pobreza, sepultamento). As confrarias constituem as antecessoras de uma das expressões que singularizam a economia social, em Portugal, designadamente as Misericórdias, surgidas no século XV. Estas

entidades constituíram um pilar de referência da prática da caridade e da ação assistencial entre nós, tendo inclusive assumido a proteção social na área da saúde, a qual lhes esteve atribuída e como informa Melícias (1993) até ao surgimento dos sistemas oficiais de saúde e previdência. Por entre as expressões prenunciadoras da economia social sublinham-se de igual modo os Celeiros Comuns que fomentando o auxílio à situação de necessidade da vida agrícola anunciam as mútuas agrícolas, i.e., instituições de crédito e de seguro mútuo agrícola, que vieram a surgir já nos finais do século XIX.

Nesta sequência evolutiva, o século XIX configura um marco crucial histórico para a economia social já que a enquadra num movimento intelectual inovador e de reforma social que reconhece (a partir de reformadores como Silvestre Pinheiro e Alexandre Herculano) nas associações populares e nas associações de solidariedade (e.g., caixas económicas), oportunidades para alcançar uma maior justiça social e para responder aos problemas sociais por esta altura. São oriundas desta época a primeira caixa económica de Lisboa em 1844 (Montepio Geral), assim como várias das fórmulas da solidariedade mutualista (e.g., Bancos Municipais, Associações de Socorros Mútuos), favorecendo-se por aqui o surgimento posterior das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo. No seguimento de todo este processo mutualista, os finais do século XIX são marcados em Portugal pelo emergir do cooperativismo, fato para o qual terá contribuído a revolução de 1848 em França, bem como o movimento republicano. Por esta altura a lei basilar, (Lei de 2 de julho de 1867) afirma por via da regulamentação o reconhecimento da liberdade associativa e do cooperativismo, vendo-se neste um mecanismo coadjuvante da mudança social e para enfrentar as dificuldades que o país atravessa. No contexto de referência seguinte, i.e., no período do Estado Novo é patente a hostilidade em relação às organizações da sociedade civil, sobretudo mutualidades e cooperativas, as quais são consideradas entidades de orientação coletivista (Franco, 2015), entendimento este que restringiu fortemente o seu dinamismo (e.g., Lei Garrote de 1933).

Em relação ao campo da assistência, com a implementação do Estado Novo é visível que esta permanece essencialmente a cargo da igreja assumindo as instituições solidárias de cariz religioso (i.e., misericórdias) um papel mais importante no que concerne aqueles que mais precisavam de proteção neste domínio, ainda que este período inaugure uma nova fase na área assistencial. Deste modo e no que concerne à lógica assistencial erguida na constituição de 1933 é patente que a mesma se esboça segundo conceitos introduzidos pela organização económica e social do Estado corporativo<sup>15</sup>, assumindo-se que o mesmo deveria ter um papel orientador e coordenador relativamente a uma assistência que se desejava privada (Ferreira, 2000). Existia ainda e segundo Leal (1998, citado por Ferreira, 2000), uma conceção ambígua de assistência, mediando entre a assistência pública (ancorada a direitos) e a assistência fornecida pelas instituições particulares, já que o termo 'assistência' se reportava a atividades oficiais bem como a atividades particulares. Aliás e como informa Pimentel (1999), a discussão sobre a assistência pública terá sido iniciada posteriormente, no I Congresso da União Nacional (partido único do regime), tendo ficado definido que o Estado teria um

---

<sup>15</sup> Da redação da Constituição Portuguesa de 1933, não se explicita um direito à assistência pública, mas vincula-se o Estado à coordenação, impulsionamento e direção de todas as atividades sociais com o intuito de se proceder à defesa da saúde pública, da família, da maternidade atribuindo-lhe a preocupação para melhorar as condições das classes mais desfavorecidas.



papel supletivo em relação às iniciativas particulares, nomeadamente da Igreja católica<sup>16</sup>. Tal como decorre do primeiro Estatuto da Assistência Social de 1944, o Estado estava incumbido não apenas de orientar, mas também de promover e inspecionar as atividades das instituições particulares de assistência<sup>17</sup>, impulsionando assim o surgimento de um enorme aparelho burocrático assente em serviços, estabelecimentos e atividades, nas áreas da assistência, saúde e previdência (Maia, 1985, citado por Ferreira, 2000). De salientar que os princípios do Estatuto da Assistência Social se afirmam atribuindo a atividade assistencial sobretudo às iniciativas particulares ficando reservado ao Estado e autarquias um papel de orientação, promoção e apoio a essas iniciativas, inclusive o de sustentar financeiramente a assistência particular. Como Maia (1985, citado por Ferreira, 2000:151) informa, a presença fortemente expressiva do Estado ocorre por via da tutela administrativa competindo, pois, ao Estado controlar “ (...) a iniciativa autónoma dos interessados”<sup>18</sup>. Neste enquadramento e tal como Pimentel (1999:481) realça, “ (...) a assistência caberia, assim, em primeiro lugar, ao espírito caridoso dos Portugueses e à iniciativa particular e só depois ao Estado (...) a assistência pública<sup>19</sup> não podia «suprir a assistência particular» nem impossibilitar a beneficência individual”.

No período que se inicia no pós-25 de Abril e de acordo com Franco (2015), o quadro das ONL é muito incipiente e a dinâmica do Estado não se revelou de imediato como de apoio às iniciativas da sociedade civil, tendo-se assistido a uma centralização do processo de regulação em relação a alguns setores (e.g., Misericórdias). Não obstante, a evolução que ocorre por este período consagrada pela democratização do regime e pela adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia terá estado na origem de um forte impulsionamento à constituição de organizações, em particular, associações e cooperativas, constituindo este o contexto que ergue as IPSS (outrora Instituições de Assistência) como instituições de relevo no quadro da ação social em Portugal e como uma das principais expressões da

---

<sup>16</sup> Integram-se nestas iniciativas não apenas as misericórdias, mas também os centros sociais como novas instituições assistenciais da Igreja Católica criados na década de 40, os quais se mostravam concebidos como instituições orientadas para a comunidade, para as famílias e grupos sociais mais desfavorecidos, procedendo à distribuição de bens e prestando serviços (vd. Ferreira, 2000).

<sup>17</sup> Nos termos do Código Administrativo de 1940, as instituições particulares de assistência eram consideradas pessoas colectivas de utilidade pública administrativa (artº 416) e abrangiam as associações beneficentes ou institutos de assistência (e.g., hospitais, hospícios, asilos, albergues com o objetivo de socorrer os pobres e indigentes, na infância, invalidez, doença ou velhice), os institutos de utilidade local (representados pelas fundações, sendo estas constituídas por fundação de particulares decorrente vontade, expressa em vida ou por morte, de afetar bens para prossecução de um fim de assistência ou de educação. Estes institutos abrangiam de igual modo os institutos de assistência ou beneficência, fundados, dirigidos ou sustentados por associações religiosas, designadamente os centros sociais paroquiais), as associações humanitárias (vocacionadas para o socorro por exemplo, a feridos, doentes, ou naufragos ou para efetuarem qualquer outro tipo de protecção desinteressada de vidas humanas e bens). Integrando as instituições particulares de assistência, as misericórdias eram consideradas estabelecimentos de assistência ou beneficência criados e administrados por irmandades ou confrarias canonicamente erectas e que se regiam por estatutos (compromissos). Estas entidades distinguem-se das restantes instituições particulares por terem a imposição legal de prover à sustentação de postos hospitalares, socorro às grávidas, protecção aos recém-nascidos e enterro de pobres e indigentes, sendo que para as mesmas reverteriam os bens das instituições de assistência extintas. (vd. Teixeira, 1996:5-7).

<sup>18</sup> É na sequência do Estatuto da Assistência Social de 1944 que as instituições particulares de assistência são afirmadas e incorporadas no sistema de saúde e assistência e que se regulamenta a sua tutela. De salientar que a importância das Misericórdias surge reafirmada sendo-lhes atribuídas funções no âmbito da coordenação da assistência local, em particular no campo da assistência materno-infantil e hospitalar (vd. Ferreira, 2000).

<sup>19</sup> A par com o sistema de assistência, o Estado Novo criou um sistema de previdência assumindo o Estado sobretudo uma intervenção ao nível da coordenação e fiscalização. O sistema de previdência social incluía vários tipos de instituições de previdência enquadrados nos seguintes setores: o corporativo (e.g. caixas sindicais de previdência criadas por iniciativa de grémios e sindicatos nacionais); o privado (caixas de reforma ou de previdência e associações de socorros mútuos) e o público (instituições de previdência dos servidores do Estado e corpos administrativos). (vd. Carreira, 1996; Ferreira, 2000; Franco, 2005; 2015).

economia social entre nós, e para o que aqui importa em termos da resposta solidária à população idosa.

### **Os contornos da economia social em Portugal: quadro legal e dimensão**

Como práticas sociais as associações, mutualidades e cooperativas denunciam em Portugal uma herança secular que se inscreve no percurso histórico da economia social, resultando o seu enquadramento institucional de referência da Constituição da República Portuguesa (CRP) e da Lei de Bases da Economia Social publicada a 08 de maio de 2013.

Neste âmbito, refira-se, que a evolução do quadro legal em Portugal a partir de 1976 assente na CRP e as suas subsequentes revisões constituíram a base que foi permitindo distinguir a economia social como um sector de atividade distinto do sector público e privado<sup>20</sup>. Deste modo, na CRP de 1976 (art.º 89) estipulam-se três sectores na organização económico-social: Público, Privado e Cooperativo centralizando-se a cooperativa como um sector de propriedade dos meios de produção distinto dos sectores público e privado. Por esta altura a economia social reflete um paralelismo com a realidade cooperativa (Vd. Decreto de 10/04 de 1976).

A revisão constitucional de 1989 marca uma evolução em termos de reforço do sector. Tal decorre da referência que se assinala no art.º 80, ao princípio da “coexistência do sector público, e do sector privado e do sector cooperativo e social da propriedade dos meios de produção”, realçando-se que este último se reporta “a) aos meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos; b) aos meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais; c) aos meios de produção objeto de exploração coletiva de trabalhadores.” (art.º 82, ponto 4, da lei constitucional nº 1/89).

Em 1992, no quadro da terceira revisão incrementada para adaptar a Constituição Portuguesa aos princípios do tratado da união europeia e ao processo de construção da união europeia a redação da lei permanece inalterada, no que à organização económica e social do país diz respeito, sendo, contudo, na sequência da quarta revisão constitucional, em 1997, que o sector de economia social incorporou um sentido mais atualizado e preciso revelado pelo alargamento atribuído ao “sector cooperativo e social” o qual passa a incluir um novo subsector, que corresponde aos “meios de produção possuídos e geridos por pessoas coletivas sem carácter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista” (artigo 82º alínea d, da lei constitucional nº1/97). A inclusão deste subsector solidário que permite enquadrar as mutualidades, e outras pessoas coletivas sem fins lucrativos orientadas pelo objetivo principal da solidariedade social reflete um diferente reconhecimento institucional para com as organizações sem fins lucrativos, e apesar de não ser afirmado o conceito de economia social neste diploma constitucional é passível de ser por aqui apreendida a identidade plural da economia mista e a diversidade de sectores a atuar nos domínios da organização económica e social.

---

<sup>20</sup> Seguimos de perto a abordagem por nós já desenvolvida relativa à inscrição da economia social nos diplomas constitucionais (vd. Reis, 2006: 109-112).

A afirmação política do conceito de economia social surge já em 2013 com a publicação da Lei de Bases, a qual consagra a economia social associada a entidades tais como:

a) as cooperativas, b) as associações mutualistas, c) as misericórdias, d) as fundações, e) as instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores, f) as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, g) as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da constituição no sector cooperativo e social e h) outras entidades dotadas de personalidade jurídica que respeitem os princípios orientadores da economia social (...) (Lei n.º 30/2013: art.º 4).

Em comum, estas organizações desenvolvem atividades económico-sociais tendo como finalidade a prossecução do interesse geral da sociedade alcançado quer de forma direta quer por via da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, desde que socialmente relevantes.

A Economia Social é baseada nos seguintes princípios e valores de referência ancorados na legislação (Lei n.º 30/2013: artº5) em consonância com os princípios que estabelecem a sua configuração internacionalmente (CIRIEC, 2007), designadamente:

a) *o primado das pessoas e dos objetivos sociais*. Tal como decorre do conceito de economia social, o principal objetivo de todas as organizações consiste em servir as pessoas, referindo o CIRIEC (2007) que nas organizações de primeira linha, a maioria dos beneficiários das atividades são pessoas individuais ou famílias, enquanto consumidores, assim como *empresários* sociais ou produtores;

b) *a adesão e participação livre e voluntária*. Consubstancia-se no princípio do compromisso, ou seja, estas entidades fundam-se numa intencionalidade partilhada e para a qual participam formalmente os que assumem a intenção de o fazer, já que não existe obrigatoriedade de ingressar ou de se *associar* a estas entidades (Incoop, 1998; Nunes, Reto e Carneiro, 2001).

c) *o controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros*. O entendimento que subjaz a esta alínea remete como argumenta Silva e Soares (2015), para o princípio da liberdade externa e interna. Tal significa, por um lado, que qualquer pessoa é livre de instituir uma fundação bem como juntamente com outros constituir uma associação, cooperativa ou entidade mutualista. Por outro lado, estas várias entidades e na ótica do princípio da liberdade interna, possuem liberdade para a sua auto-organização e autogestão, de acordo com o quadro legal que as regulamenta.

d) *a conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral*. Os interesses a prosseguir pelas organizações de economia social remetem para o plano da responsabilidade solidária atrás referido, que se manifesta numa relação de concordância entre interesses autocentrados, altruístas e da esfera pública abrangente (interesse geral) (Reis, 2006). Atendendo ao seu posicionamento (intermediário) entre as esferas privada e pública, os interesses como finalidade da economia social podem variar, consoante a organização esteja focada na ajuda social (interesse geral, em que os promotores geram uma ação para um grupo de beneficiários do qual não fazem parte) ou na ajuda mútua. (Laville e Nyssens, 2000).

*e) o respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade.* Trata-se de reforçar o elenco dos valores que incitam e mantêm a economia social e que na sua generalidade correspondem aos parâmetros de uma economia justa e equitativa, assente nos princípios da responsabilidade, da responsividade e da solidariedade (Silva e Soares, 2015).

*f) a gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social.* A autonomia das entidades de economia social situa-se na sua liberdade de organização interna e de atuação, salvaguardado o cumprimento da legislação aplicável e respetivo quadro axiológico (Teixeira, 2014), sendo que tal não obsta a que mantenham relações com o Estado, as quais são inclusive enfatizadas neste diploma de lei.

*g) a afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.* A nota distintiva a assinalar remete para a o pressuposto da ausência de lucro da economia social, que reenvia para “(...) a pureza e retidão dos motivos que lhe estão subjacentes” (CIRIEC, 2007: 16) e para o cariz inerente à sua essência, preconizando-a como dinâmica de ação organizada, não para fins de lucro, mas para servir as pessoas (Campos, 2005).

Representando um sector económico distinto dos sectores público e privado lucrativo, o setor da economia social representado por um universo de 61 268 organizações <sup>(21)</sup> tem vindo a apresentar não apenas uma evolução e dimensão crescente, mas também uma importância social e económica assinalável disso dando conta os últimos indicadores provenientes da Conta Satélite da Economia Social (CSES), os quais informam que relativamente a 2013, este sector empregava 217.744 pessoas, era responsável por 6% do emprego remunerado, por 2,8% do valor acrescentado bruto nacional e abrangia um total de recursos, de 14 mil milhões de euros.

Em Portugal as OES apresentam destacadas potencialidades e possuem uma força significativa a partir das funções que desempenham no domínio dos serviços humanos e sociais. Franco et al. (2005:15) revelam que no domínio da sociedade civil (i.e., setor não lucrativo) “ (...) os serviços sociais são mais proeminentes em Portugal do que em qualquer outro país”, equacionando, por exemplo, a força de trabalho deste setor. Como informa a CSES, os serviços sociais (i.e., ação e segurança social) possuem uma representatividade de 15,6% das atividades da economia social, sendo, no entanto, a atividade com mais emprego remunerado, cerca de 54,6% e a mais representativa para o VAB da economia social, com uma expressão de 44,7%, a este nível. No cômputo das OES a CSES assinala a presença de 9% de IPSS com expressão dominante na esfera dos serviços sociais, designadamente 74,4% do total da atividade das IPSS, as quais são constituídas maioritariamente (ordem decrescente) por associações com fins altruísticos, misericórdias, fundações, cooperativas e associações mutualistas. Globalmente, as IPSS representaram 32,9% da produção, 43% do VAB,

---

<sup>21</sup>O universo da CSES considerou a Nomenclatura de Ramos das Contas Nacionais e a Classificação de Atividades das Entidades da Economia Social (CAEES) que constitui uma adaptação da Classificação Internacional das Instituições sem Fim Lucrativo (ICNPO) assumindo-se como critério de classificação a atividade principal da unidade institucional (vd. INE e CASES, 2016).

44,1% das remunerações, 27,8% dos outros subsídios à produção e 60,4% do emprego remunerado da economia social (INE e CASES, 2016).

### **A expressão das IPSS e a provisão da economia social junto da população idosa**

Na área da população idosa o setor da economia social assume um carácter protagonista no conjunto das entidades provedoras de serviços, o que se deve fundamentalmente à atividade proveniente do designado sector social e solidário, ou seja, das entidades que integrando a economia social possuem o estatuto de IPSS, sendo estas as estruturas que gerem de forma associada o social (Carvalho, 2012a; Reis, 2006).

De acordo com Ferreira (2000) este reconhecimento das IPSS e a sua intervenção encontra desde logo sustentação na própria Constituição. Com efeito, é no diploma de 1976 que a expressão instituições privadas de solidariedade social aparece primeiramente inscrita revelando uma associação das mesmas ao sistema de segurança social. Assim e nos termos do art.º 63, nº 3, refere-se que, “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.” (Decreto de 10/04 de 1976). Como se sublinha (Almeida, 2010; Teixeira, 1996), pretendia-se com esta expressão abranger as antigas instituições particulares de assistência que evidenciassem proximidade com os fins do sistema de segurança social estipulados no art.º 63, nº4, e que incidissem na proteção dos “ (...) cidadãos na doença, velhice, invalidez, viuvez e orfandade, bem como no desemprego e em todas as outras situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho”. Foi, contudo, com o Estatuto de 1979 que se procedeu à regulamentação própria das IPSS admitindo a sua importância para os fins prosseguidos pela segurança social<sup>22</sup>. Deste modo e atendendo à inclusão por via constitucional destas instituições neste sistema, o Estado procede neste diploma ao seu reconhecimento, valorização, apoio e incentivo (inclusive em termos de subsídios), estipulando de igual modo os termos em que ocorre a sua regulamentação e fiscalização. Como decorre dos art.º 3º e 4º, as formas que podem revestir estas instituições são: associações de solidariedade social, irmandades da misericórdia; cooperativas de solidariedade social; associações de voluntários de ação social; associações de socorros mútuos e fundações de solidariedade social, definindo-se que o seu agrupamento pode ocorrer por via de uniões e federações (Decreto-Lei n.º 519-G2/79).

Como Almeida (2010) realça, um aspeto importante deste estatuto diz respeito à ação orientadora e tutelar do Estado, a qual acaba por revelar em termos práticos uma reforçada monitorização das atividades destas entidades, muito na esteira da maior intervenção que o Estado passa a ter nas políticas sociais em geral. É com a revisão do estatuto das IPSS ocorrida em 1983 que as mesmas adquirem um maior alcance em termos de atuação e passam a beneficiar de uma maior

---

<sup>22</sup> As instituições privadas de solidariedade social são “(...) instituições criadas sem finalidade lucrativa, por iniciativa particular, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e com o objectivo de facultar serviços ou prestações de segurança social” (vd. artº 1º do Decreto-Lei n.º 519-G2/79 de 29 de Dezembro).

autonomia no que diz respeito ao seu funcionamento<sup>23</sup>. Adicionalmente, a crescente importância destas instituições e o despoletar de novas realidades sociais e organizacionais desencadearam por parte do XIX Governo Constitucional (vigência de 2011 a 2015) uma revisão deste último regime jurídico, no sentido de proporcionar a estas entidades a aquisição da sua própria identidade, o devido reconhecimento legal e um suporte jurídico mais favorável ao seu desenvolvimento e modernização, não obstante a matriz definida pelo Estatuto das IPSS, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, manter no essencial a sua atualidade. Assim, a principal regulamentação das IPSS procede da disciplina imputada pelo Decreto-Lei nº 119/83, com posteriores alterações, tendo vindo o Decreto-Lei nº 172-A/2014<sup>24</sup> de 14 de novembro, a englobar essas várias alterações e a proceder a nova alteração do supracitado estatuto em relação a algumas matérias adiante referidas. Em termos de caracterização e segundo este último diploma, as IPSS são:

peças coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público (artº1º, nº1).

As IPSS prosseguem objetivos que se operacionalizam quer seja por via da concessão de bens, da prestação de serviços ou de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades, abrangendo o campo da solidariedade os domínios que se mostrem relacionados com o (a):

a) Apoio à infância e juventude, incluindo as crianças; e jovens em perigo; b) Apoio à família; c) Apoio às pessoas idosas; d) Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade; e) Apoio à integração social e comunitária; f) Proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; g) Prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa; h) Educação e formação profissional dos cidadãos; i) Resolução dos problemas habitacionais das populações; j) Outras respostas sociais não incluídas nas alíneas anteriores, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos (art.º 1º-A do aditamento ao estatuto das IPSS).

Neste âmbito as instituições podem ainda prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos desde que compatíveis com as suas atividades, sendo-lhes também permitido desenvolver

---

<sup>23</sup> Reconhecendo-se que a solidariedade social não se exerce apenas no sector da segurança social, mas também em outros domínios, o diploma de 1983 passou a abranger áreas como a saúde, educação e formação profissional, habitação e outras, em termos de prestação de bens e serviços. Este diploma procede também à alteração da denominação das instituições, com a substituição do termo, privadas, por particulares, atenta a alteração ao art. 63º da Constituição introduzida pela revisão de 1982. Quanto ao processo de autonomização das instituições deixou de se contemplar a classificação das funções tutelares, i.e., as funções regulamentadora, fiscalizadora e interventiva tendo mesmo sido abandonada a função regulamentadora, por parte da Administração Pública, não obstante a mesma poder definir normas técnicas e critérios de avaliação.

<sup>24</sup> O estatuto das IPSS, Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro encontra-se republicado em anexo ao Decreto-Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro.

atividades de natureza instrumental relativamente aos fins não lucrativos, desde que essas sejam desenvolvidas por outras entidades por elas criadas (mesmo em parceria) e cujos resultados económicos apenas sejam afetos ao financiamento dessas atividades, como consta do aditamento ao estatuto das IPSS (Vd. art.º 1º-B).<sup>25</sup>

Em termos da sua atuação, as IPSS pautam-se “ (...) pelos princípios orientadores da economia social, definidos na Lei nº 30/2013 de 8 de maio, bem como pelo regime previsto no presente Estatuto” (artº1, nº2), sendo que se estabelece também que para as instituições que se encontrem sujeitas a regulamentação especial, o regime estabelecido por este estatuto se aplica subsidiariamente (Vd. artº1, nº3). De salientar que face ao artigo 8.º do estatuto das IPSS, estas instituições adquirem de imediato<sup>26</sup> a natureza de pessoa coletiva de utilidade pública a partir do seu registo, o qual tem que obrigatoriamente ser realizado.

As IPSS podem revestir a forma de associações de solidariedade social, associações mutualistas ou de socorros mútuos, fundações de solidariedade social e irmandades da misericórdia e podem agrupar-se em Uniões, Federações e Confederações<sup>27</sup>. Maia (1993) revela que no caso português a ramificação da estrutura da economia social apresenta algumas particularidades por comparação com o contexto internacional e assume três expressões de organização jurídica: as Instituições de Solidariedade Social, as Misericórdias e as Fundações (Maia: 1993). Tal como Hespanha et al. (2000) fazem notar, as formas institucionais de solidariedade social integram uma diversidade de iniciativas sendo que as que atuam no domínio da proteção social ou da ação social contemplam essencialmente as associações de solidariedade social, as fundações de solidariedade social e as misericórdias, constituindo estas as modalidades consideradas no presente estudo e por isso aqui privilegiadas.

As associações de solidariedade social são todas as que se constituem com objetivos não apenas de segurança social, mas também de saúde, educação e formação, habitação ou outro relacionado com a cidadania social (Vd. artº52).

As fundações de solidariedade social comungando com as associações de solidariedade social o propósito e os fins<sup>28</sup>, diferenciam-se delas por força da natureza das relações subjacentes à realização desses mesmos fins. Tal significa que enquanto as associações são caracterizadas por uma base pessoal (i.e., capital humano e relacional dos associados) a qual é colocada ao serviço de fins de solidariedade, as fundações de solidariedade social são caracterizadas pela existência de uma base

---

<sup>25</sup> De salientar que este aditamento suportado na Lei de Bases da Economia Social se mostrou desde a fase da revisão dos estatutos defendido pelas estruturas representativas do setor (CNIS), tendo estas suscitado a clarificação da possibilidade de prossecução de atividades comerciais ou industriais por parte das IPSS (e.g., através da criação de empresas ou da aquisição de partes sociais de sociedades comerciais), desde que as mesmas apresentassem uma natureza instrumental relativamente às suas atividades principais, no domínio da solidariedade social e cujos resultados da exploração de tais atividades propriamente mercantis fossem afetos aos fins de solidariedade. (vd. Informação que consta da notícia relativa à reunião extraordinária do Conselho Geral da CNIS para debater e elaborar um parecer sobre a revisão do Decreto-Lei nº 119/83, ocorrida em Fátima, a 16 de setembro de 2014 em [www.solidariedade.pt/site/detalhe/12078](http://www.solidariedade.pt/site/detalhe/12078)).

<sup>26</sup> A aquisição do estatuto de utilidade pública canaliza para as IPSS, benefícios (e.g., isenções fiscais, taxas reduzidas em alguns serviços públicos, como eletricidade e água, possibilidade de acordos de cooperação com o Estado para acesso a financiamento), bem como obrigações (e.g., divulgação dos dados financeiros, cumprimento de um conjunto de disposições emanadas das entidades reguladoras).

<sup>27</sup> Os agrupamentos de IPSS, dizem respeito à Confederação Nacional de Instituições Solidariedade (CNIS); União das Mutualidades Portuguesas e União das Misericórdias Portuguesas (vd. Decreto-Lei nº 172-A/2014).

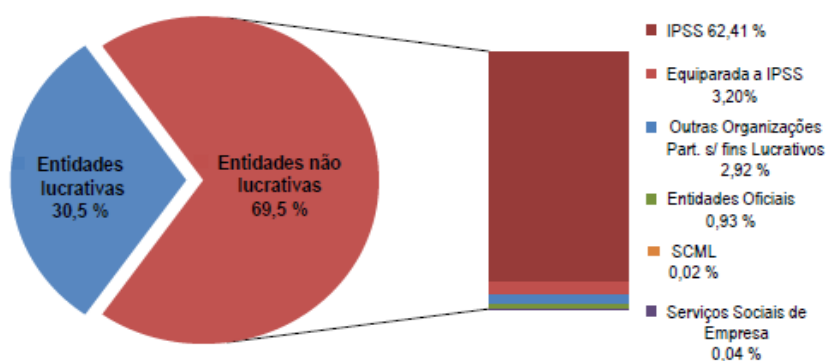
<sup>28</sup> Designadamente os que constam do art 1º-A do aditamento ao estatuto das IPSS.

patrimonial, ou seja, são instituídas pela aceitação de bens patrimoniais que lhes são afetos a esses fins (Hespanha et al., 2000). Variz (2000) esclarece que estas fundações integram características de solidariedade social sobretudo porque materializam uma vontade coletiva que concilia esforços altruístas com a ação coordenada de um grupo de indivíduos, atendendo a que mostram intervenção em áreas sociais (e.g., promovendo a assistência à velhice) e porque são entidades que beneficiam consideravelmente de doações de tempo (voluntariado) e de fundos (e.g., peditórios).

Quanto à definição de misericórdia estabelece-se que as irmandades da misericórdia ou santas casas da misericórdia são associações reconhecidas na ordem jurídica canónica, intentando satisfazer carências sociais e praticar atos de culto católico em harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs (Vd. art.º 68, nº1). Hespanha et al. (2000) sublinham que no plano ético-religioso o campo da solidariedade social tem tido o predomínio do modelo tradicional cristão de beneficência, o que faz com que as IPSS de constituição canónica (e.g., misericórdias) se mostrem abrangidas pelo regime da concordata estabelecido entre a Santa Sé e a República Portuguesa em 18 de maio de 2004. Importa salientar que para todas as IPSS, desde o primeiro estatuto (1979), os acordos de cooperação configuram o mecanismo obrigatório na regulação das relações formais de cooperação, constituindo-se de igual modo como instrumento de contratualização e garantia de acesso a financiamento público.

No âmbito da economia social, as IPSS são as instituições mais representativas na atividade da ação social no território português, como disso dá conta a Carta Social, referente à Rede de Serviços e Equipamentos em 2014. De acordo com este relatório existiam em 2014 no continente português, cerca de 5 500 entidades, representando as do foro não lucrativo cerca de 70% (das quais 62,41% eram IPSS) e as do sector lucrativo 30,5% da provisão, neste domínio (Figura I. 4).

Figura I. 4 - Distribuição das entidades proprietárias, segundo a natureza jurídica (Continente 2014)

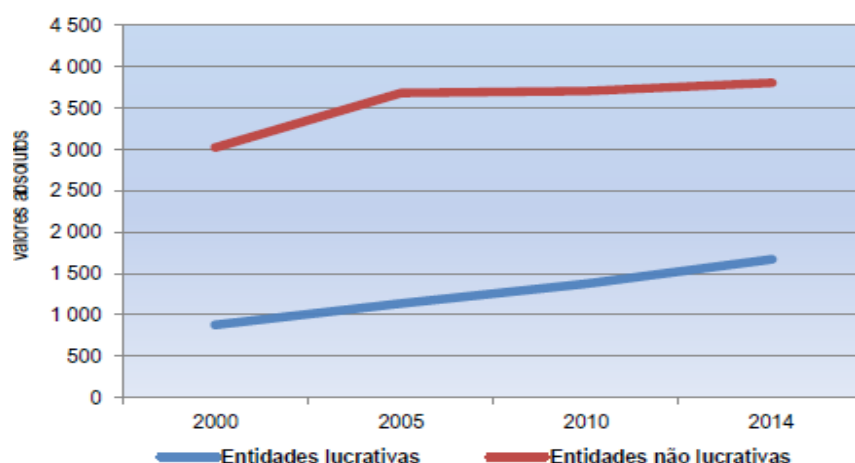


Fonte: GEP (2014)

As entidades não lucrativas, na sua maioria IPSS, constituem o principal suporte no âmbito da rede solidária, sendo que em 2014 corresponderam em média por cada quatro equipamentos de entidades não lucrativas, um de entidades lucrativas. Em termos de crescimento, o mesmo revelou-se mais intenso até 2005, período após o qual se revelou mais ligeiro (até 2014). Por seu lado, as entidades lucrativas registaram um crescimento constante desde 2000 a 2014 (Figura I. 5).



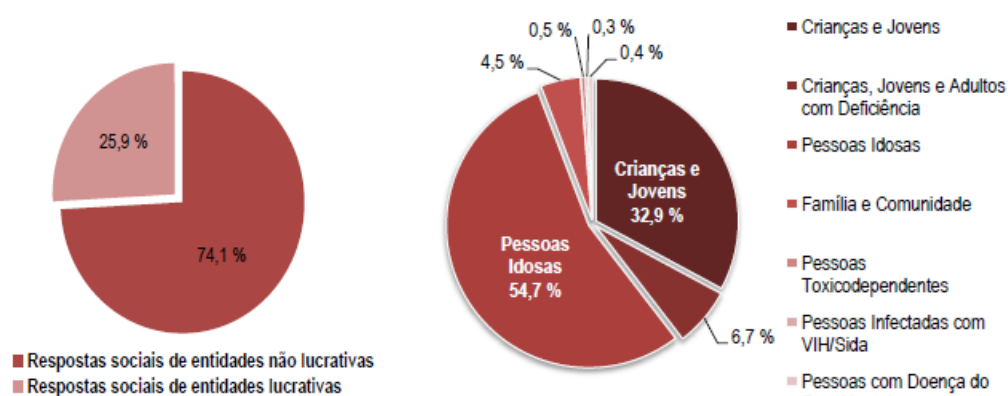
Figura I. 5 - Evolução do número de entidades proprietárias segundo a natureza jurídica (Continente, 2000-2014)



Fonte: GEP (2014)

De igual modo, estas entidades apresentaram em 2014 um maior número de respostas sociais novas, cerca de 74 %, face a 26 % das respostas que entraram em funcionamento pertencentes a entidades lucrativas. A mesma fonte informa ainda que o conjunto de respostas direcionadas para a população idosa compreendia mais de metade (54%) do total de respostas sociais existentes, indicador este que reflete as necessidades de apoio à população idosa, cujo grupo etário de acordo com o estudo tem aumentado de forma acentuada na população residente (Figura I. 6). Analisando a evolução operada entre 2000 e 2014, verificou-se ainda um aumento de 49% no tocante às respostas para idosos, o que corresponde a um aumento de 2500 respostas aproximadamente.

Figura I. 6 Distribuição percentual de respostas sociais novas segundo a natureza jurídica da entidade proprietária e distribuição percentual das respostas sociais por população-alvo (Continente, 2014)



Fonte: GEP (2014)

Quanto à distribuição espacial de respostas por concelho verifica-se que em todas a oferta é maioritariamente feita por entidades da rede solidária sendo que a taxa de utilização média das principais respostas para a população idosa situou-se em 2014, nos 78 % (81 % no caso das respostas

de entidades não lucrativas). Globalmente importa ainda referir que em 2014, do total dos 278 concelhos do Continente, 228 oferecia 10 ou mais respostas para este grupo. Por seu lado, as respostas dirigidas à população idosa acolhiam maioritariamente utentes do próprio concelho (42 %) e da freguesia (35 %) de implantação do equipamento (GEP, 2014).

Ainda que reflita uma realidade dinâmica a economia social não se mostra, contudo, isenta de condicionalismos fruto das dinâmicas societais, demográficas e económicas que atravessam as sociedades em geral. Em concreto e no que se refere à contribuição das IPSS para a provisão de bens e serviços existem grandes desafios que às mesmas se colocam e que se anunciam. A este nível o Relatório Final sobre *O Envelhecimento da População* (Carneiro, 2012), alerta para a importância do papel que as entidades que constituem o sector solidário, designadamente as IPSS, devem ter, na preparação para um novo paradigma de utente, o qual tende a ser mais culto, mais preparado para poder ter uma participação ativa em diferentes áreas, mas que é assumidamente cada vez mais velho revelando ter necessidades acrescidas. Sublinha-se neste sentido a importância de as IPSS ajustarem os seus funcionamentos com o intuito de se adaptarem às novas realidades sociais e de saúde dos idosos, advindas da evolução das suas condições de saúde, da idade avançada, dos constrangimentos associados às redes de apoio informal, entre outros. Como este documento revela, face às crescentes necessidades das pessoas idosas aumenta a pressão sobre os recursos das IPSS na provisão de respostas a essas mesmas necessidades, circunstância esta que “ (...) requer um esforço adicional da sociedade e das IPSS em prol da solidariedade social” (idem, ibidem: 267).

Neste seguimento, o Conselho Económico e Social (2013:13-14) sinaliza um conjunto de dificuldades que se colocam às IPSS relacionadas com a sua sustentabilidade financeira e que radicam na relação entre a sustentabilidade e oferta de serviços de qualidade, nas dificuldades sentidas pelas famílias a nível económico informando da menor capacidade das mesmas em efetuar as participações das respetivas respostas sociais e apontando também razões associadas ao baixo montante de pensões e à sua influência sobre o pagamento das mensalidades. O aumento das despesas relacionadas com preço dos serviços de água e eletricidade e a participação reduzida por parte da Segurança Social são adicionais constrangimentos apontados, entre outros.

No âmbito do estudo promovido pela SERGA (Soares et al., 2012: 23, 297) surge destacado um elenco de questões consideradas da maior relevância para o reforço da sustentabilidade das IPSS e que recaem na contínua proximidade aos cidadãos contribuindo para uma melhor resposta (serviço) às crescentes necessidades de apoio social, na profissionalização dos quadros dirigentes e dos recursos humanos, na diversificação das fontes de financiamento, na renegociação de contratos de fornecimentos de serviços e de produtos, na formação de parcerias, na racionalização da oferta de serviços obtendo-se economias nos custos, entre outras questões. De salientar, ainda, que o *I Congresso Internacional, A Economia Social nos Desafios do século XXI*, realizado em 2013 constituiu igualmente um momento oportuno para discutir aspetos relacionados com as perspetivas de evolução destas entidades tendo sido apontados como fatores de pressão sobre o setor, os relacionados com o envelhecimento da população, com o aumento das condições de precariedade, com as famílias em crise e perda de laços intergeracionais, com a incerteza económica e financeira, com a diminuição do orçamento de Estado, entre outros, advogando-se a premência de resistir à regressão social e de criar

valor social, de acautelar o equilíbrio financeiro e controlo de custos e de acompanhar a mudança, promovendo o trabalho em rede com outras entidades (Lima, 2013).

Esta ênfase que transporta para as organizações o imperativo da sustentabilidade carece pois de uma atenção particular da parte das mesmas, por forma a ser possível dar continuidade à sua atividade solidária, meritória, e em concreto na esfera do cuidado aos idosos.

#### 4. A sustentabilidade da economia social: Perspetivas e questões críticas

##### 4.1. A sustentabilidade organizacional nas organizações de economia social

Traduzindo uma aceção de aplicação generalizada, a noção de sustentabilidade não constitui um tema linear já que agrega múltiplas definições e é passível de ser analisada sob diferentes perspetivas. Com efeito, a amplitude dos significados e práticas que lhe estão associadas oriundos dos mais diversos setores (e.g., ensino, mundo empresarial, cena política), configura esta, como uma noção flexível, mas que se tem vindo a impor no debate político, académico e organizacional para dar conta de orientações, informar escolhas e tomadas de decisão sobretudo à escala macro (societal) e meso (institucional).

Largamente referenciada desde os finais do século XX, a noção de sustentabilidade adquiriu centralidade na agenda política como sendo a expressão do que as políticas públicas deveriam alcançar, tendo a sua principal inspiração derivado do Relatório Brundtland de 1987, designado, *O Nosso Futuro Comum*, o qual ergue o termo de desenvolvimento sustentável, como sendo “ (...) o que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras” (ONU, 1987:24), noção esta expandida pela Conferência do Rio de Janeiro, em 1992 (ONU, 1992) e que se afirma desde essa altura como a alternativa desejável para a promoção da inclusão social, do bem-estar económico e da conservação dos recursos naturais, reforçando a importância do equilíbrio entre as dimensões ambientais, sociais e económicas para a existência humana. Resulta daqui que a sustentabilidade tende a colocar-se como o guião decisivo na adoção de novas posturas e ou de renovada consciencialização dos vários agentes, advogando a prioridade do estabelecimento de uma melhor inter-relação das pessoas com os sistemas que as enquadram em benefício da mútua sobrevivência, da qualidade de vida e eficiência na utilização dos recursos. Em si, a noção de sustentabilidade tem servido para agrupar diferentes interesses e múltiplas recomposições, sendo convocada como intenção de desenvolvimento não apenas nos espaços territoriais, mas também nas organizações e sendo um imperativo da estratégia organizacional (Claro, Claro e Amâncio, 2008).

No mundo organizacional, a noção de sustentabilidade surge acoplada ao contexto das empresas canalizando os esforços da sua gestão organizacional em torno das áreas económica, social e ambiental, a designada *triple bottom line*, que se constitui como a perspetiva do seu ciclo de vida e simultaneamente como desafio competitivo renovado por via do alargamento das suas esferas de responsabilidade aos domínios social e ambiental (Elkington, 1994). Neste contexto, ser uma empresa sustentável significa ser economicamente lucrativa, ser correta ambientalmente e ser socialmente responsável. Permanece, contudo, em relação a estas organizações uma conceção de sustentabilidade fortemente ancorada na geração de valor económico, entendido como a criação de riqueza a ser afeta aos acionistas decorrente do impulsionamento destas empresas pelo mercado (Falconer, 1999).

Partindo de Fowler (2000) sendo as empresas, *market driven*, ou seja, conduzidas pelo mercado, pelo imperativo competitivo para aumentar a produtividade e acumular capital, tendem deste modo a ter uma preocupação pela partilha e incremento da segurança relativa ao valor dos ativos, numa perspetiva de *assets value driven*, elemento este no qual assenta a primazia dos seus *valores*.

Transposta para o universo da economia social a questão da sustentabilidade tem sido abordada na literatura de modo fragmentado e mostra-se ainda pouco desenvolvida comparativamente ao enfoque que a articula com as organizações lucrativas, pelo que importa enriquecer a compreensão acerca desta realidade e reforçar a contribuição acerca deste discurso da sustentabilidade (Weerawardena, McDonald e Mort, 2010). Não obstante e como refere Armani (2004:10), vêm sendo registados avanços conceptuais para compreender a questão da sustentabilidade, que interessa reter, em termos de eixos de análise operativa e que se colocam a três níveis: Por um lado, a sustentabilidade para as OES “ (...) jamais significará que elas se consigam sustentar financeiramente sem uma proporção relevante de recursos doados a fundo perdido”, o que reclama um entendimento desta questão como combinatória de recursos, denunciando uma capacidade de obter receitas próprias de forma regular bem como fontes de financiamento público. Os efeitos que daqui resultam para as organizações são benéficos “ (...) tanto porque tira um peso e uma responsabilidade excessiva das ONG’s em relação à sua sustentação duradoura, bem como (...) sinaliza que é necessário preparar-se institucionalmente para acessar recursos de fontes variadas (...) privadas ou não-governamentais (...)”. Por outro lado, a sustentabilidade não se relaciona somente com a dimensão da sustentação financeira de uma organização, mas com “ (...) um conjunto bem mais amplo de fatores de desenvolvimento institucional cruciais (...), dependendo do seu projeto organizacional”. Um terceiro avanço diz respeito à necessidade permanente de existir por parte da organização disponibilidade para se reinventar e ou (re)estruturar, sendo que as particularidades de cada organização influem na sua sustentabilidade.

Por entre a investigação que vem sendo desenvolvida, vários têm sido os ângulos considerados na abordagem da sustentabilidade das OES.

Fowler (1997) realça que a sustentabilidade é uma condição (positiva) dos sistemas (e.g., organizações), que articula o seu comportamento (e.g., organizacional) com o ambiente ou envolvente e implica a sua estabilidade de uma forma particular, i.e., que as pessoas estejam satisfeitas, ou seja, que exista uma estabilidade nas suas relações e necessidades e que os recursos estejam a ser bem utilizados, designadamente para os seus verdadeiros fins. As áreas chave que estabelecem na perspetiva do autor a condição de sustentabilidade das OES e facultam o seu desenvolvimento radicam na estratégia organizacional, na gestão através de realizações, na gestão de recursos humanos, nas relações externas e na mobilização de recursos financeiros. Ramos (2003) considera que a transposição da noção de sustentabilidade para uma instituição significa equacionar diferentes direções, garantir a sua viabilidade financeira, o efetivo atendimento das solicitações dos grupos sociais beneficiados, a organização e execução de ações propostas, assim como as atuações politicamente adequadas ao enfrentamento dos problemas (dos beneficiários institucionais diretos e daqueles que podem ser beneficiados pela sua ação pública).

Na perspetiva de Armani (2003:7-9) a condição da sustentabilidade incide no desenvolvimento institucional, realçando o autor que a mesma carece de ser contemplada a partir de dois enfoques que se interrelacionam, o gerencial e o sistêmico. O primeiro envolve o planeamento, a estratégia, a captação de recursos e a gestão de recursos humanos. O segundo tende a dar relevância à dimensão político-institucional, i.e., à rede de interlocução (estabelecimento de parcerias) e ação conjunta com organizações da sociedade civil e Estado e à credibilidade institucional. Para Armani (2004), a sustentabilidade surge também do grau de enraizamento social, da capacidade de articulação local e da credibilidade construída junto da comunidade. A este respeito, Júnior (2006) advoga que gerir a sustentabilidade passa por uma comunicação das organizações com os seus parceiros atuais e potenciais, por dar visibilidade às ações e aos resultados obtidos e pela formação de parcerias com vista a qualificar as ações sociais. Na linha de Armani (2003), Cazzolato (2009:71), defende também, que para conseguir dar continuidade às suas atividades a organização precisa de considerar o processo de gestão, advindo a sua sustentabilidade de um desempenho que parte da missão, da liderança e da gestão, sendo estas “ (...) substâncias essenciais para o sucesso dessa receita”.

A abordagem de Carvalho (2006:30) considera a noção de sustentabilidade a partir da inter-relação entre elementos internos (e.g., gestão estratégica, gestão de pessoas, gestão de recursos económico-financeiros) e externos (e.g., redes de relacionamentos) de gestão das OES, argumentando que a sustentabilidade se posiciona como “um pano de fundo” que orienta essa gestão. Idêntica perspetiva é avançada por Hejazi (2007) ao considerar a sustentabilidade organizacional como a continuidade para provisionar serviços vitais e a qual se mostra ancorada em componentes internas e externas, sendo que as primeiras, ditadas pela visão, afirmam essa sustentabilidade quando satisfazem necessidades organizacionais inerentes ao seu funcionamento (e.g., financiamento) e as segundas tornam essa sustentabilidade visível através da resposta à mudança e às necessidades que solicitam a sua ação. Weerawardena, McDonald e Mort (2010) advogam uma perspetiva abrangente da sustentabilidade nas OES postulando que esta significa em primeiro plano continuar a servir os seus públicos, ser capaz de cumprir os seus compromissos com os seus clientes e com a comunidade onde se insere.

Silva, Costa e Gómez (2011) argumentam sobretudo a importância de considerar o carácter holístico da sustentabilidade referenciando as diferentes variáveis que a posicionam e que se referem a: geração de receitas e captação de recursos, interação com a sociedade, legitimidade, orientação estratégica, transparência, parcerias estratégicas, entre outras. Adotando também uma focalização holística a agência para o desenvolvimento internacional dos Estados Unidos (USAID, 2011), concebe o índice de sustentabilidade das ONG a partir de sete dimensões, abrangendo: quadro legal, estratégia organizacional, viabilidade financeira, *advocacy*, provisão de serviços, infraestrutura e imagem pública.

Na perspetiva de Sousa et al. (2012) a sustentabilidade no quadro das OES e particularizando as IPSS, carece de ser apreendida numa aceção tripartida para equacionar as dimensões da subsistência, da viabilidade e da complementaridade. Tal como os autores sugerem, importa às IPSS acautelarem a sua subsistência por forma a contribuir para a solução de problemas de pessoas necessitadas, adotarem condutas tendentes a manter e/ou reforçar a sua viabilidade em termos económico-financeiros e equacionar a complementaridade com congéneres ou demais entidades da

sociedade civil e do Estado por forma a continuarem a desempenhar o seu papel inigualável em várias dimensões da vida das comunidades e, para o que aqui importa no campo do apoio à população idosa.

Considerados os avanços teóricos e independentemente das perspetivas analíticas assumidas, podem observar-se algumas tendências que se constituem como um denominador comum às diferentes abordagens relativas à sustentabilidade. Desde logo, a noção remete para uma condição de permanência das organizações e para a sua continuidade num horizonte de futuro alargado, na esteira dos seus objetivos e missão. De igual modo, se percebe, que esta é uma aceção multidimensional que contempla de forma holística e em interdependência um conjunto de elementos que aspiram a manter e a fazer perdurar, bem-estar, recursos, dinâmicas e compromissos das organizações, resultando também da ideia de sustentabilidade e de forma expressiva a de que a mesma carece de ímpetus, sendo evidentes as inter-relações entre a sustentabilidade nas organizações e a atividade de gestão, na esteira de processos de capacitação. Tal como Alsop, Bertelsen e Holland (2006) sugerem, é a focalização na capacitação como processo, que permite perceber resultados, ou seja, compreender os contornos da sustentabilidade.

Admitindo-se que não existe uma fórmula mágica para a sustentabilidade das OES e que dificilmente se deverá conseguir um modelo padrão relativo à mesma é, pois, a sua flexibilidade que predomina nos contextos organizacionais, os quais de forma específica configuram sempre as estratégias possíveis tendentes a assegurá-la como uma condição organizacional que se quer duradoura (Taylor et al., 2004; Soares et al., 2013).

#### 4.2. Compreender a sustentabilidade e as suas dimensões nas organizações de economia social:

##### Uma perspetiva organizacional

Como salientado, o conceito de sustentabilidade organizacional tem vindo a ser analisado em múltiplas direções, o que reflete o seu carácter complexo. Neste sentido, Carvalho (2006) insiste no entendimento de que a perspetiva a ser adotada da sustentabilidade deve ser a de que a instituição não só seja sustentável, mas que permaneça sustentável, sendo capaz de continuar as suas atividades, sobrevivendo no longo prazo. Tal significa que apesar das instituições se mostrarem numa aproximação estática, sustentáveis, já que existem e funcionam, esta condição carece de ser compreendida, e analisada a sua situação atual, já que a mesma se mostra desafiada por dinâmicas que ditam a sua evolução e perpetuação face aos contextos em mudança (económicos, sociais e políticos).

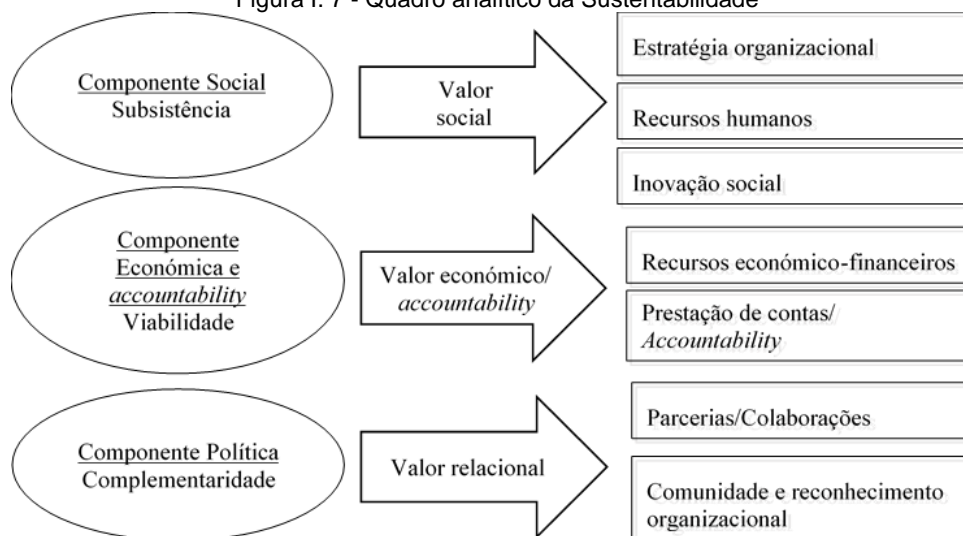
Acerca da operacionalização do constructo, Silva e Carrion (2007:2) argumentam que o “desafio instrumental” posto pela exigência de sustentabilidade pode ser entendido em associação com uma capacitação em conciliar exigências técnicas, económico-financeiras, organizacionais, administrativas e outras, específicas da gestão. Recuperando a conceção de Armani, os autores realçam que estes são os fatores que no seu “ (...) conjunto garantem a sustentabilidade política, social e económica das organizações sociais”. Nesta senda, relembram que a sustentabilidade de uma organização social se coloca como variável dependente dos processos de capacitação demonstrados para assegurar o seu desenvolvimento institucional. Estes processos podem ser avaliados na sua

dinâmica, a partir da análise de um conjunto de dimensões, atributos ou parâmetros que se colocam em estrita articulação com as dimensões da sustentabilidade elencadas.

Tal como a literatura também informa, este é um constructo multifacetado que contempla várias dimensões cuja apreensão tem de ser tida em consideração para qualquer abordagem mais sólida do conceito. Segundo Schick (2005), ainda que possa existir uma sobreposição entre as mesmas e sendo notórias as suas inter-relações e interdependências, torna-se útil para efeitos analíticos extrair as suas implicações e influências, examinando cada separadamente.

Tendo por base todo este enquadramento e para uma análise compreensiva do tema da sustentabilidade ancorado às OES importa realçar, como pressupostos da abordagem aqui adotada, que nestas organizações a sustentabilidade carece de ser alargada a dimensões que ultrapassam largamente a vertente económica e por outro lado, os processos ou ímpetus orientados para a sustentabilidade assentam em dinâmicas de capacitação organizacional. Tal significa, quanto ao primeiro aspeto a necessidade de equacionar a sustentabilidade como um constructo multifacetado e agregador de dimensões focalizadas em particular, nos planos social, económico e político ou seja, que expressem a mais-valia ou valor, social (poder continuar a missão social, satisfazer velhas e novas necessidades/riscos sociais), económico (viabilidade económico-financeira e responsabilização) e político (alianças/capital relacional) para as organizações. Paralelamente, deve compreender-se que neste enquadramento a sustentabilidade convoca processos e estratégias, orientadas, de capacitação organizacional, para que possa ser alcançada e continuada. Deste modo e erguendo-se o constructo da sustentabilidade nas dimensões retiradas da teoria a qual coincide na perspetiva de a entender como uma realidade ou condição particular das organizações, as quais ambicionam a sua existência continuada e de sobrevivência no longo prazo, procedeu-se à apreensão do conceito de sustentabilidade organizacional a partir de três dimensões, a saber: a) sustentabilidade social; b) sustentabilidade económica e; c) sustentabilidade política (Figura I.7) numa lógica em que se reconhece a interligação e interação das mesmas, e sobretudo pretendendo situar a abordagem da sustentabilidade de uma forma ampliada, integrada e holística no campo do seu debate acoplado às OES e que se passa de seguida a explicar:

Figura I. 7 - Quadro analítico da Sustentabilidade



Fonte: Elaboração própria

a) Componente social da sustentabilidade: subsistência e valor social

Partindo de Sousa et al. (2012), a ideia de subsistência ancorada à sustentabilidade remete para as necessidades às quais as IPSS são chamadas a dar resposta e para uma ótica de potenciação dessa adequação (entre necessidades sociais e as respostas organizacionais), em cada momento e sempre que possam detetar necessidades emergentes ou que lhes são expressas. Como observa Soares e a sua equipa (2012:16), “a economia social é reconhecida pela sua capacidade de responder às necessidades emergentes e aos novos desafios sociais, nomeadamente no contexto de crises marcadas pelas transformações sócio económicas”.

Assim a noção de subsistência refletindo um significado associado a sobrevivência e a manutenção, reverte no quadro da sustentabilidade organizacional um entendimento assente na resposta ou na satisfação que as organizações provisionam a importantes necessidades sociais dos públicos que servem e por inerência das comunidades onde se inserem, conotando-se fortemente com a continuidade do serviço prestado, para atender a novas necessidades ou situações e com o valor social por si produzido, em termos de qualidade de vida, solidariedade e bem-estar. A subsistência das OES revela-se, pois, a partir da sua orientação social/solidária para os públicos que abrangem e/ou em necessidade, como é o caso da população idosa, atentos os serviços que facultam, bem como a perspetiva de manutenção e continuidade/permanência dos mesmos ou de outros serviços/atuações, ditados pelas realidades sociais, de saúde ou outras evoluções, que possam influir nas vivências destas populações.

Dito de outro modo, a abordagem da sustentabilidade na sua componente social enfatiza a importância de perspetivar a permanência e a existência continuada destas organizações, i.e., a sua subsistência o que remete para a compreensão dos seus contornos tendo por base a estratégia organizacional, os recursos humanos organizacionais e as dinâmicas de ajustamento em termos de mudança/ inovação social desencadeadas por estas entidades com o intuito de a potenciar.

Efetivamente, e como sublinham vários autores (Claro, Claro e Amâncio, 2008), a difusão da sustentabilidade acontece por meio da gestão e estratégia organizacional, surgindo aquela como o aspeto estratégico que posiciona as organizações de maneira duradoura, através das suas atividades previamente estabelecidas e desenvolvidas com um caráter de continuidade, em torno de uma missão (Silva, Costa e Gómez, 2011). Na abordagem organizacional os alicerces da sustentabilidade constroem-se pois, na formulação da estratégia a qual orienta a atividade destas agências em torno da sua missão, visão, valores e objetivos sendo estes os indutores do valor social gerado, no caso das OES.

Como a investigação realça, os componentes chave da sustentabilidade residem numa organização fortemente comprometida com a sua estratégia, na definição da sua missão e visão, podendo a mesma ser adaptada e proceder-se à sua mudança sempre que tal reverta benefício social público. A missão constitui para as organizações e para as OES, em particular, a condição primeira que distingue o seu desempenho. Estabelece a sua razão de ser, o seu propósito e a justificação social da sua existência. Significa o atributo mais relevante de uma OES, porque revela as necessidades que a organização procura colmatar (Bryson, 2004; Carvalho, 2005; Hejazi, 2007; Ruela e Albuquerque,



2015, Santos, 2011). Acima de tudo e como se assinala (Franco e Azevedo, 2013:175-177), a missão é a referência já que dita quem somos, a que necessidades ou problemas nos direcionamos ou pretendemos satisfazer/resolver, quais os nossos valores e o que nos singulariza, tornando-nos únicos. Assim, importa que o sentido da missão possa ser expresso numa declaração de missão, redigida por escrito, ainda que a inexistência deste formato não seja um indicador da ausência de missão. Em regra, esta definição evidencia coincidência com a sua formulação estatutária, no que respeita aos fins que aí estão contemplados e é coadjuvada pela inscrição de outros referenciais identitários. A este nível, Carvalho (2005) realça a importância de existir uma proposição clara da missão. Tal remete para a sua formalização (declaração de missão), contemplando também a visão, os valores, os objetivos, entre outros elementos, que deverão apresentar consistência com a missão. A declaração de missão ao configurar a identidade organizacional e ao estabelecer as balizas da intervenção, serve de guia internamente (informando e orientando o trabalho dos colaboradores) e externamente, pontuando o valor que as OES pretendem criar, pelo que a sua difusão carece de ser assegurada. Importa contudo, também garantir a adequação da missão, sempre que a mesma se revele pouco clara ou se torne redutora no alcance das outras necessidades sociais e neste sentido os conteúdos ancorados a formulação da missão devem ser dinâmicos, devem ser capazes de evoluir e mudar ao longo do tempo (Taylor et al., 2004). Este é também um exercício fecundo para a sustentabilidade das IPSS.

Na esteira da missão e dos valores organizacionais, o sistema de governo e a afetação de responsabilidades organizacionais colocam-se para as OES de forma particular, devendo acompanhar qualquer reflexão acerca da sua capacitação e afirmação sustentável. O'Neil (1998) na sua discussão sobre os aspetos atuais e que prospetivam o futuro das OES procede à distinção destas entidades relativamente às demais (do foro lucrativo e governamental), referindo que o seu sistema de governo tem um papel único no mundo organizacional e que se revela muito importante para a sua afirmação e legitimidade. Tal decorre do facto de que as estruturas de poder e tomada de decisão são formadas por conselhos ou órgãos que atuam com o fim do interesse público possuindo os seus membros maioritariamente o estatuto de voluntários, não beneficiando dos resultados da organização. Nestas organizações um elemento que as fortalece reside na relação entre o conselho e os profissionais gestores, a qual necessariamente carece de ser mais próxima do que nas organizações de mercado e estatais.

Como adiante se analisa, existem diferentes modelos de governo das OES (Anheier, 2000; Capucha et al., 1995; Hespanha et al. 2000; Mintzberg, 1982; Moura, 2000; Rocha, 2008), sendo que na sua relação com a sustentabilidade importa que os mandatos estejam clarificados, nos estatutos, nas dinâmicas organizacionais e de gestão e que as responsabilidades estejam atribuídas em termos de decisão e ação (Franco e Azevedo, 2013). De igual modo a governação das OES ancorada na sua estratégia carece de fazer o exercício do planeamento, já que a “ (...) sustentabilidade planeia-se”. (Mendes, 2011:52). Admite-se assim, que o recurso a métodos de planeamento que permitam elencar ações numa ótica de proatividade e que sejam participados (e.g., colaboradores, utentes) contribuem positivamente para a sustentabilidade. A par, importa assinalar que um sistema de gestão da qualidade (SGQ) constitui um elemento importante da análise da sustentabilidade porque ajuda na gestão da organização, orientando-a para a sua missão (idem, ibidem).

A este respeito, os estudos realizados quanto à integração da sustentabilidade nas organizações, constataram que frequentemente é a média gerência que vem assumindo uma posição de apoio para que a sua maturidade seja atingida. Importa para que assim seja, que existam possibilidades para debate interno, de abertura à participação, de delegação de competências para efeitos dos processos de tomada de decisão, por parte da alta administração já que os mesmos revertem impacto no desempenho e para a condição de sustentabilidade das organizações. (Claro, Claro e Amâncio, 2008). Tal reflete-se no domínio da implementação da estratégia organizacional, no foro das decisões tomadas e nos níveis de planeamento que tornam operativas as ações e asseguram as respostas sociais.

Em termos das dinâmicas organizacionais, Soares et al. (2012:198-199) salientam que a abordagem da sustentabilidade das respostas sociais assenta na existência de condições que garantam o funcionamento das IPSS, naquilo que é a sua vocação social e neste caso o apoio aos idosos. Assim, perceber se as organizações prevalecem em termos da oferta ao idoso, se possuem o Diretor Técnico da resposta social com formação técnica e académica adequada e, de preferência com experiência profissional relevante para assegurar a responsabilidade pela organização e funcionamento das respostas, se está definida e é feita a avaliação das necessidades e expectativas dos utentes e suas das famílias, se existe a perceção do grau de satisfação dos utentes, recolha de sugestões e tratamento das reclamações, constituem indicadores de boas práticas de sustentabilidade. Adicionalmente e reconhecendo que “ (...) o pano de fundo das atividades das instituições da Economia Social é constituído pelas populações servidas por essas instituições”, a existência de atividades lúdicas merece atenção nesta componente da sustentabilidade das respostas sociais já que constitui um dos fatores que mais contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos idosos (idem, ibidem:37).

Neste enquadramento estratégico configurador da sustentabilidade organizacional, os recursos humanos revelam ser um fator decisivo para a execução da sua missão. Por força do seu enquadramento normativo<sup>29</sup> e dos acordos de cooperação, as IPSS carecem de possuir uma estrutura de recursos humanos adequada às exigências técnicas consideradas essenciais para a qualidade de funcionamento dos equipamentos e serviços, bem como ações de formação desenvolvidas em conjunto com os trabalhadores e voluntários das instituições. Não obstante, a atenção permanente na profissionalização da oferta introduz o facto sustentabilidade nas OES (Soares et al., 2013). A este respeito, a institucionalização de mecanismos que permitam acompanhar os recursos humanos organizacionais, desde o seu recrutamento e seleção, à sua monitorização, coordenação e avaliação são fatores que caminham em direção àquela atenção. Situa-se de igual modo e com particular destaque no seio desta abrangência, a formação dos recursos humanos. Horwath e Morrison (1999) sublinham que o elemento chave para elevar os padrões de cuidado social está na forma como os recursos humanos são geridos e formados. Deste modo, a formação deve fazer parte de uma estratégia inscrita nas organizações (e.g., planos de formação) que auxilie os colaboradores a aprender e a transferir a sua aprendizagem na prestação de serviços para as pessoas mais vulneráveis. Hughes e Wearing (2013) referem mesmo que nas organizações de serviços humanos que estão focadas num

---

<sup>29</sup> Vd. por exemplo a Portaria n.º 196-A/2015 de 1 de julho e o programa de cooperação para o desenvolvimento da qualidade e segurança das respostas sociais (ISS, 2014).

determinado trabalho com clientes é importante existirem trabalhadores capazes de exercer empatia e competências de boa comunicação, assim, as competências para desenvolver o trabalho direto requerem formação intensiva para esse efeito. No campo da prestação direta de cuidados a pessoas mais velhas, sendo este um trabalho particularmente exigente, importa que aos colaboradores possam usufruir de formação específica, contemplando aspetos de formação de base, aspetos éticos e vertentes técnica e de relacionamento humano (CID, 2005). Como Mendes (2011:47) realça, toda a qualificação é importante, não se podendo esquecer “ (...) que não pode haver organizações cuja missão principal é construir relações sociais mais solidárias se elas não tiverem como dirigentes e outros colaboradores pessoas imbuídas do sentido da construção do “Bem Comum”.

Sobreiro (2009) salienta, em síntese, que um elemento do bom desempenho organizacional recai na existência de condições que permitam a realização profissional dos trabalhadores, tirando o melhor partido das suas capacidades e competências e traduzidas em formas que se harmonizem entre os interesses das pessoas e os fins das organizações. Adicionalmente sublinha-se que o valor social destas entidades é de modo expressivo potenciado pela existência de equipas, as quais atentas à missão da instituição e aos objetivos a atingir favorecem a subsistência organizacional, i.e., a canalização de soluções para responder aos problemas e necessidades dos públicos em concreto (e.g., cuidado ao idoso). A este respeito poder contar com um supervisor que sirva como exemplo e que leve os membros da organização a atingir os objetivos definidos mostra-se central (Sobreiro, 2009).

Efetivamente, a sustentabilidade é vista como responsabilidade das lideranças, sendo que no quadro das equipas de trabalho se requer uma liderança comprometida em fortalecer o desempenho dos trabalhadores e em consequência das respostas sociais.

A respeito da liderança, Freeborough e Patterson, (2015) realçam que no âmbito das organizações provedoras de serviços sociais e humanos, a liderança de cariz transformacional pelas suas características evidencia ser um modelo a valorizar, já que se identifica com os ambientes de mudança com que se confrontam estas organizações. Por outro lado, mostra-se particularmente apropriada nestas arenas visto que a sua missão assenta em causas relevantes. Tal significa, que o fundamento da missão estimula por si o envolvimento de líderes e trabalhadores resultando num sentimento de coesão em torno de uma causa comum (Riggio e Orr, 2004), vetores estes que constituem desde logo elementos de sucesso da liderança transformacional nestes enquadramentos.

Introduzida em meados dos anos oitenta por Bernard Bass, a teoria da liderança transformacional baseia-se na forte identificação do líder com a missão organizacional e na sua atitude de potenciar e encorajar os trabalhadores em torno da missão, visão e valores organizacionais. Segundo Bass (1990) a liderança transformacional traduz o processo pelo qual o líder sensibiliza os seus seguidores acerca do que é correto e importante e procura motivá-los para um elevado desempenho. Os fatores da liderança transformacional integram quatro dimensões centrais: a influência idealizada que assenta na indução de confiança, entusiasmo, apoio emocional e no âmbito do trabalho profissional; a estimulação intelectual, que convoca os trabalhadores para “novas formas de olhar para os problemas” (idem, ibidem:21), para analisarem e discutirem problemas e soluções. Significa o envolvimento em interações que promovam a partir da atribuição de responsabilidade o *empowerment* dos colaboradores em termos da sua maior autonomia para cumprir objetivos

organizacionais; a consideração individual, que integra a criação de oportunidades que permitam a progressão/realização profissional e bem-estar dos colaboradores, implica ser sensível às necessidades individuais, ouvir, comunicar, e encorajar e a inspiração motivacional que reflete impacto na orientação para a missão, no estabelecimento de objetivos e metas e no elencar conjunto de necessidades que devem ser satisfeitas em termos futuros (idem, ibidem; Stone, Conley e Luo, 2014).

Para o caso português, Machado (2011) considera que o estilo de liderança transformacional é um dos mais adequados para as IPSS lidarem com os desafios a que estão atualmente sujeitas na área da gestão dos recursos humanos. No mesmo sentido, Azevedo e Carvalho (2014) reconhecem que as IPSS para serem bem-sucedidas carecem de líderes capazes de influenciar os outros com vista à consecução dos objetivos organizacionais e concluem a partir do seu trabalho empírico, que os líderes consideram que têm comportamentos maioritariamente transformacionais e de igual modo os colaboradores confirmam esses comportamentos. Por seu lado, Gomes (2014) realça a partir dos resultados da sua investigação que o estilo de liderança dos diretores técnicos que promove maior satisfação nos colaboradores é aquele que na literatura está identificado como o líder transformacional, o qual é impulsionador de um bom relacionamento com os subordinados e promotor da sua satisfação. No essencial, a adoção dos princípios de liderança transformacional por parte dos líderes gestores (e.g., diretores técnicos) nas OES traduz um elemento adicional que pontua estas agências com características de sustentabilidade social.

No seguimento destes vários argumentos, ergue-se no conceito por nós desenvolvido a questão da mudança e inovação social, como reflexo também da sustentabilidade social, acoplada à ideia de que subsistir na resposta a necessidades sociais implica equacionar essa vertente decorrente de uma atitude atenta aos apelos que às organizações chegam e que se enquadram na sua missão. Como se enfatiza (Young, 2000), uma determinante crucial da sustentabilidade das OES assenta na sua disponibilidade para inovar, já que as múltiplas mudanças que ocorrem nos sistemas que circunscrevem e que estão na essência das organizações reconfiguram os contextos da sua subsistência. Em boa verdade, a sustentabilidade social significa não apenas ter uma existência significativa mas continuar a tê-la, permanecer na mesma ou mudar, transformar-se e/ou renovar-se, face a desafios que abrem oportunidades em termos de evolução das próprias estruturas, dos seus processos e/ou emergência de novas trajetórias cujo fim último é o reforço organizacional para provisionar serviços influentes para os seus públicos (Kira e Eijnatten, 2008). Em síntese e como Mendes (2011) sublinha, analisar a sustentabilidade das OES reenvia para o contexto das necessidades sociais e para o próprio contexto institucional numa relação dialética, o que significa que é preciso ir ajustando a oferta de serviços sociais a essas mudanças, sendo que inovar não é só ter ideias novas, mas também ser capaz de as pôr em prática, avançar para a sua implementação e empreender, num continuum que parte da organização (i.e., inovação nos processos) em direção aos seus públicos (e.g., inovação nos serviços).

A análise da inovação comporta uma extensa esfera em termos de possibilidades da sua aplicação no que concerne à diversidade de processos e programas ou serviços, apresentando-se sempre como contextualmente específica. Acerca dos processos de inovação (Guerra, 2009; Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2010; Traube et al., 2016), estes podem ser entendidos: a) numa ótica quer da

sua implementação para estabelecer novas dinâmicas nas logísticas dos serviços ou para proceder a melhorias significativas/alterações a esse nível e em termos de técnicas, equipamentos; b) quer numa ótica que os associa a novos métodos organizacionais (i.e., com expressão na prática diária do desenvolvimento dos serviços e/ou organização do trabalho que lhe está inerente). Seguindo de perto Djellal, Gallouj e Gallouj (2004), podem distinguir-se alvos potenciais para a inovação no âmbito das organizações para idosos (reportados aos seus processos) e que beneficiam de tecnologias (intangíveis), onde se incluem os sistemas técnicos, tecnologias arquitetónicas no sentido interno e organizacional (e.g., organização eficiente do espaço), ergonomia, métodos de trabalho e outras tecnologias como métodos de medição, assentes por exemplo na avaliação gerontológica e estratégias de diagnóstico. Nesta aceção onde a inovação decorre de processos integram-se as múltiplas dinâmicas institucionais do lado da oferta conduzidas com o intuito de imprimir maior eficiência aos processos de gestão e funcionamentos (comparativamente a alternativas preexistentes) facilitando a emergência de uma oferta estruturada e profissionalizada, de que são um exemplo os processos tendentes ao estabelecimento dos sistemas de qualidade.

No que concerne à inovação nos produtos/serviços prestados, as trajetórias prosseguidas a este nível passam pela sua oferta numa vertente de novidade ou com configurações que refletem uma melhoria significativa nos mesmos (Guerra, 2009; Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2010). Fundamentalmente estas são dinâmicas geradoras de valor social e que podem, algumas delas, auxiliar a assegurar uma posição competitiva e/ou de suporte económico-financeiro à organização (Berzin, Pitt-Catsoupes e Rossi, 2015). A este respeito, Djellal, Gallouj e Gallouj (2004) argumentam não existirem fronteiras fixas para a inovação de serviços à população idosa, sendo a diversificação a base de entendimento, a qual se conceptualiza e desenvolve em várias frentes atentas as reais circunstâncias e contingências<sup>30</sup> dos enquadramentos organizacionais. Por entre estas possibilidades, as categorias mais distinguidas na literatura focalizam: a) as fórmulas intermédias de provisão de serviços – apoio aos idosos na sua própria residência (e.g., teleassistência); utilização temporária dos serviços para lidar com problemas de curto prazo como a ausência temporária da família e assim permitir o descanso do cuidador; b) as opções que asseguram flexibilidade e liberdade de escolha aos indivíduos em função das suas necessidades sociais e de saúde, c) o desenvolvimento de novos serviços que se articulam com os já existentes (e.g., centros de noite, articulação de respostas a nível de centro de dia e apoio domiciliário); d) iniciativas e projetos para desenvolver produtos ou serviços e, e) todo um conjunto de novas configurações inovadoras assente globalmente na melhoria dos serviços prestados (idem, ibidem; Verleye e Gemmel, 2009). Recuperando Hespanha e a sua equipa (2000), a versatilidade de atuação destas entidades que permite conciliar a sua oferta com o tipo de problemas e condição dos destinatários constitui um elemento de vantagem das mesmas. Assim, a flexibilidade, a adaptação às contingências e a inovação traduzem um eixo em que se inscreve a sustentabilidade das OES (Lima, 2013).

---

<sup>30</sup> Como se reconhece as inovações são contingentes e enfrentam barreiras ou resistências internas e externas à organização relativas por exemplo, ao entendimento conferido à ideia de eficiência, aos interesses dos agentes envolvidos, à mentalidade ou cultura organizacional, aos relacionamentos e/ou relações pessoais que se estabelecem, à sua capacidade adaptativa, entre outras resistências (vd. Crepaldi, Rosa e Pesce, 2012; Gilley, Godek e Gilley, 2009; Hughes e Wearing, 2013).

b) Componente económico-financeira da sustentabilidade e *accountability*: viabilidade organizacional, responsabilização e geração de valor económico

De acordo com Mendes (2011:40) as OES “ (...) nascem tendo como missão principal responder a problemas de sustentabilidade social (...), mas têm de fazer face a problemas relativos à sua própria sustentabilidade económica”. De forma complementar, Sousa e o seu grupo de trabalho (2012) realçam que no caso das OES e em particular para as IPSS, a questão da viabilidade económico financeira i.e., a sua situação e sobrevivência tendo por base os recursos económico-financeiros, se coloca diretamente ancorada à sua sustentabilidade e traduz um elemento central para a análise desta realidade. De uma forma acrescida a literatura também sugere que neste âmbito da sustentabilidade, a prestação de contas é uma componente a privilegiar já que esta traduz por um lado, a assunção da responsabilidade financeira destas entidades, e por outro a sua responsabilização mais ampla em termos do *investimento* que sobre as mesmas é depositado a nível de recursos e de confiança, para desenvolver serviços abrangidos por uma determinada missão (Brown e Moore, 2001; Ebrahim, 2003, 2010; Franco, 2004; Andrade e Franco, 2007).

Deste modo e como se vem demonstrando a condição de sustentabilidade económico financeira das OES e sua viabilidade depende de uma pluralidade de fatores cruciais, designadamente: da situação económico-financeira demonstrada em termos de equilíbrio, ou estabilidade, assim como da evolução da posição financeira, da diversidade dos seus rendimentos ou do seu modelo de financiamento e das estratégias utilizadas para canalizar recursos. No que se reporta à situação económico-financeira, os indicadores passíveis de a aferir são múltiplos e podem ser apurados a partir de um conjunto de técnicas que visam fornecer informações das organizações com o intuito de conhecer resultados alcançados, em termos de pontos fortes (e.g., ativo) e de potencial fragilidade (e.g., passivo), identificar a sua solidez, facilitando globalmente a compreensão da situação económico-financeira e as condições de sustentabilidade das mesmas.

Silva e Ferreira (2014) realçam que na análise económica e financeira, e para efeitos da discussão da sustentabilidade tem de ser feita sempre uma análise comparativa, podendo comparar-se diferentes períodos da mesma organização e/ou os dados da organização com outras do mesmo sector de atividade. Neste âmbito, a metodologia da comparação de balanços<sup>31</sup> e o método dos indicadores ou rácios (Craveiro, 2006; Santos, 1981), afiguram ser mecanismos importantes na análise da sustentabilidade das IPSS, como alguns estudos demonstram (Duarte, 2016; Santos, 2015; Soares et al., 2012), pelo que devem ser equacionados.

Acerca dos balanços mostra-se pertinente considerar os indicadores relativos à situação patrimonial das organizações - valores do ativo, do passivo e fundos patrimoniais – para efeitos da análise da sustentabilidade, sobretudo porque estes são indicadores que permitem diagnosticar a *saúde financeira* e identificar a flexibilidade das organizações a este nível, em determinados momentos, sendo que pelo facto de serem indicadores estáticos incorporam sempre limitações explicativas ou seja

---

<sup>31</sup> Para fazer uma leitura da situação financeira de uma organização é necessário comparar pelo menos dois balanços com o intuito de se perspetivar tendências evolutivas em torno da sua sustentabilidade (vd. Silva e Ferreira, 2014).

aspectos difíceis de analisar, por exemplo quando se verificam mudanças significativas em algumas das suas rubricas, daí a necessidade de recorrer a mais do que um método.

Por definição, o ativo traduz o elemento patrimonial que informa acerca do conjunto dos recursos utilizados pelas organizações no exercício da sua atividade e deve ter um custo ou um valor que possa ser mensurado com fiabilidade. Nos termos da Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Entidades do Sector Não Lucrativo (NCRF-ESNL), um ativo<sup>32</sup> constitui um recurso controlado pela entidade como resultado de acontecimentos passados e do qual se espera que permita atividades presentes e futuras para a entidade (ponto 3.3 do Aviso nº 6726 -B/2011). Tal significa que ao invés de este ser um recurso do qual se espera que fluam para a entidade benefícios económicos futuros como ocorre para as entidades do setor lucrativo, o ativo posiciona-se nas OES com uma centralidade e especificidade distintas, já que traduz um elemento que facilita às mesmas a realização da sua atividade de transformação de recursos em bens e serviços a favor de beneficiários que os recebem e utilizam (Ferreira, Cruz e Azevedo, 2012).

Por seu lado, ao conjunto das obrigações assumidas por uma organização no exercício da sua atividade designa-se por passivo. Nos termos da NCRF-ESNL, um passivo<sup>33</sup> é reconhecido como sendo uma obrigação presente da organização proveniente de acontecimentos passados, que implica a necessidade de, para a liquidar, ter de abdicar de recursos que incorporam a possibilidade de poder realizar atividades futuras para a organização. Tal significa que pode a partir do passivo advir um comprometimento, não de benefícios económicos, mas das atividades futuras para as OES (Ferreira, Cruz e Azevedo, 2012), caso não se acautelem outras situações.

Resulta daqui que o conjunto de elementos (recursos/ativo e obrigações/passivo) utilizados por uma entidade no exercício da sua atividade revela a situação patrimonial da organização (balanço). A este nível, Silva e Ferreira (2014) enfatizam que se estes elementos são dados importantes, contudo, para efeitos do diagnóstico da situação financeira (através do património financeiro da organização) há que contemplar essencialmente os fundos (patrimoniais/financeiros) necessários à sua atividade

---

<sup>32</sup> Nos termos do ponto 4.5 da NCRF-ESNL “Uma entidade deve apresentar ativos correntes e não correntes, e passivos correntes e não correntes, como classificações separadas na face do balanço. Um ativo deve ser classificado como corrente quando satisfizer qualquer dos seguintes critérios: a) Espera -se que seja realizado, ou pretende -se que seja vendido ou consumido, no decurso normal do ciclo operacional da entidade; b) Esteja detido essencialmente para a finalidade de ser negociado; c) Espera -se que seja realizado num período até doze meses após a data do balanço; ou d) É caixa ou equivalente de caixa, a menos que lhe seja limitada a troca ou uso para liquidar um passivo durante pelo menos doze meses após a data do balanço. Todos os outros ativos devem ser classificados como não correntes”. (Vd. Aviso nº 6726 -B/2011). O total do ativo constitui a primeira parcela do património organizacional e engloba o ativo corrente (aquilo que se espera que seja realizado no espaço de um ano ou que esteja de forma imediata disponível para a empresa utilizar, como inventários, dívidas de terceiros e disponibilidades/caixa) e não corrente (ativos fixos tangíveis como equipamentos; intangíveis, como software ou patentes, participações financeiras e provisões, bens de património histórico e cultural) (ibidem; Silva e Ferreira, 2014:59 -61).

<sup>33</sup> Nos termos do ponto 4.9 da NCRF-ESNL, “Um passivo deve ser classificado como corrente quando satisfizer qualquer um dos seguintes critérios: a) Se espere que seja liquidado durante o ciclo operacional normal da entidade; b) Esteja detido essencialmente para a finalidade de ser negociado; c) Deva ser liquidado num período até doze meses após a data do balanço; ou d) A entidade não tenha um direito incondicional de diferir a liquidação do passivo durante pelo menos doze meses após a data do balanço. Todos os outros passivos devem ser classificados como não correntes” (Vd. Aviso nº 6726 -B/2011). O total do passivo constitui uma parcela do património organizacional e engloba o passivo corrente (apenas será exigível a menos de um ano, como dívidas a fornecedores, financiamentos a curto prazo, alguns acréscimos de custos relativos a empregados e outros custos operacionais) e não corrente (exigível a mais de um ano, como financiamentos e dívidas de médio, longo prazo) (idem, ibidem; Silva e Ferreira, 2014:59 -61).

advindos dos capitais próprios (para além do passivo ou capitais alheios atrás referidos). Nos termos da NCRF-ESNL, um fundo patrimonial<sup>34</sup> constitui o interesse residual das ESNL nos ativos depois de deduzir os passivos.

Atendendo a que o passivo (capital de terceiros) e o fundo patrimonial (capital próprio) constituem as duas formas possíveis de financiamento utilizadas na formação do ativo pode a partir da relação destes elementos analisar-se a situação de estabilidade ou de equilíbrio financeiro. Assim, numa situação normal em que as organizações se financiam com capitais próprios e capitais alheios, o ativo é superior ao passivo, quando tal não ocorre mostrando-se o capital próprio negativo, a organização encontra-se numa situação de vulnerabilidade <sup>35</sup>(Silva e Ferreira, 2014:58 -59). Tal significa que as situações de saldo patrimonial (capital próprio) positivo porque exprimem um valor do ativo superior ao passivo constituem um indicador de sustentabilidade financeira (Tuckman e Chang, 1991:451).

Adicionalmente, Silva e Ferreira (2014) esclarecem, que para a análise da situação financeira organizacional a metodologia dos rácios mostra-se recorrente já que conduz à obtenção de informações sintetizadas, permite comparações ao longo do tempo e permite perceber o ponto em que a organização se encontra num dado momento, em comparação com outras entidades do mesmo setor, fornecendo informação útil acerca da sustentabilidade e para facilitar a tomada de decisões aos responsáveis organizacionais. Para as OES existem alguns rácios que se mostram importantes de considerar quando o objetivo é refletir em torno dos aspetos da vulnerabilidade versus sustentabilidade financeira, designadamente os rácios de estrutura de capitais, de endividamento e de liquidez, tendo como objetivo os primeiros, analisar o peso do capital próprio relativamente aos passivos e ativos (e.g., autonomia financeira, solvabilidade), os segundos (e.g., endividamento), mostrar o grau de endividamento/não cumprimento das organizações e os terceiros, evidenciar, por exemplo, a facilidade com que a organização pode aceder às suas disponibilidades e honrar compromissos de curto prazo (e.g., liquidez geral) (Araújo, Cardoso e Novais, 2012; Soares et al., 2012; Greenlee e Trussel, 2000). Todo este conjunto de dados obtidos de forma interligada a partir de mais do que um método (e.g., análise do balanço e rácios) traduzem componentes importantes para a análise da viabilidade económica e para uma leitura da sustentabilidade das organizações.

A par com esta análise, a discussão da sustentabilidade tem-se vindo a mostrar-se focada na questão relativa ao modo de financiamento das OES. Neste âmbito, Tuckman e Chang (1991:452-453) advogam que um critério do diagnóstico da vulnerabilidade financeira decorre da concentração de receitas e que uma organização é mais vulnerável se estiver limitada a uma fonte de financiamento. Na opinião dos autores, a diversidade das fontes de financiamento e a sua distribuição equitativa permitem melhor enfrentar situações de crise financeira e deste modo associam-se à estabilidade financeira das

---

<sup>34</sup> Nas ESNL o fundo patrimonial integra os fundos atribuídos pelos fundadores da entidade ou terceiros, os fundos acumulados e outros excedentes, bem como os subsídios, doações e legados que o governo ou outro instituidor ou a norma legal aplicável a cada entidade estabeleçam que sejam de incorporar no mesmo (Vd. Ponto 3.5 do Aviso nº 6726 -B/2011). O fundo patrimonial (ativo-passivo) corresponde na análise financeira ao capital próprio e ao património líquido.

<sup>35</sup> Existem situações diferentes que as entidades podem apresentar face a esta relação do ativo e passivo: a) quando ativo e passivo são iguais está-se perante uma situação líquida nula; b) quando o ativo é superior ao passivo, a situação líquida é positiva e c) quando o passivo ultrapassa o ativo a situação líquida é negativa (vd. Silva e Ferreira, 2014)



ONL, configurando uma variável da sua sustentabilidade. A este respeito, Young (2006, citado por Chang e Tuckman, 2010) identifica seis fontes principais de financiamento das ONL: a) doações, que resultam de dádivas locais sobretudo de pessoas que vivem na mesma comunidade que as organizações, sendo que estas doações podem também ocorrer por campanhas de angariação de fundos, explicitamente organizadas; b) apoio governamental de natureza diversificada, i.e., concessões/afetações financeiras, subsídios, isenções fiscais; c) taxas/pagamento por acesso ou benefício de serviços, aproximando-as da dinâmica das organizações de mercado; d) quotas ou taxas de associação; e) retornos do investimento, ou seja, juros, dividendos e ganhos de capital para apoiar a missão destas organizações e; f) serviços de voluntariado, os quais representam importantes benefícios para as organizações, em termos de atividades que os voluntários desenvolvem, disponibilizando horas de trabalho afetas às mesmas e que revertem um equivalente em recursos monetários que pode ser muito significativo.

Em relação às OES, Silva et al. (2014) assinalam a partir do seu estudo que as IPSS apresentam dois tipos de financiamento, por um lado o financiamento público que agrega o apoio estatal e o financiamento privado, onde se integram principalmente receitas oriundas das atividades destas entidades (fontes internas), outras que não têm esta origem (fontes externas) assim como empréstimos. Outras modalidades ao nível do financiamento apresentam pouca expressão. Vários estudos realçam que no quadro destas instituições o financiamento por via do Estado constitui a maior parcela da receita destacando-se das restantes vias de financiamento (Franco, 2015; Silva, 2014). Por seu lado também se constata, através de outras abordagens, que nestas entidades predominam as receitas próprias e depois as receitas públicas (Franco, et al., 2005). Aliás e como informa a Conta Satélite da Economia Social (INE e CASES, 2013), em 2010, os recursos das IPSS estimados em 5 111,4 M€, foram provenientes fundamentalmente da produção (64,1%), a que se seguiram as transferências e subsídios (27,0%). Por seu lado, as despesas totalizaram 5 344,4 M€, tendo estado as principais associadas a remunerações (31,5%). Neste domínio, e como atesta o estudo conduzido por Carneiro (2012) o peso associado a remunerações é significativo para as IPSS e muitas destas entidades apresentam dificuldades associadas ao seu financiamento, por força das dificuldades em que se encontram muitas famílias resultando em atrasos de pagamentos ou no não pagamento das mensalidades e de outros serviços prestados; de uma aumento das despesas associadas aos custos da luz e do gás, entre outros fatores.

Reconhece-se pois e de forma convergente que modos alternativos de sustentação económico financeira se mostram vitais para as IPSS e como Sousa et al. (2012) enfatizam, para a sobrevivência de muitas destas entidades no médio e longo prazo, o que passará por uma combinação de estratégias de redução de custos e aumento de receitas próprias por forma a ser possível atingir um equilíbrio económico-financeiro, num contexto que aponta para uma diminuição de transferências públicas. A este nível, Cabaj (2000:23-24) por seu lado realça que as ONL para assegurarem a sua sustentabilidade terão de proceder sempre a uma qualquer combinação de recursos, ou seja, aqueles que possam reunir, e salienta que para estas entidades a sustentabilidade não significa autossuficiência. De acordo com o autor, importa alavancar para as organizações recursos vários como subsídios, participações, donativos, participações em espécie e atividade comercial. Em

relação aos beneficiários das atividades/serviços considera que, ainda que os mesmos apresentem constrangimentos para os pagar, importa considerar numa base casuística as disponibilidades para que algum pagamento possa vir a acontecer de forma a apoiar o financiamento associado à provisão de serviços. A este propósito, Soares e o seu grupo de investigação (2012:220) reforçam também a ideia de que “A sustentabilidade das IPSS deve partir do paradigma de (...) apoio a todas as pessoas [e que] pessoas não carenciadas, poderão elas próprias, ao utilizarem as respostas sociais das IPSS, contribuir para a sustentabilidade das mesmas”.

Importa sobretudo e como a investigação advoga<sup>36</sup>, que as OES possam garantir um fluxo de recursos para se sustentar, inventariando estratégias que lhes permitam adquirir substancialidade financeira. No que concerne às IPSS, grande parte destas entidades permanece ainda ancorada a um quadro de forte protecionismo ou dependência estatal, identificado por Amaro (2000) como de economia social protegida. Todavia, surgem cada vez mais recorrentes os discursos que manifestam a disponibilidade do Estado para apoiar financeiramente estas organizações, mas não para as manter dependentes de si. As diretrizes emanadas da Segurança Social, a nível da qualidade e certificação, bem como, a regulamentação inerente à criação e adaptação de serviços e equipamentos, traduzem algumas das dinâmicas que sugerem posturas de maior seletividade por parte do Estado, condicionando a contratualização, atribuição de subsídios fixos ou relacionados com projetos, às organizações. No presente, como realça Osborne (2008) o governo prefere apoiar um número limitado de OES, que se mostrem consolidadas e consistentes para desempenhar papéis importantes na satisfação de necessidades públicas, o que torna a distribuição do apoio público mais concentrada e focalizada. Esta realidade, a par com exigências que resultam de outros *stakeholders* (e.g., utentes/clientes) abre o sector a um universo mais competitivo, que tem de ser necessariamente acautelado. Assim, a economia social enfrenta o duplo desafio, de ser por um lado agente de modernização (disponível para a mudança e satisfação de uma procura diferenciada) e sujeito de modernização (disponível para enfrentar mudanças acopladas à sua gestão e ao seu desempenho) (McLaughlin, 2004, citado por Osborne, 2008). O campo do cuidado aos idosos mostra-se permeável a todo este contexto. A velhice revela-se na atualidade, como um novo risco social, alertando para novas compreensões tendentes a abranger o seu significado, de forma mais alargada. Tal significa, analisar e avaliar percursos que resultam de vivências individuais, mais ou menos alongadas, mais ou menos sujeitas a riscos (sociais e de saúde) e cujos projetos de vida podem incorporar ambições várias, mas também, equacionar modalidades de resposta que ultrapassem o convencional, que respondam à individualidade de cada utente (articulando os seus interesses), que sejam apelativas e distinguidas pela diferença, qualidade e profissionalismo. A economia social não pode desprezar esta realidade a qual abre inúmeras possibilidades de ação, com efeitos na sua subsistência ou prossecução da sua missão e viabilidade financeira.

Oportunidades a este nível, resultam, da articulação das bases tradicionais de financiamento (prestações de utentes/clientes, transferências públicas, donativos, voluntariado, fundos atribuídos por empresas), com outras matrizes, que importa recriar. Alavancas importantes nesta direção, podem

---

<sup>36</sup> Seguimos de perto neste ponto reflexão por nós desenvolvida associada às atividades científicas de produção articuladas com o doutoramento (cf. Amaro da Luz, 2016).

emergir de dinâmicas tendentes a incrementar, a) práticas de gestão com vocação social (recurso ao voluntariado especializado, onde se incluem os reformados; marketing social); b) modalidades de racionalização e contenção de custos (rentabilização do património, de infraestruturas, como imóveis, cozinhas, lavandarias, energia/sistemas inteligentes; renegociação contratos); c) modalidades para angariação de receitas (organização de eventos para angariação de fundos, *mentoring*, aluguer espaços, cursos TIC, lojas solidárias) e; d) práticas para diversificação da oferta (reestruturação interna alargando os horários de valências, por ex. centros dia a funcionar todos os dias da semana e férias; apoio domiciliário com horário noturno; respostas articuladas, por exemplo, um utente contratualizar o apoio domiciliário e pernoitar num centro de noite) (Sousa et al., 2012; Soares et al., 2012; CES, 2013). No essencial importa equacionar a sustentabilidade numa ótica de viabilização económico financeira das OES, ou seja, acrescentando ou impulsionando o seu valor económico, i.e., o seu reforço a este nível, a partir de diferentes vias passíveis de mobilizar.

Para o efeito importa de igual modo acautelar a dimensão da prestação de contas, assumida como central no seio dos debates relativos à sustentabilidade na vertente aqui em análise. Efetivamente, a prestação de contas ou *accountability*<sup>37</sup> revela ser uma prática organizacional que se afigura de elevada relevância para o setor de economia social, designadamente, para a prossecução da sua viabilidade económica e alcance da missão (Franco, 2004; Andrade e Franco, 2007), já que confere visibilidade aos recursos aplicados, às atividades e realizações destas organizações permitindo que sejam feitas escolhas mais informadas e assumidas decisões por parte de um conjunto de *stakeholders*, revertendo as mesmas impacto para as dimensões económica e social das organizações (OCDE, 2003, citado por Andrade e Franco, 2007).

Karns, Shaffer e Ghery (2008) esclarecem, que por força das diretrizes que guiam a administração pública contemporânea existe uma nova agenda que influencia o financiamento de projetos e das próprias OES e que se mostra relacionada com os padrões de prestação de contas dessas entidades. Tal significa que muitos doadores (e.g., governo) baseiam as suas decisões de financiamento de acordo com o conhecimento que têm relativo à boa governação e eficiência das mesmas, podendo retirar o apoio às organizações que não estão dispostas a ser responsáveis para o uso eficiente de recursos.

Como Abramovitz et al. (2014) referem, o financiamento governamental pode por exemplo determinar ou influenciar as populações que são apoiadas, que serviços são apoiados e como os mesmos são prestados e, determinar o número de clientes a serem atendidos. Franco (2004) e Andrade e Franco (2007) sublinham que no presente, mais do que nunca e dado o contexto de crescente exigência de qualidade na prestação de serviços e na aplicação de fundos doados se espera que as organizações de economia social sejam boas gestoras e que mostrem tal postura.

Neste âmbito os argumentos a favor da necessidade da *accountability* para o setor recaem no pressuposto de que estas organizações devem promover uma maior transparência facultando um maior conhecimento do seu funcionamento (Smith e Miller, 2014). Por outro lado e face ao forte crescimento do sector e à sua forte expressão no domínio da solidariedade social canalizando recursos públicos,

---

<sup>37</sup> Utiliza-se o termo prestação de contas e *accountability* de forma indistinta, já que se privilegia um entendimento alargado da ideia da prestação de contas assumido como responsabilização (Clark e Asquith, 1985; Franco, 2004; Andrade e Franco, 2007; Hughes e Wearing, 2013).

estas organizações estão sujeitas a um controlo mais minucioso, a um elevado escrutínio e a maiores exigências para prestação de contas (Brown e Moore, 2001). Assim e como Shienfield (2012) realça existe um apelo cada vez mais sentido à responsabilização de organizações sem fins lucrativos. Seja o problema em questão, os custos para a administração pública ou a necessidade de transparência, as partes interessadas, incluindo o público em geral, estão cada vez mais interessadas em seguir de perto as organizações que recebem “fundos públicos” (sejam doações monetárias, benefícios fiscais ou subsídios governamentais), podendo como refere Franco (2004), as organizações de economia social tornar-se mais vulneráveis quanto menos transparentes forem e menos contas prestarem.

Santos (2012:10-11) enfatiza por referência ao caso português que as organizações que recebem apoios estatais, e em particular as que apresentam uma grande dependência deste tipo de financiamento, enfrentam o desafio de melhorar a eficiência e eficácia dos seus recursos para fazer face à sua sustentabilidade. Assim, para as organizações do terceiro sector, além de haver a necessidade de garantia de uma gestão rigorosa, é fundamental criar e manter níveis de confiança entre a instituição e os financiadores da sua atividade para que a relação de apoio estabelecida se prolongue no tempo. Enquanto organizações que necessitam de financiamento externo, sobretudo estatal, a otimização da utilização dos recursos colocados à sua disposição mostra ser um desafio, à semelhança da satisfação dos utentes.

Tendo sido iniciado no seio do setor público associado aos princípios de democracia e justiça social e alocado posteriormente ao setor privado lucrativo sob o lema da responsabilidade social, o debate sobre os processos de *accountability* emerge no seio das organizações de economia social, entre nós, sensivelmente a partir dos anos 90<sup>38</sup> relacionando-se com a expansão e profissionalização do próprio sector, com a influência dos pressupostos da Nova Gestão Pública, com a introdução de novas exigências de qualidade na prestação dos serviços e requisitos de maior eficácia e eficiência organizacional (Ruela e Albuquerque, 2015), os quais se mostram decisivos para o apoio financeiro ao setor.

Ciente do importante papel e peso que estas entidades desempenham na economia e atendendo à sua crescente disseminação, mas também para reforçar as exigências de transparência relativamente às atividades que realizam e aos recursos que utilizam (em particular do financiamento estatal), o governo aprovou em 2011, por força do Decreto-Lei n.º 36-A/2011 de 9 de Março<sup>39</sup>, o regime de normalização contabilística para as entidades do sector não lucrativo (ESNL) integrado no sistema de normalização contabilística, estipulando a obrigação destas entidades prestarem informação fidedigna sobre a gestão dos recursos que lhes são confiados, bem como sobre os resultados alcançados no desenvolvimento das suas atividades. Tal decorre ainda tal como o diploma refere, do facto de que as entidades que integram o sector não lucrativo respondem a finalidades de interesse

---

<sup>38</sup> A partir dos anos 80 assistiu-se a um forte desenvolvimento das entidades sem fins lucrativos coincidente com estudo e aprofundamento das questões contabilísticas das mesmas (Barros e Santos, 1998), tendo o Decreto-Lei 78/89, de 3 de março (aplicável a partir de 1 de Janeiro de 1990), aprovado o Plano de Contas das Instituições de Solidariedade Social (PCIPSS), para dotar as IPSS de normas facilitadoras de apresentação das suas contas segundo conceitos e procedimentos uniformes aceites e praticados por todas. Tal como referido neste diploma, o aparecimento do PCIPSS resultou da importância das IPSS no sector da Segurança Social aferida quer pelo número significativo destas entidades, tendencialmente crescente, quer pelo volume de fluxos financeiros por si envolvidos.

<sup>39</sup> Este decreto-lei revoga o PCIPSS aprovado pelo Decreto-Lei n.º 78/89, de 3 de março.

geral que transcendem a atividade produtiva e a venda de produtos ou prestação de serviços. Neste seguimento e nos termos do Aviso n.º 6726-B/2011 de 14 de março que estabelece a NCRF-ESNL, estas entidades<sup>40</sup> passaram a beneficiar de regras contabilísticas próprias também elas adaptadas ao novo sistema de normalização contabilística. No que concerne à informação a prestar e de acordo com o n.º 1 e 2 do artigo 11º, as entidades sujeitas à normalização contabilística para as ESNL têm de apresentar, anualmente, as seguintes demonstrações financeiras: Balanço; Demonstração dos resultados por naturezas ou por funções; Demonstrações de fluxos de caixa; Demonstrações de alteração nos fundos patrimoniais (por opção ou exigência das entidades públicas financiadoras) e Anexo<sup>41</sup>. Sendo o Instituto da Segurança Social (ISS) o órgão de Tutela das IPSS e que lhes presta apoio financeiro através de acordos de cooperação, os elementos acima referidos constituem um conjunto de obrigações contabilísticas que as IPSS passam a ter que cumprir, a partir do momento em que se registam como tal na Segurança Social (ISS, 2015b). De salientar e tal como informa Canha (2010:18) que se a instituição não cumprir as obrigações contratualizadas, de entrega de contas anuais, a “ (...) Segurança Social pode, nos termos da Deliberação 102/09 do C.D. do Instituto da Segurança Social, I.P., suspender o pagamento do acordo de cooperação ou até cancelar o seu registo como IPSS”. A par com este reporte, a *accountability* do sector é de igual modo estimulada por via dos Modelos de Avaliação da Qualidade em Respostas Sociais (MAQRS) criados pelo ISS, os quais surgiram em 2006, na sequência da assinatura em março de 2003 do Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais (ISS, 2014), decorrente da preocupação crescente com a qualidade do serviço prestado nas OES e visando promover nacionalmente a prestação de respostas sociais com elevados níveis de qualidade. Também por esta via se convoca as instituições a serem *accountable*, evidenciando o cumprimento dos requisitos estabelecidos nos acordos de cooperação, assumindo um posicionamento de diferenciação pela qualidade dos serviços prestados e demonstrando a sua preocupação com a qualidade, segurança alimentar e segurança, higiene e saúde no trabalho, que são requisitos também contemplados nestes modelos<sup>42</sup>.

Não obstante ser uma prática reclamada e decisiva para estas organizações, a abordagem da prestação de contas não se apresenta como linear à análise organizacional sendo o conceito permeável a uma pluralidade de interpretações e significados. Tendo por base a direção analítica seguida nesta investigação que privilegia os quadros conceptuais da prestação de contas/*accountability* nas

---

<sup>40</sup> A NCRF-ESNL corresponde à “criação de regras contabilísticas próprias, aplicáveis especificamente às entidades que prossigam, a título principal, atividades sem fins lucrativos e que não possam distribuir aos seus membros ou contribuintes qualquer ganho económico ou financeiro direto, designadamente associações, pessoas coletivas públicas de tipo associativo, fundações, clubes, federações e confederações” (vd. Aviso n.º 6726-B/2011 de 14 de março, Diário da República n.º 51, Série II, 2011).

<sup>41</sup> Para além da informação contabilística é obrigatório o envio à tutela de um conjunto de documentos, entre os quais: Ata de aprovação das Contas pelo Órgão de Administração, nas instituições de forma não associativa, ou Ata de aprovação das Contas pela Assembleia-Geral de Associados, nas Instituições de forma associativa; Parecer do Órgão de Fiscalização, entre outros. (vd. para maiores desenvolvimentos, Instituto da Segurança Social, 2015b; Antão, Tavares e Marques, 2011)

<sup>42</sup> O sistema de qualificação das respostas sociais do ISS possui regras e procedimentos para efetuar a qualificação por níveis das respostas sociais e estabelece três níveis de exigências por referência aos requisitos do SGQ, a saber: 1) Certificação de Nível C (obriga ao cumprimento dos requisitos estipulados para a qualificação de Nível C); 2) Certificação de Nível B (obriga ao cumprimento dos requisitos estipulados para a qualificação cumulativa dos Níveis C e B) e 3) Certificação de Nível A (obriga ao cumprimento dos requisitos globais, i.e., estipulados para a qualificação dos Níveis C, B e A).

organizações de economia social oriundos principalmente das abordagens de Brown e Moore (2001), Ebrahim (2003; 2010), Franco (2004), Andrade e Franco (2007) e Kearns (1994) e, articulando a prestação de contas com a componente da sustentabilidade, vendo naquela um ímpeto importante para este alcance, importa realçar como primeiro elemento de distinção da prestação de contas nestas organizações, algumas vertentes da sua especificidade para que se possa compreender quais os *stakeholders* privilegiados para os quais é necessário ser-se *accountable* (a quem), bem como os recursos que permitem que se seja *accountable* (o quê), percebendo-se assim a importância/responsabilidade dos *stakeholders* organizacionais (quem, para quem).

Focando algumas das especificidades que envolvem a *accountability* nas organizações de economia social, Franco (2004) e Andrade e Franco (2007) esclarecem que o facto de as mesmas não terem finalidade lucrativa não significa que não precisem de prestar contas ou ser *accountable*. Em boa verdade e como realçam Candler e Dumont (2010), a prestação de contas por parte do setor não lucrativo está inerente à natureza destas organizações, desde logo pelo facto de terem o direito de solicitar alguma dedução de contribuições. Tal significa de acordo com Herman (1994, citado por Candler e Dumont, 2010:126) que a estas entidades este direito decorre, “ (...) da suposição de que estão a servir o bem público” e assim irão trabalhar, “ (...) de forma tão direta e eficiente quanto possível em nome das causas ou pessoas que afirmam servir ”.

Hudson (1995) sugere que uma das grandes diferenças entre as ONL e as organizações lucrativas decorre das diferentes formas de transação inerentes às mesmas, sistematizando Franco (2004) e Andrade e Franco (2007) a ideia de que esse quadro das transações constitui um ponto de partida para compreender a *accountability* no terceiro setor. Assim, enquanto no setor lucrativo existe uma relação de transação onde o cliente compra o produto e paga de acordo com o preço estabelecido, no setor não lucrativo o financiamento em regra parte do governo ou de doações particulares para as organizações destinando-se a pagar o produto ou o serviço (sendo esta a provisão mais frequente), que o cliente recebe. Daqui resulta que, se durante muito tempo bastava a bondade da causa como contrapartida do financiamento, no presente existe um olhar mais atento para este setor e para a forma como se utilizam recursos e financiamento. Esta é, pois, uma questão importante para se perceber o significado da prestação de contas nestas organizações e a sua relação primeira com financiadores e utilizadores/clientes (Franco, 2004; Andrade e Franco, 2007).

Em jeito de definição e numa aceção mais direta, a expressão *accountability* remete para a ideia de responsabilização dos agentes. A este propósito, diz-se que um agente (indivíduo ou organização) é *accountable* quando o mesmo reconhece que fez uma promessa (assumiu o compromisso para fazer algo) e assumiu a responsabilidade moral e legal para fazer o seu melhor visando cumprir a mesma, existindo assim um dever/obrigação de prestar contas por parte das organizações e dos seus agentes e, a responsabilização para responder a expectativas de vários *stakeholders* (e.g., cumprir a missão) (Brown e Moore, 2001; Edward, 2002, citado por Jordan, 2005; Schafer, 1999, citado por Candler e Dumont, 2010).

Complementarmente, Ebrahim (2003, 2010) refere que a prestação de contas traduz os meios pelos quais indivíduos ou organizações reportam a uma ou mais autoridades reconhecidas e são responsáveis pelas suas ações, logo, traduz o processo de ser responsabilizado pelos outros e assumir

a responsabilidade sobre si mesmo. Pode, pois, entender-se a ideia de prestação de contas numa “dimensão externa” quando esta remete para a obrigação de cumprir padrões prescritos de comportamento e numa “dimensão interna” quando a responsabilização é conduzida através da ação individual e missão organizacional (Ebrahim, 2003: 825), naquilo que Andrade e Franco (2007:56) designam como responsabilidade sentida. Assim e quanto aos níveis de resposta organizacional a prestação de contas pode ser “ (...) funcional centrada na contabilização de recursos consumidos, utilização de recursos e impactos imediatos” ou estratégica, quando assenta na “ (...) contabilização de impactos estruturais e a longo prazo “ (idem, ibidem:825), tendendo para o caso português as IPSS a aproximar-se do primeiro nível (*accountability* funcional) centrado na “ (...) contabilização de recursos consumidos, identificação das atividades desenvolvidas e visibilização de resultados obtidos a curto prazo, para responder principalmente às exigências das entidades financiadoras e tutelares (...) procurando adquirir sustentabilidade financeira para prosseguir a sua missão” (Ruela e Albuquerque, 2015:149).

Ser *accountable* pressupõe então a ideia de responsabilização no sentido de dever /obrigação de prestar contas e responsabilidade para com os “outros”, independentemente das exigências dos financiadores sendo importante nos termos de Franco (2004) e Andrade e Franco (2007) equacionar a prestação de contas com a capacidade de dar resposta, percebendo-se a abertura aos comportamentos da organização. Tal remete para a prestação de contas em termos de capacidade de dar resposta satisfazendo expectativas a uma autoridade superior em cumprimento dos mandatos explícitos ou ao público mais alargado através de *standards* implícitos ou subjetivos. Com esta intencionalidade a organização pode assumir uma postura reativa, no sentido de que reage, ao que lhe é imposto ou pela autoridade superior obedecendo a uma cadeia de comando, ou ao público, ou pode adotar uma postura proactiva a qual assenta no pressuposto de que as expectativas públicas podem ser geridas e que as leis e os procedimentos podem ser antecipados, o que remete para um posicionamento estratégico (Kearns, 1994).

Assim adotando uma postura reativa ou proativa a organização carece de prestar contas aos seus *stakeholders* que podem ser múltiplos. Fazendo uma incursão na literatura constata-se pois que as OES respondem regularmente ou estão expostas a maiores exigências de *accountability* particularmente às seguintes entidades/agentes: aos seus órgãos de governo (órgãos sociais), aos membros /associados (se eles são organizações associativas); aos doadores e governo que fornecem recursos e às pessoas (destinatários que usufruem dos serviços e os que não usufruem dos benefícios e serviços prestados/publico em geral). Assim, no seio da governança da própria organização, os conselhos ou comités de direção (i.e., órgãos sociais) carecem de acompanhar os esforços comprometidos com a missão e eficiência organizacional (Karns, Shaffer e Ghore, 2008). Por seu lado, os membros (no caso das entidades com estatuto de associações) posicionam-se no âmbito da prestação de contas internamente já que frequentemente existe a obrigatoriedade (e.g., por via estatutária) de se prestar contas aos mesmos, constituindo estes uma componente importante de apoio, e de autorização dos funcionamentos organizacionais, i.e., elementos importantes para a sua “ (...) legitimação, representatividade e democraticidade” (Najam, 1996:340). No cômputo dos *stakeholders* organizacionais, os doadores exigem que as organizações sejam *accountable* no que concerne à

integridade, eficiência e impacto dos programas que financiam (Brown e Moore, 2001), constituindo em regra partes interessadas relativamente pouco problemáticas (Candler e Dumont, 2010). No que concerne ao governo, este tem vindo a tornar-se uma parte interessada externa financeira cada vez mais importante das organizações sem fins lucrativos, constituindo-se como autoridade contratante (e.g., relações de contratualização) e reguladora (i.e., mesmo quando não existem contratos firmados), podendo utilizar mecanismos coercivos quando existem desvios dos fins que ameaçam a integridade moral das organizações ou a eficiência da relação contratual estabelecida (ibidem; Brown e Moore, 2001). Esta prestação legal de contas (Karns, Shaffer e Ghery, 2008) “ (...) foi aumentando à medida que as organizações sem fins lucrativos se foram tornando para além de provedoras privadas de bens públicos também provedoras de bens públicos financiados com recursos públicos” (Candler e Dumont, 2010: 260). De salientar que as entidades governamentais são das entidades com as quais mais se relacionam as OES indicando estas sentir, “ (...) uma necessidade quase que sem paralelo de prestar contas (...) ao governo pelo uso de recursos financeiros” (ibidem: 274). Na linha de Brown e Moore (2001:571-584), a prestação de contas ocorre também para os clientes e beneficiários os quais convocam uma prestação de serviços de elevada qualidade, já que aos mesmos foi prometida assistência ou apoio através de serviços provedores de respostas, (ainda que muitos não possam pagar os serviços em si), podendo assim apresentar reclamações morais para terem bons serviços. Como referem Candler e Dumont (2010) os clientes são os beneficiários não membros da organização que diretamente recebem os serviços das OES e para os quais estas têm que possuir capacidade de lhes responder. Ainda no que concerne a *stakeholders* internos, se refere que os colaboradores (*staff*) traduzem a capacidade operacional das organizações e que facilitam a prossecução dos seus fins de forma elevada, estando comprometidos com a missão da organização podendo também admitir-se que este compromisso resulta dos seus interesses quanto à proteção dos seus empregos (Brown e Moore, 2001; Candler e Dumont 2010). Com um enfoque não menos importante se realça a necessidade da prestação de contas ao público em geral<sup>43</sup> ou à comunidade, entendendo Miller (2002: 439-440) que as organizações são um recurso comunitário devendo as mesmas ser *accountable* não só para as pessoas que servem no presente, mas para as quais querem servir e proteger no futuro beneficiando da sua confiança.

Sendo certo que existem diferentes *stakeholders* em relação às várias entidades, os quais exigem às organizações que prestem contas das suas atividades, quando se questiona os termos em que a *accountability* ocorre (i.e., o quê? que prestação de contas?), Brown e Moore (2001) realçam não existir uma resposta certa sobre a melhor forma de prestar contas. A resposta mostra-se sempre contingente ou condicionada, ou seja, a prestação de contas deve contribuir para a estratégia que a

---

<sup>43</sup> Ainda que as entidades com as quais mais se relacionam sejam os utilizadores e financiadores (Franco, 2004; Andrade e Franco, 2007), a prestação de contas por parte da organização direciona-se para outros públicos e aqui o fato de terem benefícios fiscais coloca-as numa posição de *accountable* perante o público em geral. Tal significa que o financiamento público que é afetado por via dos subsídios às repostas contratualizadas eleva o discurso de responsabilização acerca do financiamento para fronteiras que extrapolam a própria organização assumindo este uma dimensão pública. De igual modo, a própria ideia da prestação de contas adquire a partir daqui contornos, mais amplos assumindo-se que a provisão de serviços e a própria existência organizacional agrega recursos (de natureza diversa provenientes dos contribuintes) para determinados fins que carecem de ser bem utilizados e auscultados.



organização está a tentar desenvolver conectada com a sua sustentabilidade. Tal significa, pois, que as dinâmicas de *accountability* são tendências experienciadas de forma distinta por cada organização social consoante o contexto geográfico, político, social, económico e cultural. (Ruela e Albuquerque, 2015).

Não obstante esta relativização existe todo um conjunto de medidas/mecanismos para prestação de contas que as organizações carecem de atender para reforçar a sua sustentabilidade, confiança, legitimidade, maior compromisso/ envolvimento por parte dos interessados, *performance* e aprendizagem organizacional, bem como para minimizar as críticas de que muitas são alvo. Neste âmbito o fornecimento de informações financeiras e não financeiras, incluindo informações de desempenho social mais amplas, têm constituído as vias mais recorrentes, não só que são exigidas, mas que as próprias organizações consideram importantes de transmitir.

No que concerne aos elementos financeiros, Candler e Dumont (2010) identificam as finanças como uma das componentes fundamentais que guiam as organizações sem fins lucrativos e simultaneamente como elemento central da sua responsabilidade financeira, vista como exigência legal, sendo que esta se vem mostrando crescente para todas estas organizações que estabelecem relações de governo, ainda que não possa ser negligenciada a responsabilização que se estende para além do conceito estrito de finanças.

A este nível, Ebrahim (2003; 2010) constata que as OES respondem às questões da prestação de contas com mecanismos associados a instrumentos e processos, sendo os primeiros orientados para *stakeholders* externos com maior influência na organização (e.g., financiadores), abrangendo um conjunto de técnicas aplicadas e repetidas com periodicidade definida (anual, trimestral), como são por exemplo, os relatórios anuais, os documentos de contabilidade financeira e a avaliação de desempenho. Estes dispositivos que são sobretudo utilizados pelas organizações que prestam serviços sociais visam facultar informação a órgãos de supervisão e também ao público em geral acerca da governança e *performance* organizacional. Tal significa, que, se por um lado são uma parte importante da responsabilização associada às relações de contratualização, permitem, a par, visibilizar a *performance* da organização e deste modo direcionam-se para os vários *stakeholders* externos e internos. De igual modo, a prestação de contas pode resultar também de processos, onde se enfatizam cursos de ação, assentes em várias dinâmicas, a saber: a) na participação, a qual ocorre a múltiplos níveis e permite dar voz aos indivíduos, numa perspetiva interna ou externa para que avaliem ou apresentem sugestões, por exemplo, acerca do trabalho das organizações; b) na aprendizagem adaptativa a qual permite, progredir em relação à missão, estimular a análise, a reflexão, para melhor conhecer e melhorar; c) no diálogo, nas rotinas e nas informações quotidianas que se prestam orientadas pela missão; d) na autorregulação e na auditoria social<sup>44</sup>, não se centrando esta prestação de contas, relativa a processos, apenas em resultados (acabados/finalizados), mostrando-se essencialmente compreensiva.

Importa salientar que sendo complexa a *accountability* para as OES e tendo influência na sobrevivência da organização e na sua missão, compete muito aos seus interlocutores internos,

---

<sup>44</sup> De acordo com Ebrahim (2003:815) a autoregulação e a auditoria social estão no limiar em termos de conceptualização, constituindo instrumentos, por um lado, de reporte, na sequência da contratualização, mas ao mesmo tempo, são menos tangíveis e menos vinculados ao tempo.

designadamente aqueles que têm funções na sua gestão adaptá-la para responder ao perfil de responsabilidade que a própria organização escolhe assumir, sendo certo que a prestação de contas traduz sempre uma via de capacitação das organizações, porque as apoia na sua sustentabilidade (Candler e Dumont, 2010: 271-275; Ebrahim, 2010:2).

c) Componente política da sustentabilidade organizacional: complementaridade organizacional e valor relacional

Traduz um pressuposto da literatura aquele que salienta não existir um fator único que permita interpretar a sustentabilidade das OES, mas que esta se ergue positivamente, quando se combinam diferentes determinantes assumidas como suas dimensões, que importa, atenta a investigação, considerar. Neste seguimento, o foco na dimensão política da sustentabilidade organizacional e que relaciona as vertentes assentes nos relacionamentos ou complementaridades institucionais como base para a sua existência, legitimação, reconhecimento e desenvolvimento da missão, inserida no quadro das políticas públicas, traduz uma variante analítica amplamente explorada na teoria e que se prosseguiu, neste estudo, em termos operativos<sup>45</sup>.

Vários são os autores que realçam a complementaridade como uma qualidade importante para a sustentabilidade de uma OES. Assim, Sousa et al. (2012) consideram a complementaridade como uma terceira dimensão da sustentabilidade advogando a importância dessa dinâmica entre as instituições, vertida na cooperação, na colaboração<sup>46</sup> com as demais entidades da sociedade civil e Estado, por forma a melhor responder aos problemas das pessoas necessitadas, para potenciar a qualidade e eficácia dos serviços, podendo numa atitude mobilizadora da sociedade civil estas entidades beneficiar, quanto aos serviços por si prestados. Segundo Armani (2004:4) “ (...) a sustentabilidade de uma organização é também função do grau de “enraizamento” social, da capacidade de articulação local (...)”, da diversificada inserção local junto dos atores relevantes do seu contexto de atuação. De igual modo, para Mendes (2011), a sustentabilidade das OES passa muito pelo desenvolvimento de relações de cooperação com as várias comunidades que as envolvem, designadamente, outras IPSS, organismos públicos, empresas, entre outras. De acordo com o autor, as complementaridades, as parcerias podem contribuir significativamente para o desenvolvimento das

---

<sup>45</sup> Esta perspetiva é também construída com base nas abordagens (de nível macro) atrás desenvolvidas que sugerem que o paradigma do final do século XX se configura numa ótica de governança, numa política de colaboração, realçando-se que é através da colaboração entre diferentes setores (ao invés de uma ação individual), que melhor se alcançam progressos significativos para os problemas com os quais as sociedades se confrontam (vd. Salamon, 2001).

<sup>46</sup> Não cabe neste trabalho a discussão relativa à diversidade terminológica que se conota em torno das questões do relacionamento inter-institucional. Assim, para efeitos deste estudo utiliza-se os termos de parceria, cooperação e colaboração como sinónimos, para nos referirmos de forma abrangente a duas ou mais organizações que se relacionam, comungam esforços e desenvolvem um trabalho conjunto para melhorar a prática e/ou a prestação de serviços e para alcançar resultados desejados, na esteira da interpretação que outros autores fazem em termos desta proximidade conceptual (vd. Hughes e Wearing, 2013:91; Lymbery, 2006:1121). Realça-se ainda outras abordagens que trabalham estes conceitos de forma estritamente articulada, e num continuum, distinguindo a colaboração como conceito próximo da parceria, mas que parte da visão de rede para uma visão de coordenação, de cooperação e que no sentido de colaboração/parceria reflete um nível de aprofundamento em termos do trabalho a este nível (i.e., trabalho colaborativo), que é diferentemente influenciado pela confiança e implantação territorial duradoura (vd. Esgaio e Carmo, 2010:17-18). Outros termos afins serão aqui referenciados, tendo por base a indicação que deles fazem os autores e por demonstrarem afinidade com a discussão desta componente da sustentabilidade.

atividades de uma organização, ou até para o seu impulsionamento. Aliás e como Falconer (1999:135) faz notar, as organizações do terceiro setor não podem atuar “ (...) de forma isolada se pretenderem abordar de forma séria os complexos problemas sociais para os quais são geralmente criadas”.

Resulta daqui que as instituições têm que olhar para as relações estabelecidas através de parcerias, alianças, redes, com pessoas, organizações e setores, para melhor abordar as questões públicas, nas quais se insere a sua vocação e neste sentido respondem também à sua sustentabilidade (idem, ibidem; Silva et al., 2014), ou seja, o valor relacional destas interações ou os ativos relacionais, que decorrem dos diferentes tipos de interações que produzem as OES (Almeida, 2010), configura-se pois como elemento indutor da sua sustentabilidade. Neste enquadramento, as redes informais são também consideradas como importantes para promover a resposta a necessidades sociais e a qualidade de vida de públicos específicos e da comunidade abrangente (Hardina et al., 2007).

Neste contexto, advoga-se tal como Armani (2004) sugere, que a sua missão, isto é, a sua base social e as alianças que estabelecem para a prosseguir, configuram estas entidades como sujeitos políticos coletivos no espaço público, que têm uma atuação vincada no campo das políticas públicas, refletindo-se diretamente pelas ações que desenvolvem ou naquelas em que se envolvem ao serviço do bem comum.

Com este entendimento, diversos estudos vêm acentuando a relevância das parcerias ou do trabalho colaborativo para as OES (e.g., IPSS), dando conta de algumas facetas que caracterizam estas relações e que deste modo, conotam e ampliam a sua sustentabilidade organizacional, sendo que são sempre específicos os relacionamentos organizacionais. Sousa et al. (2012) argumentam que o trabalho colaborativo permite um melhor apoio ou encaminhamento de utentes, uma maior especialização por tipo de apoio/aconselhamento, elimina a sobreposição de serviços, permite concretizar objetivos e projetos, entre outras valorizações.

Esgaio e Carmo (2010:18-19), salientam que as parcerias criam sinergias por via da partilha de recursos, carecem de ter alguma continuidade no tempo, devem fazer parte da gestão e práticas quotidianas e refletem interdependência entre as entidades. Silva, Costa e Gómez (2011) realçam a existência de parcerias estratégicas (i, e., selecionadas e prolongadas no tempo), como sendo a sustentabilidade das relações organizacionais, para distinguir a articulação estratégica com outras entidades visando melhor atingir os objetivos da organização.

Rocha (2008) distingue a troca de experiências e conhecimentos, a partilha de responsabilidades onde se inclui as financeiras e a ajuda mútua como vantagens do trabalho conjunto para as IPSS e enfatiza as diferentes configurações destes relacionamentos, advogando que alguns possuem uma natureza mais rígida e formal, regendo-se por normas pré-definidas, como ocorre nas parcerias com o Estado ou no âmbito de programas de ação europeus. De igual modo existem também relacionamentos protocolados, mas que abrem espaço a uma componente mais dialogal, onde há oportunidades para alguma negociação, o que em regra ocorre com organizações congéneres ou com outra (s) para dinâmicas em concreto. A autora salienta também que as IPSS com maior dimensão (e.g., misericórdias) tendem a possuir um leque mais alargado de parceiros, distanciando-se de um posicionamento mais autocentrado, como ocorre no caso de algumas associações e fundações (idem, ibidem:120-121).

A par com esta vertente das parcerias/colaborações que reflete uma componente na qual a sustentabilidade organizacional se desenvolve, vem sendo também sublinhada aquela que diz respeito ao envolvimento mais ativo da organização com a comunidade, e vice-versa - numa ótica em que a organização se relaciona e se dá a conhecer à comunidade e contribui também para a solução dos problemas do meio comunitário - como um fator que pontua em termos da afirmação sustentável das OES. Associada a esta vertente do envolvimento comunitário, Taylor et al. (2004) referem que a sustentabilidade passa por tornar-se relevante e neste sentido um passo decisivo incide no desenvolvimento de uma melhor compreensão das necessidades da comunidade. Rocha (2008) pronuncia-se em termos da essencialidade da participação da comunidade na vida das organizações para que a mesma a possa valorizar, assim oferecer serviços à comunidade e manter relacionamentos com a mesma são aspetos que se devem configurar nas suas prioridades. Em concreto sugere ser importante existir uma atitude de tomada de conhecimento dos problemas sociais, a participação da comunidade nas atividades da organização e conhecimento da população das atividades da organização.

Williams (2014) refere que a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos deve ancorar-se também numa lógica de contribuir para a sustentabilidade das comunidades, ou seja o seu papel é crucial para apoiar estratégias de sustentabilidade maiores, já que os serviços por si provisionados, em cada comunidade, são um reflexo das necessidades das pessoas com carência e necessitadas. Assim e como bem observa Mendes (2009), a sustentabilidade política estabelece-se sempre no quadro das parcerias que intentam prosseguir direitos humanos e fomentar a coesão social. As instituições sociais abrangendo estas preocupações e emergindo da vontade de construir uma sociedade melhor têm de estar atentas para prosseguir este desiderato, envolvendo-se em compromissos numa ótica de proximidade ao meio que as fortalece e lhes atribui oportunidades para melhor responderem, socialmente (Deus, 2004). A este respeito, Vargas-Moniz e Morgado (2010) esclarecem que a par com as parcerias e coligações que agregam por exemplo, organizações ou outros atores em torno de uma determinada questão ou problema que constitui o seu foco de mobilização (vertente tradicional destes relacionamentos), na atualidade as entidades tendem também a ser induzidas para parcerias decorrentes de propostas legislativas e de apelos para promoção de respostas articuladas a nível local, de diversa natureza (e.g., programas de ajuda alimentar; cantinas sociais). Ainda que o governo local e as OES sejam entidades com funções diferentes, quando colaboram, as comunidades locais e os seus públicos adquirem benefícios substanciais.

Como se discute o envolvimento na e da comunidade, impulsionado pela missão (de acordo com o objeto organizacional) ou por missões mais amplas (apoio social comunitário) na esteira das parcerias e/ou colaborações reflete a influência destas organizações nas políticas públicas, sendo que esta componente de influência, pela participação na política social e que faz sobressair a importância/legitimidade, designadamente das IPSS no espaço público é acompanhada por mecanismos que afirmam esse reconhecimento. Silva, Costa e Gómez (2011:85) referem mesmo que “Quanto maior o reconhecimento da organização perante a comunidade e as instituições de fomento, melhor para a existência de uma sustentabilidade organizacional”. Tal significa e na esteira de Sousa et al (2012) que “ (...) comunicar mais e melhor a importância das IPSS bem como as atividades que

desenvolvem são condições para se conseguir uma colaboração e envolvimento mais ativo da sociedade (...).” A este nível quer numa vertente de reforço das colaborações, quer da sua legitimidade, a disseminação das atividades e da visibilidade organizacional reflete um dado da sustentabilidade política. Sobreiro (2009:33) realça que “ (...) importa cuidar dos valores diferenciais da imagem de cada instituição [a qual resulta] da expressão de identidade que o público tem da instituição, isto é, do que ela realmente faz, como faz (...).”, sendo esta uma “grandeza que importa preservar e engrandecer”. Rocha (2008) realça que o aumento do conhecimento da comunidade acerca da atividade das IPSS é uma forma de impulsionar o envolvimento da comunidade na vida das organizações. A autora observa diferentes meios em que ocorre a divulgação das atividades de algumas destas entidades, sublinhando o meio formal assente nos pressupostos estatutários (planos e relatórios de atividade), que exigem dar conhecimento aos órgãos sociais, como a assembleia geral, mecanismos mais diretos como por exemplo, boletins e outros meios, designadamente proceder à divulgação através da igreja. Outras vias como o marketing social, a internet e materiais informativos são instrumentos que contam para a avaliação da sustentabilidade (Júnior, 2006; Sousa et al., 2012). No espectro dos mecanismos de divulgação, um dos mais salientes resulta do *boca a boca*, que são processos informais que partem de pessoas chave (e.g., clientes) tendo como referência, “ (...) a reputação da qualidade percebida dos serviços” (Hardina et al., 2007:356).

Os benefícios que daqui resultam não se limitam a estimular um melhor relacionamento com a comunidade, mas conferem visibilidade e reconhecimento que são necessários para incrementar realizações, apoios e recursos contribuindo desta forma para reforçar a sua sustentabilidade numa ótica de fortalecimento das organizações no seu compromisso com as políticas públicas (de cariz social).

## CAPÍTULO II - SERVIÇO SOCIAL E ECONOMIA SOCIAL: ENQUADRAMENTO E LÓGICAS DO TRABALHO ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO DA PROVISÃO SOLIDÁRIA À POPULAÇÃO IDOSA

O Serviço Social é uma ciência e uma profissão que procede continuamente, através do conhecimento e análise das situações, à convocação de soluções conectadas com mudanças que afetam as pessoas, as suas circunstâncias de vida e demais contextos com as quais se relacionam ou nas quais se incluem. Tal como Mali enfatiza, “ (...) o Serviço Social responde a mudanças, mas também as cria” (2013:25).

Como a história tem vindo a revelar, o Serviço Social inscreve-se nas sociedades e nas suas sucessivas temporalidades para encetar mecanismos de resposta às necessidades que aquelas vão denunciando, construindo um saber na decorrência destes apelos e edificando uma ação, que lhe permite, quer responder às situações de indispensabilidade configuradas na imediatez, quer consolidar e projetar uma intervenção que se mostre indutora da promoção dos públicos em necessidade e/ou dos seus ambientes. Assim tem vindo a acontecer no que diz respeito à relação do Serviço Social com as pessoas idosas, a qual acompanha e também marca a história da profissão. Terão sido as mutações provocadas com o início e desenvolvimento da industrialização e as transmutações ocorridas na esfera das relações de trabalho e familiares a colocar a questão social no cerne da intervenção e a direcionar a mesma para a *questão da velhice*, por esta altura delimitada à pobreza e cujo enfrentamento primeiro, se esboça por registos interventivos assentes na caridade e assistência.

De salientar, que inscrevendo o fenómeno da industrialização o nascimento e evolução do Serviço Social também inscreveu as primeiras sistematizações do Serviço Social junto dos idosos, para as quais contribuíram a ação de pioneiras como Mary Richmond e Jane Addams. Da herança para a intervenção organizacional com idosos, no presente, a ação das pioneiras revelou ser um contributo pela afirmação do método do *casework* (e.g., avaliação diagnóstica) pelo ímpeto ao desenvolvimento da área da administração social (e.g., provisionamento de serviços sociais aos mais necessitados; estabelecimento da estrutura organizacional e sistema de ajuda) e pelo impulsionamento ao trabalho comunitário (e.g., organização comunitária, ajuda mútua e ação social/centros sociais).

De uma forma evolutiva, a transição do paradigma assistencial para o da intervenção para a cidadania coincidente com a fase da solidariedade estatal, a par com o avolumar deste coletivo que em meados do século XX se começa a visibilizar, intensifica a intervenção direcionada explicitamente para a população idosa e inscreve-a como uma questão de direitos humanos, de direitos sociais e políticos. Nos vários domínios em que a intervenção com idosos ocorre advoga-se crescentemente, que práticas valorizadoras da cidadania e dos contextos que a possam potenciar carecem de reunir *aprendizagens* compreensivas acerca da experiência do envelhecimento e, conhecimento (e.g., teorização sobre o envelhecimento) necessário para avaliar e responder às necessidades das pessoas idosas. De igual modo a orientação do agir profissional carece de ser pautada por práticas e abordagens anti discriminatórias e assentar num olhar sistémico/holístico dos indivíduos e contextos, particularmente no seio das organizações que lidam com públicos idosos, constituindo todo este conjunto de dinâmicas, informes, para desencadear processos de capacitação abrangentes no seio organizacional. Nas organizações sociais (e.g., OES) os assistentes sociais para além das funções como interventores sociais têm também funções de gestão/administração de serviços ou equipamentos enquadradas pelo

cargo adstrito à direção técnica das respetivas entidades e revelam ser uma força significativa na gestão dos serviços humanos (Patti, 2009), mostrando-se desafiados nestas arenas, nos tempos recentes, pelo paradigma da sustentabilidade organizacional, o qual convoca a sua intervenção a nível de processos de capacitação articulados com a estratégia organizacional, recursos humanos, mudança/ inovação social, recursos de natureza económica/financeira, “prestação de contas”, colaborações e reconhecimento organizacional. É, pois, e no essencial, sobre esta contextualização, que o presente capítulo se debruça.

## 1. Idosos, envelhecimento e Serviço Social: Articulações e fundamentos para a intervenção organizacional

### 1.1 O Serviço Social na trajetória do envelhecimento

O diálogo entre o Serviço Social e as problemáticas associadas ao envelhecimento e população idosa não constitui uma realidade recente, enforma a história da profissão, tendo vindo sobretudo a ser intensificado e a adquirir maior centralidade nos tempos recentes, para reforçar o estudo e impulsionar a intervenção de cariz intencional e científica acerca da realidade social dos mais velhos. Com efeito e como surge amplamente assinalado, o envelhecimento e as pessoas idosas tiveram sempre uma posição de relevo e de consistência no Serviço Social, fazendo parte da sua *identidade* a intervenção dirigida para esta população e até mesmo antes do envelhecimento constituir um dos maiores desafios para os diferentes Estados de Bem-Estar (Carvalho, 2013a; 2014; Dunkle, 1984; Ribeirinho, 2013).

Como a história recorda, a intervenção do Serviço Social está interligada com o mecanismo mais abrangente que a sociedade define a cada momento para responder às manifestações das necessidades, das especificidades da questão social e desenvolve-se como prática nos vários espaços públicos e sociais, ou seja, nos espaços ou lugares estruturados, os quais configuram os aspetos da institucionalidade social de cada momento histórico (Danel, 2012). Neste contexto, reconhece-se que na sua perspetiva mais tradicional (i.e., em termos de percurso histórico), o surgimento do Serviço Social na Europa Ocidental e nos Estados Unidos decorreu da racionalização das práticas beneficentes e assistencialistas ancoradas na tradição cristã de caridade e filantropia, as quais incorporadas pelas organizações de caridade emergentes pela altura teriam estabelecido as bases da profissionalização do Serviço Social (Cardoso, 2012:18). Assumia-se como objeto de intervenção, as expressões da questão social cujos contornos foram sofrendo alterações ao longo do período situado desde o final do século XIX até meados do século XX.

Por referência às pessoas idosas e tal como a investigação assinala, foi essencialmente no processo de mudança da sociedade tradicional para a sociedade industrial, o qual foi acompanhado de profundas mudanças nas relações de trabalho e familiares que se alterou o estatuto social dos idosos - deixando o mesmo de ser representado como uma mais-valia em termos de experiência e conhecimento - e que o envelhecer canalizou uma maior atenção para a intervenção social, emergindo desta forma a velhice como problema social na sociedade industrial (Fernandes, 1997; Guillemard; 2004; 2010; Lenoir, 1979; Mouro, 2006; 2013).

Efetivamente, se no período anterior à industrialização é escassa na literatura do bem-estar social a informação relativa às práticas direcionadas para os idosos necessitados, o que encontra justificação na fraca densidade populacional dos mais velhos e no reconhecimento de que a família se assumia como o principal responsável pelos idosos procedendo à sua integração (Dunkle, 1984; Fernandes, 1997), razões inerentes à dinâmica das mudanças ocorridas com a industrialização e a coincidência da primeira transição demográfica que também a marca, suscitam uma inversão de valores que atravessam toda a sociedade industrial, acarretando uma desvalorização da sabedoria e uma valorização da capacidade produtiva que facilitam a apreensão dos idosos como classe não produtiva e por isso excluída e marginalizada da esfera do trabalho (Amaro da Luz, Miguel e Preto, 2014).

É sobre este pano de fundo que se ergue a questão social como uma questão antiga para a intervenção social e cuja abrangência se estende aos idosos, revelando-se o enfrentamento das problemáticas oriundas destes contextos, através de diferentes práticas sociais, ao longo desta temporalidade (Paola, 2012). Tais intervenções evidenciam-se pois particularmente expressivas, não apenas para compreender os alicerces da profissão mas também os seus contornos, em jeito de continuidade com os períodos que situam a profissão na era pós-industrial e na contemporaneidade, os quais se mostram em muito ancorados à sua história (Edmondson, 2014; Lymberly, 2005; Payne, 2005a; 2005b)

Deste modo, procedendo a uma focalização compreensiva concernente às práticas direcionadas para os idosos constata-se existir a este nível um registo de hibridação no percurso evolutivo da própria profissão, alicerçando-se as bases do Serviço Social na assistência social, em práticas assentes na caridade cristã, filantropia e no controlo das certas categorias de indivíduos (Amaro, 2015). Com efeito, a caridade constituiu o primeiro *ponto de chamada* para as pessoas necessitadas (Lymberly, 2005) e estabelecendo uma ligação mais ampla com o Serviço Social em termos da sua afirmação como atividade organizada<sup>47</sup>, reconhece-se que as intervenções clássicas associadas à realidade anglo-saxónica refletem um direcionamento que permite interpretar de modo oportuno, o crescimento e desenvolvimento do Serviço Social e a forma como se posiciona na atualidade, na relação com os públicos que serve. São pois as iniciativas a que se associam várias reformadoras sociais cujo pensamento e prática está associado à construção do conhecimento em Serviço Social na modernidade, que permitem inaugurar as tendências de desenvolvimento da

---

<sup>47</sup> Assume-se, como base de referência neste capítulo, o contexto oriundo do fenómeno da industrialização e da sociedade capitalista, dos finais do século XIX, como o impulsionador do nascimento e evolução do Serviço Social (Amaro, 2015; Cardoso, 2012; De Robertis, 2009; Martins, 1995; Mouro, 2006; Netto, 1992), inscrevendo-se as primeiras sistematizações da profissão junto dos idosos e neste âmbito, muito por força da atividade das pioneiras referenciadas (Carvalho, 2012b; 2014). Ainda que não se insira no objeto desta análise, a literatura constata que em períodos *antecedentes* ao aparecimento do Serviço Social, muitas das práticas de apoio abrangiam também os idosos como grupo alvo necessitado. A análise das formas de ajuda ao longo da história e a própria história da ação social comprova como as ordens religiosas e humanitárias, envoltas em práticas da filantropia e beneficência foram cristalizando também formatos de resposta a este grupo, já desde a idade média, evoluindo para uma ânsia de reforma dos costumes e de moralização da vida social, já em pleno renascimento, sobretudo a partir dos finais do século XVI. Para maiores desenvolvimentos, veja-se: De la Red (1993) e a sua sistematização das formas de ajuda ao longo da história; Gómez (2008) e a sua abordagem sobre os precursores do Serviço Social; Friedlander (1984) e a sua focalização detalhada em torno das diferentes formas e instituições de ajuda relacionadas com a assistência social e com o Serviço Social; Majadas e López (2008) que procede a uma incursão acerca da ajuda ao necessitado na antiguidade, desde o Oriente ao Ocidente.



profissão, mas também, que permitem situar a herança presente do serviço social, em geral, bem como, a intervenção organizacional para idosos.

Em concreto tais desenvolvimentos<sup>48</sup> radicam na afirmação do Serviço Social de Caso - método do *casework* - na emergência do Serviço Social como abordagem de administração social e na focalização do Serviço Social como abordagem orientada para a comunidade/ação social (Jordan, 1984; Lymbery, 2005; Seed, 1973).

Terá sido no contexto repleto de acrescidas mutações sociais e de dinâmicas migratórias inaugurado pela revolução industrial em Inglaterra e expansão do industrialismo nos Estados Unidos ocorrido sob a égide do liberalismo económico, que as formas da prática se começam a distinguir. Neste âmbito, o movimento das *Charity Organization Society* (COS) que se desenvolveu em Inglaterra na década iniciada em 1860 constitui a principal referência que está na base da teoria social e que incita a profissão na divisão sociotécnica do trabalho (Seed, 1973; Lymbery, 2005). Movido por ímpetos que decorrem da necessidade de responder a uma densificação das situações de pauperismo, mendicidade e violência, o trabalho desenvolvido no seio das COS ficou particularmente associado aos contributos que transmite à profissão e que perduram até aos dias de hoje, tendo sido Mary Richmond uma figuras mais demarcadas pela influência que imprimiu ao Serviço Social, ao sistematizar o Serviço Social de Casos.

Esta pioneira que desenvolveu no seio das COS<sup>49</sup> um trabalho de enfrentamento da pobreza provisionando serviços sociais aos mais necessitados, em virtude do desemprego, doença, velhice, deficiência física, abrangendo ainda indivíduos e famílias sem parentes próximos (Franklin, 1986), ajudou a estabelecer a estrutura organizacional e o sistema de ajuda às pessoas que aparentavam ter algum tipo de necessidade.

Para melhor revitalizar e imprimir organização à caridade entendia ser necessário que a mesma estivesse cientificamente organizada a partir de uma análise dos contextos dos indivíduos e famílias que reclamavam apoio. Deste modo estruturam-se as técnicas do *casework*<sup>50</sup> assentes numa avaliação detalhada que carece de visitas domiciliárias. Mary Richmond incorporou a equipa de visitadoras domiciliárias voluntárias que avaliavam os problemas sociais nos bairros operários e que intentavam definir os critérios da ajuda social. Em concreto, estas avaliações decorriam da aplicação de formulários orientadores/inquéritos que informavam acerca das condições socioeconómicas das famílias, os quais após análise sinalizavam os casos individuais a apoiar (Aguado, 2008; Carvalho, 2012b; Mouro, 2006).

Como constata Woodroffe (1959:25-27), ainda que a análise casuística refletisse inicialmente uma vocação enraizada no conceito de caridade, funcionando como um sedativo e um regenerador para a degradação moral provocada pelo pauperismo, o seu desenvolvimento acaba por ocorrer,

---

<sup>48</sup> São vários os pioneiros do Serviço Social de inspiração filantrópica, designadamente, Octávia Hill, Josephine Shaw Lowell, Samuel Barnett, Charles Stewart Loch, Mary Richmond e Jane Addams. Associado ao enfoque desta investigação cabe sobretudo explorar os legados de Mary Richmond e Jane Addams, as quais preconizam a assistência social num âmbito profissional, tendo estabelecido as bases genéricas e concretas do Serviço Social.

<sup>49</sup> Com a criação destas organizações, as práticas desencadeadas, suportadas pelos conhecimentos da embrionária Sociologia e das demais ciências sociais, teriam estabelecido as bases da profissionalização do Serviço Social, cujo objeto de intervenção eram essas manifestações primeiras da questão social (Cardoso, 2012:21).

<sup>50</sup> O caso – case – foi o termo empregado para o estudo individual, ou seja, para o estudo acerca do cliente e que se realiza diretamente pelo assistente social e o cliente – *client* – representa aquele que emprega os serviços de um profissional. Neste sentido o trabalho da assistente designou-se *casework*.

evoluindo esta abordagem, de um conjunto de regras que serviam para orientar voluntárias no seu trabalho de visitadoras, para uma filosofia que incorporou muitos dos princípios do caso moderno e para uma técnica que poderia ser transmitida pela educação e formação às várias gerações de assistentes sociais. Transportando para o presente, a organização imprimida a esta análise do caso reflete um processo próximo às avaliações que se realizam nas práticas atuais, no que concerne a critérios de elegibilidade, para acesso, por exemplo, a serviços a prover a idosos (Lymbery, 2005).

O elemento crucial e a contribuição mais marcante que resulta do trabalho de Mary Richmond reside na afirmação do Serviço Social como intervenção de conteúdo teórico sistematizado, assente no método de caso, na formação e, na abordagem do diagnóstico social<sup>51</sup> como processo crucial baseado na investigação, entendida como o suporte para a compreensão plena das situações problema - casos - e para o despoletamento da ação e mudança social (Carvalho, 2012b). De assinalar que os procedimentos utilizados para concretizar a investigação tinham como base a observação dos factos, pensamentos ou quaisquer outros eventos que pudessem ser comprovados e para tal, deveria ser procurada a “evidência”, sendo que esta “evidência” carecia de ser social e de estar relacionada com os factos constituintes da história do cliente, de modo a fazer emergir a natureza do problema bem como a forma de o solucionar.

Resulta daqui que esta observação da análise das situações em que viviam os pobres acabou por favorecer a evolução da conceção teórica acerca das determinantes da pobreza, deslocando a focalização do individuo como principal responsável desta condição, para passar a reconhecer-se que existem outros fatores objetivos despoletadores da mesma, como por exemplo, a doença, desemprego, habitações insalubres, entre outras (Martinez, 1991; Bernal e Sánchez-Serrano, 2008; Martins, 1995; Mouro, 2006), numa ótica em que a visão dos problemas é encarada de forma integrada<sup>52</sup>. Tal significa que o Serviço Social de Caso iniciado com o diagnóstico permite obter uma perspetiva global quando se apoia em diversas fontes, ultrapassando a esfera das carências económicas, facilitando o estabelecimento de planos de intervenção na relação do individuo com o meio (Aguado, 2008:120-124). Se como sustenta Richmond (1922), a teoria e a prática subjacentes ao *casework* devem reconhecer sobre uma determinada pessoa tudo o que lhe é inato e particular e tudo o que adquiriu através da educação, da experiência e das relações humanas, isto é, do meio envolvente, esta faceta compreensiva das relações sociais que faz parte do sistema relacional que envolve o profissional e o cliente é geradora de mudanças como benefícios e reverte-se num dispositivo de emancipação dos clientes, ao invés de controlo ou dominação (Zamanillo, 1991). A vertente instrumental e a componente relacional ambas advindas dos ensinamentos de Richmond que estão hoje presentes na relação profissional com o cliente idoso, ainda que se reconstruam face às exigências que apresenta a evolução social não negligenciam as bases comuns da prática outrora estabelecida (Aristu, 2009; Carvalho, 2012b; 2014).

---

<sup>51</sup> Mary Richmond publicou as obras: *Social Diagnostic* (1917) e *What is Social Casework?* (1922), para além de outras que espelham o seu trabalho de investigação.

<sup>52</sup> Por esta via e a partir deste enfoque operativo, o modelo de intervenção social de cunho assistencialista (Mouro, 2006:178) surge reorientado, já que atua em função da solicitação e também do conhecimento empírico e alargado da realidade social.

Ancorada nesta lógica de construção de ajuda ao outro, as COS revelaram ser também o espaço que tornou mais visível a vertente da racionalização da caridade e da ajuda, que explica as bases que fundam a prática da administração social pelos assistentes sociais. Lymberly (2005) recorda que a vertente da administração social já estava presente no papel dos assistentes sociais no seio das COS, a quem competia prestar ajuda não financeira, mas também apoio financeiro direto. Numa interpretação mais lata, Briggs e MacBeath (2009) reforçam a ideia de que assistentes sociais de assistência direta bem como os que administravam os serviços sociais valoraram historicamente o uso de vários tipos de evidências para avaliar os clientes, informar a tomada de decisão e avaliar a eficácia do programa de ajuda a implementar, práticas estas que configuram a própria essência da vertente administrativa. A este nível, esta prática surgia, pois, como transversal ao Serviço Social de Caso, já que o assistente social necessitava de dispor de um conhecimento em rigor e pormenorizado acerca do âmbito e tipo de recursos que podiam ser disponibilizados ao indivíduo e família (Lymberly, 2005). Contudo, perdurava a conceção de que o Serviço Social estava preocupado em humanizar a administração dos serviços sociais, já que o seu apelo para administrar e gerir recursos sociais, para prover relações de ajuda inclusive junto das pessoas idosas e/ou das famílias de idosos ocorria por uma ação direta e indireta que considerava o subjetivo, a relação, o particular, contexto social e não apenas o quantitativo para poder interpretar e explicar a realidade e o caso social (Aguado, 2008:125). Payne (2005b:122) sugere mesmo que ficou delimitado historicamente o papel do Serviço Social na administração da justiça social através da tarefa específica da profissão que o associou a trabalhar com pessoas dependentes a necessitar de cuidados e não a atuar diretamente, para combater o desemprego e a pobreza. Na leitura com o presente, as organizações prestadoras de caridade como as COS do século XIX, constituem exemplos originários de inúmeras expressões da economia social a intervir na área dos idosos e refletem algumas das normas e ideias profundamente enraizadas sobre o bem-estar, em particular, sobre aqueles que têm ou não necessidade e que são beneficiários de provisões de bem-estar. Tal significa que traduz uma vocação genuína a que associa o Serviço Social à administração e distribuição de serviços e recursos, em primeira instância àqueles que mais necessitam, já que tradicionalmente os assistentes sociais procedem a uma articulação de ciência e eficiência administrativa para lidar com os pobres e também para abordar a ineficiência percebida e a criação de dependência das instituições de caridade ou doações a este respeito (Edmondson, 2014:7).

Um outra dinâmica que se posiciona como um antecedente ou que se situa neste percurso de continuidade da intervenção organizacional desencadeada para a população necessitada, abrangendo de igual modo as pessoas mais velhas resulta do movimento dos *Settlements*<sup>53</sup>, cuja filosofia incidia na organização comunitária, ajuda mútua e ação social (Shields, 2010). Na sua essência os *Settlements* traduzem uma abordagem compreensiva que fortalece os indivíduos e pessoas que se articulam em laços de vizinhança no que concerne à resolução de problemas da comunidade. Constituindo o primeiro exemplo do Serviço Social como ação social coletiva (Lymberly, 2005) e cuja

---

<sup>53</sup> O movimento em Inglaterra associa-se ao Toynbee Hall, fundado por Canon Barnett numa das áreas mais pobres de Londres. Através da educação e do trabalho comunitário, assente em muito na ampliação das relações sociais de pessoas pertencentes a diferentes classes sociais, procurava-se alcançar benefícios mútuos, a conscientização das situações e dos problemas. Conforme reporta Edmondson (2014), esta proximidade que os *settlements* fomentavam permitia a conscientização das situações e dos problemas e funcionava como o motor para a ação, para o alcance da igualdade, compreensão mútua e colaboração.

influência marca o final do século XIX e início do século XX, este movimento consolida-se a partir do estabelecimento das *Settlement Houses*, particularmente nas zonas urbanas, como resposta a uma população imigrante em rápido crescimento, à industrialização em larga escala e aos problemas de desintegração nos bairros urbanos. As *Settlement Houses* estiveram tradicionalmente na vanguarda da mudança comunitária, pela identificação e resposta a necessidades não satisfeitas resultantes de dinâmicas demográficas, económicas e políticas. Genericamente assentavam em dois objetivos paralelos, prestar serviços imediatos e desencadear a reforma social (Koerin, 2003). Jane Addams constituiu um expoente deste dinamismo, ao mesmo tempo que importa o movimento inglês dos *Settlements* para os Estados Unidos visando contrariar os efeitos perversos da industrialização neste país, impulsiona iniciativas de apoio a imigrantes *internos e externos* bem como a idosos<sup>54</sup>, nos centros sociais - *Hull Houses* - assim como medidas de prevenção de riscos e doenças extensíveis aos mais velhos (Diego, 2013; Franklin, 1986; Martinez, 1991; Carvalho, 2012b). Como Mouro esclarece (2006: 147-151), a relação entre intervenção e Serviço Social tornou-se mais visível no quadro da legitimação do progresso do modelo de desenvolvimento económico e pela atuação na gestão das desigualdades suscitadas por esse progresso. Neste contexto, o surgimento dos centros sociais são um novo formato institucional na área do social que vem renovar as práticas de gestão das desigualdades, não obstante incorporar os valores da ajuda social. Acima de tudo e marcando a diferença com as clássicas COS, estes centros incorporam um modelo de funcionamento que se constitui simultaneamente como estratégia para processos de inserção social e de socialização política. Tal significa, pois, que se o trabalho dos assistentes sociais junto das populações imigrantes carenciadas tinha o mérito de contribuir para resolver problemas concretos das pessoas, com a participação ativa da comunidade, por outro lado, a ação desencadeada nestes centros pretendia também mobilizar a sociedade e todas as suas potencialidades para o progresso da humanidade, o que de certa forma deixa antever aqui, o Serviço Social, acoplado a uma ação política reformadora do social.

Assim e em termos de práticas, este foi um modelo de intervenção vocacionado para a promoção social, já que tinha como objetivo promover o desenvolvimento social assente na transformação das condições sociais de vida das populações carenciadas, em que as respostas criadas não eram de cariz material mas sim educacional e em que se desenvolviam projetos de criação de equipamentos ou recursos sociais, os quais deviam corresponder às necessidades coletivas e não individuais (Mouro, 2006:173-176), tendo este dinamismo feito evoluir a perspetiva política e social da intervenção. Ao invés de assistencialista, a vertente de assistência associada a estes centros articulava-se com uma estratégia de revalorização social intentando acentuar a questão da justiça e dos direitos sociais. As práticas que se imprimem traduzem alternativas sociais aos suportes tradicionais de apoio social. Particularmente importante era a ideia incorporada de que o trabalho de ação social coletiva, de raiz comunitária, serviria melhor as condições de uma vida digna para todos e por aqui seriam resolvidas as necessidades individuais imediatas.

Com esta filosofia e pragmatismo, no cruzamento com os períodos seguintes do início do século XX, os centros sociais são vistos como precursores da ação social e da abordagem do Serviço

---

<sup>54</sup> Jane Addams iniciou um trabalho de acolhimento a imigrantes estrangeiros com dificuldades de integração e a idosos e famílias que necessitavam de serviços de apoio e com dificuldades sociais. Estes centros sociais forneciam assim aconselhamento pessoal e prestação de cuidados na comunidade.

Social comunitário que se expande nos anos 60, o qual teve sobretudo um papel importante, na organização de comunidades, acentuando a ideia de que as oportunidades são melhor construídas e os recursos mais facilmente mobilizados quando existe uma participação coletiva na vida política, social e cultural (Shields, 2010), ou seja, quando a ação social é coletiva, mobilizadora e participativa. A adesão a práticas alargadas de parceria e de articulação entre organizações públicas e privadas que o Serviço Social acaba por incorporar, resultam também desta forma de desenvolvimento social (Lymberly, 2006).

Assim, se por esta altura a questão da velhice se associava à pobreza e, a velhice, bem como, a situação das pessoas idosas suscitava caridade e era um alvo de assistência, também se reconhece que estes movimentos a que se associam as suas principais pioneiras em muito contribuíram para mudar a conceção tanto da pobreza como da caridade<sup>55</sup> (Aguado, 2008), antecipando uma atividade enformada pelos direitos humanos, ainda que estes só mais tarde assistissem à sua formalização (Carvalho, 2014; Fernandes, 1996). Desde logo e como observa Hernández (1998), o ideal reformador de Jane Addams projetava maiores níveis de exigência em termos de justiça e de equidade, constituindo a sua principal causa, o reconhecimento e a atuação face a situações injustas a partir de grupos de ação onde se mostravam envolvidos os profissionais nos centros sociais. O seu inconformismo manifestado essencialmente pela defesa que advogava dos direitos cívicos e políticos dos mais frágeis e a sua preocupação pela promoção da dignidade humana e pela igualdade entre todos levaram a reconhecê-la como uma das mais proeminentes ativistas políticas com influência na história do Serviço Social. Porque ajudou a criar democracias económicas e sociais, porque advogou a ética, a democracia participativa, a dignidade da vida quotidiana e a colaboração, incorporou uma orientação associada a um conjunto de vetores, posicionando os *settlements* como coadjuvantes ou alternativa à administração pública, o que transportado para o presente aproxima estes, aos mecanismos da governança. Aliás, a base originária da economia social também a este dinamismo se mostra articulada (Shields, 2010).

Mary Richmond foi uma das figuras que antecipou o direito à autodeterminação, atendendo ao reconhecimento que faz, da importância da interação do profissional com o cliente, reconhecendo-lhe a capacidade de influência na identificação do seu problema e das vias da sua resolução, o que inaugura um novo tipo de relação, entre aquele que solicita ajuda e o profissional. (Aguado, 2008). Na análise que desenvolve acerca das origens do Serviço Social de Caso, Woodroffe (2008: 26) sublinha que este método permitia enfatizar o valor e a dignidade de cada indivíduo e reforçava a necessidade

---

<sup>55</sup> Os movimentos das COS e dos *settlements* configuraram por forma interativa os propósitos sociais da profissão dos assistentes sociais, o que muito se deve às figuras de Mary Richmond e Jane Addams (cf. Franklin, 1986). O movimento liderado por Jane Addams insistia na rejeição das instituições de caridade e refutava a assistência que então se prestava a partir da igreja e de obras privadas assente em ações de carácter paliativo e no auxílio através da esmola, o qual entendia que se distanciava de uma atuação sobre as causas dos problemas. Advogava a par, a importância de ultrapassar intervenções individuais postulando a partir do modelo da *Hull House*, criada em 1889 e de cujo modelo se formaram os de Centros de Vizinhança, a cooperação entre as pessoas e a ajuda mútua orientada para uma mais perfeita integração social. A Mary Richmond se reconhece, a organização da caridade e da assistência, a sua sistematização e racionalidade por via do conhecimento científico – *a passagem da caridade a ciência* - fomentando a organização dos socorros e a intervenção junto dos pobres a partir do estudo e da avaliação previa da situação, inserindo-os numa relação de troca, que lhes exigia a colaboração na solução do seu problema e desta forma a modificação da sua conduta.

de respeitar o seu direito de autodeterminação, já que se entendia que cada indivíduo tinha a sua própria visão da sua vida e devia ser livre para cumpri-la.

Por seu lado e no campo das práticas, a estruturação e organização que Mary Richmond imprime a procedimentos de análise das situações constitui uma herança das práticas de análise e de avaliação diagnóstica, que são de uso comum pelas instituições que prestam serviços de apoio a idosos e que informam os seus planos de intervenção, no presente.

Não obstante estes posicionamentos reformadores, que inauguram perspectivas de desenvolvimento dos direitos humanos, de cientificidade da profissão e que introduzem uma focalização em termos de enfrentamento mais rigoroso e sistematizado da situação problema dos mais velhos, ainda que muito associada a pobreza, isolamento doença e dependências várias (Mouro, 2006), a evolução da intervenção social com os idosos, foi encarada desde a viragem para o século XX e em termos globais como menos expressiva relativamente a outros grupos, ou não tão diversificada, não tendo sido dada grande prioridade às pessoas idosas em termos de uma atuação positiva e diferenciada, nunca tendo estado claramente definido esse papel (Dunkle, 1984; Lymberly, 2007; Mali, 2013). Ainda que desde sempre os assistentes sociais tenham sido convocados para administrar e gerir recursos sociais e para estabelecer relações de ajuda junto das pessoas idosas e/ou das famílias de idosos (Carvalho, 2011), tradicionalmente e nas práticas do bem-estar a ideia de envelhecimento e da velhice não estava explicitamente incluída nas suas estratégias de intervenção. Como afirma McDonald (2010), o Serviço Social nesta área era predominantemente genérico, enraizado no trabalho de caso como método de intervenção e tratado muito no âmbito da esfera privada, i.e., existia uma conceção genérica acerca do entendimento das necessidades e as intervenções centravam-se no modo como os indivíduos em necessidade (englobando os idosos de forma não diferenciada), podiam ter acesso a apoio de acordo com as suas necessidades relativas a subsistência.

Foi no quadro de transição do paradigma assistencial para o novo paradigma, o da intervenção para a cidadania <sup>56</sup> o qual inaugura a fase da solidariedade estatal que o trabalho com a população idosa se visibiliza e intensifica. A ação estatal na esfera social consolidou e redefiniu a intervenção social com esta população, por força do seu compromisso com as políticas sociais, providenciando apoio em termos de direitos e contribuindo para a administração do sistema de bem-estar, canalizando-se por esta forma a evolução da profissão de uma base assistencial para uma intervenção voltada para a promoção dos direitos humanos e para a cidadania social (caso da Europa ocidental e caso português). Esta intervenção de acordo com as políticas do Estado de Bem-Estar basearam-se nos direitos e dignidade humana e no paradigma de desenvolvimento social orientado para a coesão social (Carvalho, 2014).

É aliás a partir da assunção sistemática e progressivamente ampliada do Estado na consagração e proteção dos direitos sociais para enfrentar a questão social (iniciada como questão operária), que se reúnem as condições sociopolíticas e teórico ideológicas para reconduzir e fundamentar cientificamente certas práticas de apoio social, reconhecendo-lhes profissionalidade e afirmando a sua legitimação (Fernandes, 1996). Como informa Netto (1992), o Serviço Social afirma-

---

<sup>56</sup> Este paradigma caracteriza a transição da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial (cf. Mouro, 2006).

se como categoria profissional no quadro da divisão sociotécnica do trabalho em sociedades estruturalmente transformadas pela lógica do capital – a *ordem monopólica* - e inscreve-se no enfrentamento da questão social assumido pelo Estado através das políticas sociais. Assim, as políticas sociais definem o espaço de inserção destes novos profissionais, convocados para regular conflitos e atenuar as consequências sociais do funcionamento capitalista.

Numa articulação das políticas sociais com o Serviço Social reconhece-se que a sua identidade está ancorada desde o início da profissão à administração e execução de serviços sociais (Lymberly, 2005; 2007) através de uma prática assumida como de capacitação, autoajuda, autodeterminação, justiça social e progresso da espécie humana, promovendo a melhoria das relações humanas (Fernandes, 1996), tendo sido no período que medeia entre 1945 e até ao início da década de 70 que o Serviço Social inscrito em tarefas de administração social melhor se estrutura no quadro do consenso social e político que atribui ao Estado a responsabilidade máxima pelo bem-estar dos seus cidadãos (Parrot, 2002). De igual modo e como esclarece Cardoso (2012), foi no quadro do *Welfare State* ou Estado Providência, que os assistentes sociais assumiram maior protagonismo, o que coincidiu com a elevação do estatuto dos direitos sociais associados às conceções inerentes às políticas sociais. A atividade associada à caridade e ao *Welfare* foi assim desafiada para se tornar parte do desenvolvimento dos Estados democráticos procedendo-se à integração dos direitos humanos nas políticas sociais (Carvalho, 2014). Neste processo, o Serviço Social ergueu uma relação implícita com o processo de modernização da sociedade, contribuindo para articular o desenvolvimento de direitos humanos no seio das políticas públicas. Tornadas explícitas a partir dos mecanismos de segurança social estatal, bem como das instituições da sociedade civil e redes de proximidade locais, as políticas públicas contribuíram para visibilizar uma realidade oculta, favorecendo a intervenção social junto das pessoas mais velhas com o intuito de fomentar o bem-estar desse grupo populacional.

Num registo evolutivo, percebe-se pois, que o Serviço Social deve ser interpretado e entendido como um produto não só de sua história, mas também das ideologias e reconfigurações políticas, sociais e económicas, prevalentes em cada tempo (Edmondson, 2014). Tal como sublinha Hugman (1994), as respostas de bem-estar são expressões dos valores sociais ligados à velhice e qualquer resposta estruturada face ao envelhecimento associa imagens dos mais velhos, com ideias acerca dos direitos, necessidades e contribuições das pessoas mais velhas.

Em relação à população idosa foi o crescente avolumar deste coletivo que reconfigurou a intervenção dos profissionais nesta área (Carvalho, 2014). Com o incremento do número de pessoas idosas nas sociedades capitalistas, o fenómeno do envelhecimento deixa de ser uma realidade escondida ou invisível resultando num redireccionamento da intervenção junto deste público, a qual passa a assumir-se mais como uma questão de direitos humanos e de direitos sociais e políticos, ultrapassando o cariz assistencialista de outrora. Esta reorientação envolve não apenas uma mudança na forma como a sociedade, o Estado e a política pública conceptualizam este fenómeno, mas também imprime uma nova dinâmica no modo de intervenção do Serviço Social junto das pessoas idosas. Sobretudo, convoca-o, a adotar no plano analítico e interventivo uma abordagem que se mostre informada pelo conhecimento acerca das variantes da velhice e envelhecimento, por forma a inscrever nos diferentes ambientes de ação, a promoção e a elevação das vivências destes públicos.

## 1.2 A abordagem compreensiva da velhice: Fundamentos para a intervenção

Atento o enquadramento acima, refira-se, que se o Serviço Social se tem vindo a concentrar na população idosa de forma crescente (Phillips, Ray e Marshall, 2006; Mali, 2013), a sua prática exige o respetivo acompanhamento centrado na compreensão, quer da experiência do envelhecimento quer dos conhecimentos e competências necessárias para avaliar e responder às necessidades das pessoas idosas (McDonald, 2010). A apreensão compreensiva da velhice coloca-se assim como um pressuposto da maior importância para o Serviço Social por forma a orientar o seu agir, assente, quer em práticas e abordagens anti discriminatórias, quer numa perspetiva sistémica/holística dos indivíduos e contextos, convocando de igual modo todo o leque de atitudes/práticas anti opressivas, abordagens estas que no seu todo se mostram necessárias ao desenvolvimento profissional formatado em qualquer nível de intervenção e cuja pertinência, se eleva fortemente quando o âmbito interventivo se posiciona no seio das organizações sociais que abrangem públicos, designadamente os idosos.

Quanto ao constructo da discriminação e não obstante a diversidade de significados que lhe estão inerentes, no contexto social a sua interpretação tende a refletir um sentido de injustiça ou um tratamento tendencioso mais ou menos expresso, de diferentes categorias de pessoas com base na sua etnia, religião, deficiência, gênero, orientação sexual, idade, entre outras classificações (Thompson, 2012). Como sugere Payne (2005a:272), a discriminação significa identificar indivíduos e grupos com base em certas características e tratá-los de forma diferente ou inferior a outras pessoas ou grupos, tendo como referência um conjunto de características convencionalmente assumidas ou valorizadas.

Assente no atributo da idade, a ideia da discriminação mostra-se largamente associada a expressões e atitudes generalizadas de cunho negativo, cuja referência é exclusivamente a característica da idade, as quais resultam quer, de estereótipos relativos aos mais velhos - assentes nas ideias da sua homogeneidade como grupo, da sua fragilidade, decadência mental, física e dependência - quer de preconceitos - induzindo sentimentos de desvalorização dos mais velhos - coincidindo estas manifestações em atos efetivos de discriminação conotados com a ideia do *edadismo* - *agism* (Marques, 2011). Thompson (2012) esclarece que a idade traduz uma importante divisão social que se inscreve nas dimensões da estrutura social, a qual desempenha um papel importante na distribuição do poder, estatuto e oportunidades. Culturalmente construída e como também antes já se enfatizou, a idade da velhice foi moldada no Ocidente por referência a circunstâncias e ideologias ancoradas no capitalismo, no trabalho e respetivos percursos de socialização, denunciando a sua expressão institucionalizada um estatuto que infirma poder aos mais velhos – de participação social, por via do trabalho - e correspondentes oportunidades sendo sobretudo a estes, associado um estatuto de risco (Amaro da Luz, Miguel e Preto, 2014). A par, as construções discriminantes não podem ser dissociadas das ideias de normalidade e da realidade natural, que associam a velhice a declínio assente numa normalidade da vida que a biologia explica. Esta perceção origina nos termos de Thompson (2012: 47), um tratamento injusto ou desigual, que se consubstancia numa diferença real ou percebida que atua contra os interesses daqueles que têm menos poder no seio da estrutura social, onde se incluem os idosos.



A ideia de discriminação é sobretudo o reflexo de desigualdades estruturais que ditam uma leitura normalizante das vivências e estádios da vida legitimadora do *status quo* dos grupos sociais e tende a reproduzi-los. A questão da discriminação por referência à população idosa coloca-se muito como sendo uma distorção da realidade que não apreende a complexidade dos mais velhos e o sentido da mudança que os acompanha e neste sentido reflete sobretudo uma componente comportamental, produzindo impactos efetivos. Como sublinham Okitikpi e Aymer (2010:10-11), a discriminação tem um efeito profundo no estado físico, psicológico e emocional dos indivíduos e um dos efeitos sociais mais visíveis tende a resultar na exclusão das pessoas para fazer parte ou participarem em algo tal como acontece a outros grupos na sociedade. Porque as pessoas são tratadas injustamente não lhes são concedidas as mesmas oportunidades que a outros. No computo das atitudes discriminatórias, aspetos como a linguagem ou comunicação adotada no quotidiano para com os mais idosos (Thompson, 2012), sentimentos de indiferença para com estas pessoas (Dalrymple e Burke, 2006), assim como, comportamentos excessivos de ajuda ou proteção potenciadores de incapacidade e dependência (Marques, 2011) refletem um prejuízo efetivo para os idosos no sentido da sua discriminação.

Thompson (2012: 47) considera a discriminação como um processo que resulta em opressão descrevendo esta última como, " (...) as dificuldades e injustiças provocadas pela dominância de um grupo sobre o outro, [como] o exercício negativo e degradante de poder (...) a desconsideração dos direitos de um indivíduo ou grupo (...) uma negação da cidadania". A opressão é uma noção mais ampla que a discriminação (Payne, 2005a), é uma noção que possui um maior alcance e cuja essência não recaí tanto na injustiça como ocorre com a noção de discriminação, mas mais na experiência de se ser desprezado e de se possuir um papel social negativo (Nzira e Williams, 2009). Com efeito, Harvey (2010:13-15) considera que existem múltiplas formas de opressão, mas qualquer opressão, é sempre sistemática, sendo que uma das formas mais profundas incide na designada *opressão civilizada* que é mais subtil e que emerge por exemplo de atos de omissão, não estipulados em qualquer documento formal, exprimindo-se esta como uma forma de opressão mais sensível evidenciada por atos triviais associados e convergentes com abusos de vária ordem, atitudes sistemáticas de desprezo, entre outras. Dalrymple e Burke (2006) salientam que a opressão não tem uma interpretação única, sendo uma noção que se mostra complexa e emotiva na sua apreensão, a qual importa reter de acordo com Dominelli (2002; 2008) como uma dinâmica multidimensional e como uma relação socialmente construída, que se mostra desigual porque se estrutura na base da exclusão de algumas pessoas dos recursos sociais, do poder e das estruturas de tomada de decisão, privilegiando outras que configuram precisamente o oposto. Na perspetiva da autora a construção das relações sociais ocorre numa vertente binária assente na superioridade versus inferioridade que dita relações de inclusão e exclusão. Por um lado, existem pessoas (grupos) posicionadas numa situação de superioridade e que detêm um estatuto privilegiado, por outro lado, encontram-se todos aqueles (grupos) que estão numa situação de inferioridade resultante da desvantagem no acesso a idênticos recursos, oportunidades e poder. Nesta aceção os elementos estruturais de opressão colocam-se numa vertente pessoal, institucional e cultural<sup>57</sup> e configuram dinâmicas interativas que envolvem relações de dominação e por isso do

---

<sup>57</sup> A opressão configura um organizador da vida das pessoas e traduz uma negociação interativa fundada em três planos: o pessoal – que se reporta ao valor i.e., ao comportamento de cada indivíduo que denuncia superioridade sobre outros(s) – o institucional – que decorre da dinâmica e estruturação hierárquica das organizações e – o

exercício do poder, de uns sobre outros e postulam a divisão das pessoas em grupos dominantes ou superiores e em grupos subordinados ou inferiores (os oprimidos), sendo que essas relações se tendem a instituir como a regra ou a norma assente numa amplitude de divisões sociais como acontece com a idade e com os idosos, em particular com os mais debilitados ou com incapacidade física e mental (Dominelli, 2002:19; 2008:29).

O suporte inerente a uma intervenção contrária à discriminação e opressão carece de beneficiar do conhecimento informado relativo às experiências de envelhecimento, reconhecidas como sendo multidimensionais e diferenciadas, bem como da adoção compreensiva de perspetivas anti opressivas. No que concerne ao primeiro destes argumentos, a base da teorização sugere a importância de se convocarem teorias capazes de explicar e validar a diversidade nas experiências dos adultos mais velhos, assim como teorias que incluam as áreas analíticas relevantes para a compreensão da idade adulta (McDonald, 2010; Kolb, 2004). Para o Serviço Social esta focalização faculta uma melhor apreensão da diversidade e heterogeneidade da vida quotidiana dos idosos e dos problemas específicos inerentes à velhice e à construção social do envelhecimento. No âmbito das teorias sobre o envelhecimento que se convocam para uma leitura anti discriminante e anti opressiva dos mais velhos destacam-se aquelas, cujo foco, ao invés de universalista remete para a perceção das mudanças e processos que acompanham percursos heterogêneos. A este nível a teoria da continuidade (Atchley, 1989; 1999), a que se reporta às mudanças no desenvolvimento na população idosa, desenvolvida por Fisher (1993) e as perspetivas centradas no curso de vida desenvolvidas por Stoller e Gibson, mostram-se particularmente relevantes para articular melhor, o sentido das mudanças na idade avançada, como informe ou base de esclarecimento para o Serviço Social (Kolb, 2004).

A abordagem da continuidade formulada inicialmente por Atchley em 1989 e corroborada em estudos longitudinais posteriores (1999) procura analisar as dinâmicas de continuidade, estabilidade e descontinuidade nas experiências de vida das pessoas, à medida que envelhecem. Assumida como uma teoria do desenvolvimento contínuo dos idosos, incluindo a adaptação a situações em mudança (Atchley, 1999), esta abordagem centraliza a tese de que a continuidade constitui a primeira estratégia para lidar com as mudanças associadas ao envelhecimento normal. A continuidade apresenta-se como a estratégia adaptativa no sentido em que as escolhas ou decisões dos indivíduos (de meia idade e idosos) tendem a denunciar estabilidade, já que incidem sobre os mesmos padrões de pensamento e comportamento que caracterizaram o seu percurso de vida anterior, não obstante existirem situações de declínio físico e psicológico associadas à idade que podem perturbar tais opções, i.e., os indivíduos tendem a manter a continuidade dos padrões psicológicos e sociais adotados ao longo do seu ciclo de vida concernentes a atitudes, opiniões, personalidade, preferências e comportamento, desenvolvendo deste modo padrões estáveis de atividade que os ajudarão a preservar os anteriores. Assim, as decisões individuais (ideias, relações e padrões de atividade), que refletem uma aprendizagem oriunda das suas experiências de vida e que culminam em diferentes direções de desenvolvimento, são

---

cultural – que resulta da valorização da norma e valores erguidos em sociedade, tais como igualdade, direitos humanos (cf. Dominelli, 2002; 2008).

tomadas para permitir uma adaptação constante às circunstâncias em mudança<sup>58</sup>, que vão sendo por si percebidas e de acordo com as oportunidades disponíveis.

A importância desta teoria para o Serviço Social na análise dos processos de envelhecimento e velhice surge desde logo porque alerta para as variações relativas aos padrões de desenvolvimento que se mostram singulares na idade avançada. Como sublinha Kolb (2004), admitindo-se que os idosos tendem a mobilizar os recursos de cariz psicológico e social e os interesses desenvolvidos ao longo da sua vida na fase da velhice em que se encontram, os assistentes sociais têm com base nestes fundamentos científicos a oportunidade de trabalhar com os seus clientes, provisionando os recursos necessários para apoiar a continuidade, numa articulação com atividades outrora desenvolvidas. De igual modo a teoria fornece informação acrescida aos profissionais, relativas à ideia de adaptação, salientando a heterogeneidade deste processo, bem como a existência de situações negativas (deterioração) e positivas (melhorias), relacionadas com os funcionamentos dos indivíduos. Argumenta, contudo, que a capacidade de adaptação é uma realidade para muitos idosos, que se manifesta ao longo do tempo e que muitos utilizam padrões de continuidade para melhorar a satisfação e a adaptação perante a vida. Face a estas explanações urge como um imperativo para os assistentes sociais inseridos em ambientes organizacionais considerar que os idosos vivenciam a sua experiência institucional na sequência de padrões de envolvimento, preferências e contactos interpessoais outrora estabelecidos, i.e., em períodos muito anteriores à institucionalização. Este reconhecimento mostra-se fulcral para compreender o facto de certas pessoas manterem preferências e interesses em atividades mais solitárias (e.g., leitura), competindo aos profissionais convocar oportunidades para iniciar outro tipo de participação com idosos em instituição sem negligenciar os seus padrões desde há longa data estabelecidos, respeitar as suas opções de continuidade e o seu direito à autodeterminação assente nas suas escolhas concernentes às modalidades de ocupação do seu tempo.

A par com esta teorização, a abordagem apresentada por Fisher (1993) distinguindo ciclos de mudança inscritos no desenvolvimento da velhice configura um modelo alternativo de conceptualizar as experiências de vida dos mais velhos. Procurando reagir aos quadros analíticos que descrevem a velhice como um estágio de vida único, a sua investigação acompanha o pressuposto de que com o aumento da longevidade a proporção de vida vivida pelos mais velhos aumenta, realidade esta que determina uma diferenciação do *período da velhice*, já que as atividades e as experiências de vida tendem a ser distintas. Em concreto e de acordo com Fisher (1993) o desenvolvimento na idade adulta reflete tal como considera Atchley, uma continuidade com as vivências ocorridas na meia-idade (60 anos), iniciando-se a descontinuidade na sequência de uma mudança que resulta numa primeira transição que provoca uma revisão dos estilos de vida das pessoas em idade avançada, a que se segue uma transição posterior e um período final. Esta explanação interpretativa permite compreender que existem mudanças contínuas à medida que a idade avança e que as mesmas fazem parte do desenvolvimento da velhice, sendo o aspeto central na longevidade, a adaptação à mudança (Roberson, 2005). Permanece na teoria o padrão de estabilidade alternado com períodos de transição

---

<sup>58</sup> No seu processo de envelhecimento, os indivíduos desenvolvem estratégias de adaptação às mudanças, as quais se situam quer num plano interno, resultando em diferentes atitudes ou preferências, quer num plano externo, culminando por exemplo, em várias modalidades de interação com o ambiente, em vias alternativas de satisfação de necessidades, entre outras (Willson, 2007).

que introduzem as grandes mudanças (mudança de uma meia-idade para a idade da velhice e a mudança de uma vida independente para a dependência na velhice). As maiores implicações desta análise incidem no reconhecimento das mudanças em termos de desenvolvimento que ocorrem na velhice, as quais significam que as experiências do envelhecimento são distintas e imprevisíveis devido a fatores biológicos e sociais. Assim a partir da identificação destas diferenças de desenvolvimento nos idosos, os serviços e as instituições podem desenvolver programas mais direcionados para as necessidades destes públicos (Fisher, 1993).

Esta é uma abordagem que reveste grande interesse heurístico para o Serviço Social (Kolb, 2004), sugerindo-se que a compreensão dos períodos de transição permite focalizar uma prática nos clientes que experienciam transições difíceis, facilitando a sua adaptação a essas mudanças por via, quer da sua antecipação, dos ajustamentos a proceder ou do apoio em termos de respostas efetivas a providenciar face a estas mudanças. Desencadear um trabalho a este nível pode passar por um apoio mais individual ou em grupo atendendo às dificuldades experienciadas pelos indivíduos e visando perceber quais as dificuldades e necessidades sentidas, mas pode passar também por desenvolver outras articulações mobilizando recursos adicionais, em termos de apoio a outros níveis (e.g., atividades, serviços) e que sejam equacionados como relevantes nas organizações responsáveis pelo cuidado. O reflexo da teoria da continuidade para a prática do serviço social advém igualmente das oportunidades para o trabalho de reminiscência e de apreensão das histórias de vida dos mais velhos, ao fornecer vias de compreensão acerca das forças, capacidades e interesses mantidos ao longo da vida dos idosos e que podem ser canalizados para otimizar a sua velhice.

A análise da diversidade no envelhecimento como informe para a intervenção beneficia igualmente da perspetiva do curso de vida, a qual fornece a partir dos estudos de Stoller e Gibson (2000:19) uma leitura inclusiva ao estudo deste fenómeno, ao focalizar, “ (...) a articulação entre a vida dos indivíduos e o contexto no qual essas vidas se desenvolvem. Considerando o posicionamento dos indivíduos no sistema social, o período histórico que enquadra as suas vivências, bem como as respetivas biografias como sendo os determinantes que configuram a experiência da velhice, esta perspetiva introduz a diferença relativa a outras interpretações existentes sobre o envelhecimento. A base desta reflexão distingue os fatores assentes no género, raça, etnia e classe social, como sendo aqueles que estruturam na ótica dos autores, mundos diferentes, conotados como realidades divergentes no envelhecimento. Estes fatores emergem como constructos sociais e imputam classificações ancoradas em valores sociais, que influenciam a formação da identidade, as estruturas de oportunidade e os recursos adaptativos que se mobilizam no decurso da vida. Adicionalmente tais constructos ao posicionar hierarquicamente os indivíduos (e.g., estatuto classe alta, média ou baixa), acabam por descrever os sistemas de vantagem e desvantagem, mostrando-se a partir daqui distintas as experiências de vida moldadas por os mesmos.

A explanação central sugere que a acumulação e a sequência de acontecimentos que compõem as biografias dos indivíduos são cultural e historicamente contingentes. De igual modo se considera que os próprios períodos históricos configuram as vidas dos sujeitos e as suas oportunidades de acesso e de benefício de recursos. A diversidade que daqui resulta mostra-se particularmente expressiva e afirma contextos de desigualdade sobretudo entre as pessoas com 65 ou mais anos. Uma

interpretação para esta base de desigualdade na velhice recai no pressuposto da acumulação de vantagens ou desvantagens influenciadas por exemplo pelas experiências de emprego. Por um lado, todos aqueles que receberam uma melhor educação e tiveram no passado um percurso consolidado e um reconhecimento em termos profissionais e salariais beneficiaram de uma posição de vantagem no período da reforma. No entanto, para aqueles cujo percurso associado ao trabalho foi menos favorável, tendo sido caracterizado por baixos salários, emprego pouco qualificado ou desemprego, por exemplo, vivenciam uma experiência de menor vantagem na idade da reforma, com níveis de rendimento associados a pensões menos generosas. Os reflexos destas constatações para o Serviço Social são bastante significativos. Como assina Kolb (2004), a necessidade de os profissionais compreenderem os idosos tendo como referência o contexto relativo aos diferentes ambientes nos quais os indivíduos estavam inseridos traduz um aporte com sentido, para articular essa biografia dos sujeitos a quadros de insuficiência de recursos e dificuldades económicas por si vivenciadas.

Adicionalmente, este quadro analítico permite perceber que as diferentes classificações que emergem ancoradas na classe, etnia, raça e género traduzem sistemas socialmente construídos e cuja acumulação de vantagens e desvantagens estabelece a base de compreensão relativa à sua estruturação, em mecanismos de opressão e privilégio. Resulta daqui que esta perspetiva faculta um melhor entendimento acerca de mundos de diferença, que transportam forças e vantagens, bem como défices, preconceitos e discriminações que se mostram importantes de equacionar na prática do Serviço Social. Trabalhar na base desta perspetiva permite, a título de exemplo, distinguir os défices que foram sendo acumulados ao longo da vida e que induzem a vivências de pobreza, saúde frágil e inadequadas condições de vida na velhice<sup>59</sup> (Stoller e Gibson, 2000). Assumidamente, a investigação relata que estas perspetivas teóricas podem promover o desenvolvimento de atitudes anti discriminatórias e o reforço do compromisso com a justiça social, devido à maior compreensão dos efeitos negativos e positivos que as experiências ao longo da vida proporcionaram, ancoradas eventualmente nesses preconceitos, discriminações e benefícios ou privilégios. Assim, a apreensão destes registos interpretativos acerca do envelhecimento e da velhice beneficia a adoção de práticas anti discriminatórias, holísticas e anti opressivas no desempenho profissional (Philips, Ray e Marshall, 2006; Kolb, 2004).

A discriminação e a opressão bem como as consequentes perspetivas anti discriminatórias e anti opressivas afirmam-se como elementos da maior centralidade para o Serviço Social nas décadas de 1980 e 1990 do século XX (Collins e Wilkie, 2010; Payne, 2005a; Sakamoto e Pitner, 2005) pertencendo os maiores desenvolvimentos relativos a estas perspetivas na prática profissional a Dominelli (1996; 2002), Dalrymple e Burke (1995; 2006) e Thompson (2003; 2006; 2012), não existindo contudo um consenso sobre um modelo definitivo relativo a práticas anti discriminatórias e anti opressivas<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> Os estudos desencadeados pelos autores demonstraram que as vidas ou percursos de pobreza prolongada resultaram numa debilidade face à saúde na idade avançada (cf. Stoller e Gibson, 2000).

<sup>60</sup> Não integra o âmbito deste estudo a discussão relativa à distinção entre práticas anti discriminatórias e anti opressivas. Importa contudo referir, que apesar de se reconhecer existir diferenciação as mesmas são compreendidas como sendo complementares, apresentando elementos comuns os quais se reportam às influências das ideologias marxistas, socialistas e radicais e à compreensão estrutural de opressões cruzadas e perspetivas emancipadoras e feministas. A este nível a tendência na literatura relaciona as abordagens da prática anti opressiva como sendo aquelas que reconhecem a existência de diferentes realidades de poder na sociedade

Dominelli (1996:170) conceptualiza a prática anti opressiva como, “ (...) uma forma de prática de trabalho social que aborda as divisões sociais e as desigualdades estruturais no trabalho que é feito com os utilizadores (‘clientes’) ou trabalhadores [e que] pretende fornecer serviços mais adequados e sensíveis, respondendo às necessidades das pessoas independentemente do seu estatuto social”. Considerando que as relações sociais opressivas traduzem uma preocupação para o Serviço Social envolvido na provisão do cuidado, a autora sugere que a resposta profissional de natureza anti opressiva procura sobretudo erradicar as injustiças que se reproduzem nas rotinas diárias em ambos os domínios publico e privado. Por referência às múltiplas divisões sociais, onde se incluem a idade, a incapacidade física e mental (2002:19; 2008), a essência da prática anti opressiva reside na perspetiva de Dominelli numa compreensão das dinâmicas de opressão por parte dos profissionais e da forma como as mesmas se reproduzem no dia-a-dia. Tal significa um amplo conhecimento das situações, equacionando a diversidade, o reconhecimento das diferenças, dos diferentes recursos de ação, das capacidades dos outros, mobilizando a reflexão bem como o envolvimento em intervenções holísticas, o que obriga a focalizar o todo e as diferentes partes ou sistemas que compõem a vida das pessoas e instituições, contribuindo desta forma a intervenção, para a mudança social. Como vem sendo realçado (Hastings e Rogowski, 2015; Phillipson, 2013), as interações ao nível pessoal (micro) mas também ao nível dos sistemas burocráticos ou seja em ambiente institucional (meso) configuram importantes mecanismos de construção social do envelhecimento envolvendo processos de maior ou menor valorização dos idosos nos papéis do cuidado, competindo ao Serviço Social desenvolver no interior dos sistemas de cuidado ações positivas de *empowerment* dos clientes, de promoção da sua autonomia, por forma a minimizar a exclusão social em instituição.

Dalrymple e Burke (1995; 2006) fornecem neste contexto uma leitura compreensiva da prática anti opressiva enfatizando que a prática profissional com este intuito deve ser informada por um quadro teórico multidisciplinar, pela lei, pela diversidade de experiências de vida vivida, abrangência esta capaz de fornecer aos assistentes sociais uma ferramenta para compreender e responder à complexidade e experiência da opressão. O cerne desta teoria remete para a promoção dos valores do *empowerment* entendendo-o como estratégia anti opressiva. (Dalrymple e Burke, 1995; 2006; Dominelli, 2003). Deste modo e reportando-se á prestação de serviços de cuidado social e de saúde, os autores advogam a importância de os assistentes sociais adotarem e compreenderem o real significado de uma prática anti opressiva, a qual assenta em grande medida no *empowerment* centrado no trabalho em parceria, no trabalho com utentes e intervenção mínima. Em particular sugere-se que o profissional deve questionar o trabalho no qual está envolvido através da avaliação e planeamento em conjunto com outros profissionais, Estado, cuidadores e utentes, por forma a poder proporcionar-se os melhores serviços possíveis a estes últimos, indo ao encontro dos seus interesses e assegurando a sua autodeterminação e capacidade de escolha.

---

e que se reportam ao exercício desse poder nas relações entre pessoas, no âmbito familiar, comunitário e organizacional. A distinção que opera esta prática reside fundamentalmente na ênfase colocada no empowerment dos vários públicos e no repensar dos valores, instituições e relações. A prática anti discriminatória baseia-se sobretudo na legislação e nas medidas de política para alcançar mudanças. Numa abordagem mais globalizante ou abrangente distinguem-se as perspetivas anti opressivas entendidas como um tipo de abordagem que inclui todas as formas de opressão e discriminação assumidas como o seu centro de análise, tendo o Serviço Social radical (final dos anos 60 e início dos anos 70) estabelecido as bases para o surgimento destas perspetivas (cf. Dalrymple e Burke, 2006; Healy, 2014; Payne, 2005a; Sakamoto e Pitner, 2005; Thompson, 2003; 2006; 2012).

Assumindo-se que o cerne desta prática reside numa intervenção que desafia as desigualdades e que suscita a mudança nos planos micro e macrosocial a sua oportunidade tem vindo a ser convocada com grande insistência também no quadro das atuais estruturas organizacionais do cuidado movidas por preocupações de justiça social e enformadas por valores humanistas. No campo do cuidado aos idosos a expressão da opressão reenvia com frequência para sentimentos de indiferença, articulando-se a ideia justiça social com a de sistemas sociais ou estruturas organizacionais mais inclusivas, com a remoção de barreiras à participação, com a provisão de serviços ancorados na sensibilidade, conduzidos pelas necessidades e não pelos recursos. Na era atual em que o Serviço Social nas organizações é muito desafiado por constrangimentos financeiros, legislativos, sociais e de política organizacional importa recuperar a teoria anti opressiva para a prática no cuidado social, ancorada em princípios facilitadores da condução da transformação e mudança social, numa perspetiva multinível, i.e., de cariz societal, individual (Burke e Harrison, 2002) inscrevendo-a, a par, na agenda organizacional (Clifford e Burke, 2009).

No seu conjunto e na sua articulação com a população idosa todas estas as abordagens constituem referenciais para a prática com esta população, desde logo porque assumem que o elemento crucial da intervenção reside no compromisso com os valores da justiça social e direitos humanos, indo ao encontro dos que se mostram estabelecidos e consolidados para a profissão tal como resulta da definição concebida pela Federação Internacional de Assistentes Sociais (FIAS, 2014), onde se salienta que os direitos humanos e a justiça social servem de motivação e justificação para a ação do Serviço Social, profissão que se mostra comprometida com todos os cidadãos, em situação de opressão e de vulnerabilidade social, promovendo a inclusão e a coesão social. Este compromisso pode, pois, ajudar a minimizar o impacto negativo sobre as pessoas mais velhas que subjaz à problematização do envelhecimento (Collins e Wilkie, 2014). Paralelamente, a convocação destas abordagens reflete toda a oportunidade para equacionar no presente as questões da diferença, da diversidade na velhice e dos processos de envelhecimento na prática profissional associando-a a uma conceção de prática sensível e competente que contraria a discriminação negativa e reconhece a diversidade no trabalho com públicos vários, entre os quais os adultos idosos (Almeida e Sousa, 2014; Kolb, 2004). Por entre as várias contribuições destas perspetivas, há ainda a destacar a ênfase sugerida na necessidade da mudança das estruturas e procedimentos da provisão de serviços, incluindo transformações organizacionais, a qual ergue estas abordagens como importantes de equacionar, não apenas no nível macro, mas também no nível meso estrutural ou organizacional (Sakamoto e Pitner, 2005). Como enfatiza Payne (2005a) as abordagens anti opressivas concedem muitos exemplos para mudanças e estratégias a nível societal e organizacional que influenciam a intervenção profissional, no que compete às fragilidades que podem ser associadas aos mais velhos. Desta forma esta teorização suporta e acompanha a focalização das abordagens de capacitação sugerindo que estas são um caminho a seguir em relação às pessoas idosas, promovendo-as a partir de uma intervenção de natureza individual e organizacional (Collins e Wilkie, 2010).

Tal como sugere a literatura, o significado do processo de envelhecimento hoje é contestado, implicando que uma perspetiva de trabalho social sobre "casos", serviços, ou organizações, possa ser informada por uma variedade de perspetivas diferentes acerca da velhice e do envelhecimento, por

forma a concretizar os princípios da autodeterminação, da justiça social, da promoção da cidadania, os quais se mostram fundamentais na ação do serviço social fazendo parte da sua natureza. Nos contextos organizacionais que promovem o cuidado aos idosos, toda esta ampla teorização suporta como esclarece McDonald (2010) as vertentes interventivas profissionais, sendo o alvo da intervenção quer o indivíduo, quer a própria organização socioeconómica ou a comunidade mais ampla. Importa sobretudo e na senda de Magnusson (2012: 743-745) equacionar ações sustentáveis capazes de, em contexto institucional, ultrapassar os equívocos sobre a velhice, contribuir para a manutenção da qualidade de vida dos idosos e responder às necessidades em mudança, configurando-se essas dinâmicas como práticas sociais adaptativas que desafiam o Serviço Social gerontológico nos seus vários níveis de intervenção e em particular na esfera organizacional.

## 2. O Serviço Social no espaço ocupacional das organizações para idosos

### 2.1 A organização: Perspetivas teóricas de enquadramento dos contextos (agências) do Serviço Social

O espaço ocupacional das organizações constitui a principal arena profissional dos assistentes sociais mostrando-se enraizado na história da profissão<sup>61</sup>. Se uma grande parte das profissões desenvolvem a sua atividade enquadrada em organizações, em relação aos profissionais de Serviço Social também se observa que na sua grande maioria estes estão inseridos em organizações formais, de natureza não lucrativa, lucrativa ou governamental, constituindo agentes únicos comparativamente às restantes profissões de apoio, no seio das organizações de serviços sociais e humanos (Furman e Gibelman, 2013; Patti, 2009).

Por entre os vários contextos organizacionais focados nos serviços sociais e humanos onde os assistentes sociais se mostram inseridos, as entidades da esfera não lucrativa provenientes da economia social configuram um espaço de protagonismo no espetro da intervenção profissional dirigida à população idosa (Amaro da Luz e Miguel, 2013).

Assim, analisar ou interpretar esta tipologia de agência organizacional entendida como contexto organizacional de intervenção, na sua relação com o envelhecimento e velhice, impõe uma clarificação relativamente à abrangência do conceito de organização (como entidade de enquadramento e funcional) bem como, à configuração do posicionamento e dinâmicas do profissional (papéis organizacionais) no seu seio.

---

<sup>61</sup> Como atrás se demonstrou, terá sido o aprofundamento das expressões da questão social que suscitou a abertura dos espaços sócio ocupacionais de cariz organizacional à profissão, tendo sido no quadro das organizações assistenciais de caridade e no âmbito da ação social desenvolvida nos centros sociais, que a intervenção profissional adquiriu muitas das bases que conduziram à sua profissionalização e cientificidade. Não obstante a legitimação do Serviço Social enquanto profissão se tenha consolidado em espaços sócio ocupacionais garantidos pela ampliação dos serviços prestados, principalmente pelo Estado, a profissão foi sendo evolutivamente inserida em muitas outras organizações, de natureza privada, com carácter não governamental e não lucrativo, por forma a lidar com as problemáticas sociais relativas à exclusão social (cf. Menegasso, 2002; Souza, 2012).



Desde logo e começando por focalizar a organização em termos da sua base conceptual, assente nos estudos organizacionais<sup>62</sup> pode entender-se a mesma, sob várias perspetivas. Partindo de Bonazzi (2007) por organização considera-se - *um ente* que se posiciona e tem um papel na sociedade baseado na divisão do trabalho e das funções, o que remete para aquilo que a organização é e como se situa, ou, - *o modo* segundo o qual um dado ente social é organizado, o que remete para os processos organizacionais e para aquilo que a organização faz e como faz, a partir daquilo que fazem os seus atores, (i.e., as pessoas), o que remete para uma leitura das suas competências. A análise organizacional atual beneficia em muito destas perspetivas de discussão, constituindo as mesmas uma base de conhecimento relevante para informar a prática do Serviço Social nas organizações.

Strati (2000) refere-se ao fenómeno organizacional como sendo complexo de analisar salientando que o mesmo se presta a diversas interpretações. Não obstante as múltiplas definições focadas nas suas finalidades e objetivos, podem identificar-se diferentes perspetivas sobre o papel por si ocupado na sociedade, bem como diferentes leituras sobre a forma como as mesmas devem ser encaradas. Em particular a aproximação ao estudo das organizações faculta às profissões o entendimento acerca das razões porque assumem determinadas formas estruturais e organizacionais, que condicionalismos externos as pressionam, que alternativas estão disponíveis para o seu desenho, no tipo de gestão, na tipologia de liderança e nas suas orientações estratégicas (Jackson, Morgan e Paolillo, 1986).

Garrow e Hansefeld (2010) argumentam que nenhuma teoria é adequada para explicar o enquadramento das organizações em geral, e muito menos as organizações de serviços humanos em particular. Sobretudo, a eficácia de cada teoria depende da natureza dos fenómenos organizacionais a serem abordados. Assente neste entendimento importa pois canalizar uma apreensão acerca do fenómeno organizacional capaz de o interpretar na sua relação com a sociedade e/ou com realidades particulares da vida das organizações, mostrando-se as abordagens com um teor mais compreensivo<sup>63</sup> e sistémico particularmente úteis neste sentido, já que conceptualizam a organização como sistemas naturais e sistemas abertos que se adaptam ao seu meio envolvente e se re (criam). Como esclarecem Hughes e Wearing (2013: 95), nas organizações de serviços sociais as suas dinâmicas relativas ao trabalho e relacionamentos “ (...) podem ser conceptualizados como um organismo (...) um sistema (...) que se adapta à sua envolvente e cria as relações e a liderança necessária visando manter-se e adaptar-se”. Tal significa que o mundo social, ou seja, o que abrange as organizações de serviços humanos se rege, como afirmam Ritchie e Alperin (2002), em termos sistémicos, procurando o seu equilíbrio, o que implica uma interação e uma inter-relação das suas partes para que se alcancem os objetivos comuns desejados (internos e externos). Nesta ótica, Hanson (1998) reconhece que estas

---

<sup>62</sup> Os estudos organizacionais possuem raízes históricas nos pensadores sociopolíticos do século XIX, (e.g., Saint-Simon; Auguste Comte, Max Weber), tendo sido motivados pelas transformações estruturais e ideológicas ocorridas por força do capitalismo industrial. O conceito de organização e os estudos organizacionais tiveram como ponto de partida a sociologia, mas evoluíram cruzando olhares de outras disciplinas, quer em termos de estudo, como de aplicação, agregando fundamentalmente a área das ciências sociais e do comportamento e a área económico-empresarial. Uma revisitação dos debates teórico centrais, das principais alterações que marcaram as práticas organizacionais ao longo dos tempos e das tendências de pensamento dominante nos estudos organizacionais, pode encontrar-se em: Clegg, Hardy e Nord (2003); Reed (1999); Reed e Hughes (1994) e Strati (2000).

<sup>63</sup> Estas perspetivas possuem uma focalização multidisciplinar ultrapassando a estrita esfera das leituras inerentes às ciências económicas.

organizações são no contexto contemporâneo encaradas como sistemas abertos articuladas integralmente com os seus ambientes.

Reagindo à perspectiva que conceptualiza a organização como um sistema racional fortemente ancorado a objetivos exclusivamente destinados a alcançar a eficiência produtiva e económica, a abordagem sistémica introduz e desenvolve, a partir dos estudos iniciais de Parsons (1951) e muito ancorada à escola do funcionalismo estrutural, uma nova definição de organizações encarando-as não como coletividades intencionalmente construídas para alcançar determinados objetivos, mas como coletividades *per se*, com atividade produtiva direcionada para alvos em concreto e que se desenvolvem a partir das suas estruturas e recursos mobilizados numa ótica de constante adaptação à sua envolvente e prosseguindo a par, objetivos de sobrevivência ou sustentabilidade mais ampla (Strati, 2000).

Não descurando a importância do enfoque organizacional se mostrar assente em racionalidades que se concebem em função de um direcionamento para objetivos que servem as pessoas e a sociedade, as abordagens sistémicas estendem esta interpretação ao conceptualizar a organização numa vertente mais alargada realçando as suas dimensões de organização social e de coletividade. Neste domínio, Blau e Scott (1962; 2003) e Scott (1987) consideram que a organização é uma componente de uma noção mais ampla de organização social, a qual se define desde logo como a estrutura de relações sociais ou estrutura social – atividades, relações e interações que ocorrem numa base regular (estrutura social formal) - pelas suas crenças ou orientações que são partilhadas em termos de cultura organizacional – ideais, expectativas e normas em muito sugeridas ou trabalhadas pelos líderes (estrutura social informal). Esta teorização revela particular pertinência já que acentua a ideia de que toda a organização é uma organização formal sendo esta a forma dominante de organização moderna, mas “ (...) o seu entendimento carece de um olhar mais atento por forma a compreender-se também a sua dinâmica social contemporânea” (idem, *ibidem*:15), transcendendo uma simples ancoragem a aspetos normativos e de regras explícitas.

Deste modo os elementos centrais inerentes à compreensão da organização (formal) incidem na estrutura social, nos beneficiários, nos objetivos, na tecnologia e no meio envolvente (Scott, 1987). A estrutura social traduz o sedimento da organização já que se mostra moldada por aspetos formais ancorados a técnicas, práticas, funções e métodos que configuram dinâmicas organizacionais envolvidas por um certo grau de burocracia e por mecanismos informais que se desencadeiam por entre os membros daquela e que elevam o propósito ou fim organizacional. De salientar a noção ampliada de burocracia aqui convocada que remete para uma leitura mais neutra associada a aspetos administrativos das organizações ou coincidente com os aspetos associados a meios organizacionais necessários para um desempenho organizacional e não tanto a fins, conotados com alcance de eficiência e eficácia última que se pretendem atingir, na esteira das abordagens convencionais<sup>64</sup>, ou

---

<sup>64</sup> A conceção aqui privilegiada de burocracia e desenvolvida também em estudos posteriores (Blau e Meyer, 1987), distingue-se da conceção pioneira de organização burocrática de Weber, vista como um tipo ideal de organização e que sustenta que a burocracia consiste na forma mais eficiente de organização administrativa – eficiência comandada pela burocracia – a qual associa peritos altamente qualificados, regras abstratas e uma autoridade hierárquica em torno de objetivos racionalmente (testados) definidos. Em particular, discute-se que o esquema conceptual das organizações perfilhado por Weber se concentra nos aspetos oficialmente instituídos das burocracias, descurando, por exemplo, aspetos informais e outros aspetos dinâmicos das organizações formais,

seja, por burocratização deve entender-se “ (...) a quantidade de esforço dedicada a manter a organização em vez de alcançar diretamente os seus objetivos [sendo que] todas as organizações formais possuem pelo menos um mínimo de burocracia” (Blau e Scott, 1962:8).

Em paralelo, esta abordagem organizacional situa o elemento humano – as pessoas, no sentido de participantes ou membros da organização – como o elemento decisivo da organização - da produtividade - capazes de fazer a diferença (relativamente a máquinas e robots), por exemplo na promoção de objetivos de bem-estar, como acontece nas organizações de serviços sociais, cujo principal objetivo é servir clientes com algum tipo de vulnerabilidade (idem, ibidem; Jaffee, 2001). Nas organizações, os participantes são uma componente crucial dos seus públicos, mas estes são apenas uma parte dos beneficiários, já que as organizações estão associadas a públicos diversos cujos objetivos não são necessariamente convergentes sendo mesmo conflituantes entre os seus membros o que coloca um desafio a certas profissões inseridas nos processos de gestão organizacional, como vem sendo realçado pela teoria (Hall, 1991).

Atento este contexto, reconhece-se no presente que as organizações formais estão associadas a diversos públicos ou partes interessadas, mas numa classificação baseada no beneficiário principal (Blau e Scott, 1962) podem distinguir-se quatro categorias: os membros ou participantes; os proprietários, gestores ou chefias de topo; os clientes ou pessoas em contacto direto com a organização e que se situam no seu exterior; e o público mais vasto que inclui a comunidade envolvente da organização. Nas organizações de serviços o beneficiário principal são os clientes ou público com o qual os membros da organização trabalham, já que a sua função é provisionar serviços de bem-estar a públicos cujas características têm importantes implicações para a estrutura e funcionamento das organizações e que importa não negligenciar. Elementos adicionais desta conceptualização, reportam-se à tecnologia e meio envolvente, assumidos como elementos básicos do foro das organizações, o primeiro para se referir ao facto de que qualquer organização tem uma finalidade produtiva para a qual tem que envolver recursos físicos, humanos e informativos com influência nos processos de trabalhos e estrutura de relações sociais, o segundo para realçar a ideia de que existe algo exterior à organização que a molda ou que é por si influenciada, sejam outras organizações, ou normativos legais, por exemplo, o que na sua globalidade não pode ser ignorado (Jaffee, 2001; Scott, 1987).

Se a perspetiva sistémica configura uma base de interpretação consensual acerca das organizações e em particular das que produzem serviços sociais a tendência na literatura conflui na importância da análise das mesmas cada vez mais como sistemas abertos recebendo influências do seu meio ambiente e, influenciando-o, mas também na importância de se discutir a articulação dos seus elementos sociais e técnicos o que remete para um olhar acerca do seu *design* estrutural, i.e., que elementos estruturantes as devem caracterizar. Deste modo e em muito convergente com a perspetiva atrás enunciada, Hall (1991:32) enuncia uma conceção de organização reconhecida como leitura compreensiva de referência ao considerar que:

---

como por exemplo a atenção à envolvente e à existência de autoridades intermédias (cf. Henderson e Parsons, 1947).

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, classificações de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de membros; esta coletividade existe numa base relativamente contínua no meio envolvente e dedica a atividades que geralmente estão relacionadas com um conjunto de metas, as atividades têm resultados para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade.

O ponto de partida desta análise mostra-se tributário das concepções que remetem a organização para uma determinada forma de comunidade humana, que associa pessoas - esforços individuais - para realizar um objetivo ou propósitos coletivos. Recuperando o tributo de Etzioni (1975) que interpreta as organizações como unidades sociais complexas deliberadamente (re)construídas para prosseguir objetivos específicos e a concepção de Scott (1962) que retrata as organizações como coletividades que possuem objetivos estabelecidos mas também outras facetas, Hall (1991), adiciona elementos de definição ao conceito de organização numa lógica que assume ser inclusiva por erguer um conjunto de características inerentes à estrutura social (relativas a normas, autoridade, comunicação e coordenação) que permitem que a organização como coletividade se mantenha coesa e produza resultados quer no plano individual - as organizações são o contexto no qual as pessoas trabalham e por isso configuram as suas performances - quer societal - existe uma relação de reciprocidade entre as organizações e os seus ambientes/envolvente, sendo estes determinantes cruciais da estrutura e dos processos das organizações e que ditam a sua existência associada a objetivos organizacionais.

De igual modo e posicionando a organização como sistema aberto, Mintzberg (1990:12) refere-se ao protagonismo atual do feito organizacional advogando que o mundo se tornou “ (...) uma sociedade composta de organizações as quais existem para satisfazer as nossas necessidades (...) ”. A organização é definida neste enquadramento como ação coletiva que prossegue uma missão comum e que se tornou crescentemente complexa carecendo de ser guiada numa ótica de eficiência e eficácia social e económica (Mintzberg, 1990; 1991) Nesta leitura, a essência de uma organização radica na divisão do trabalho - diferentes tarefas a desempenhar – e na coordenação destas tarefas com a finalidade de se alcançarem objetivos específicos. Assim, qualquer organização destinada a produzir bens ou a prestar serviços enquadra estruturas centrais, designadamente: a) uma estrutura funcional, constructo este que remete para um olhar sobre a organização como sistema regulado por via da descrição de papéis/funções, a qual reverte oportunidade para minimização do conflito; b) uma estrutura formal ou burocrática, responsável pela definição e grau de formalização da estrutura funcional e operacional da organização; c) uma estrutura de comunicações ou fluxos de informação, que se desenvolve a partir da informação e da sua circulação por entre os diferentes elementos que compõem a organização, que permite transmitir orientações e apoiar na tomada de decisões, e d) uma estrutura de autoridade, que permite compreender o funcionamento da organização e o exercício da autoridade no seu âmbito (Mintzberg, 1982: 41-50; 1991).

Revelando um posicionamento próximo destas abordagens, Tornero (1996) esclarece acerca da necessidade de se considerarem níveis analíticos para captar a realidade organizacional, argumentando que numa análise macro a organização carece de ser apreendida como sistema aberto caracterizando-se pela interdependência dos seus elementos (recursos sociais, humanos,

tecnológicos...) e pela influência que a mesma estabelece com a sociedade numa lógica de reciprocidade. No entanto, aquilo que a organização traduz, reenvia também para uma necessidade do seu conhecimento a um nível de abrangência micro percecionando as lógicas inerentes à divisão do trabalho no seio organizacional bem como as suas interdependências e articulações. A este nível importa pois canalizar uma atenção para aspetos que relacionam o indivíduo com a organização, já que existem elementos de coincidência e conflituantes que importa reconhecer e mediar e por outro lado atender à inserção da organização com o contexto envolvente, equacionando a rede de interinfluências que se estabelecem, em termos de solicitações (da comunidade envolvente) e respostas (em termos de prestação de bens e serviços) (idem, ibidem).

As organizações de serviços humanos<sup>65</sup> assumidas como entidades estruturadas formalmente a partir de pessoas, recursos e intervindo de acordo com objetivos e estratégias institucionalizadas (Barker, 2003) apresentam todas estas interações, realçando Furman e Gibelman (2013), que por força das suas características os seus ambientes são multidimensionais. Esta circunstância em concreto remete para uma compreensão do contexto mais amplo no qual as mesmas se inserem e desenvolvem a sua atuação, missão e objetivos. Mostrando ser dinâmicas, evolutivas e evidenciando uma adaptação constante aos ambientes em mudança por forma a responder às necessidades que se lhes afiguram, um aspeto que as distingue decorre do facto de que estas interações com a sociedade lhes atribuem a par, uma maior legitimidade, pelo facto de serem organizações envolvidas num trabalho moral, que aspira a transformar estados indesejáveis das pessoas de acordo com parâmetros socialmente desejáveis (Hasenfeld, 1999). As agências de serviços sociais humanos apresentam diversidade e intervêm em múltiplos contextos, podendo considerar-se que o seu denominador comum se reporta à mudança dos seres humanos (Drucker, 1989), ao seu propósito social, partilhando uma orientação para a prevenção, melhoria ou resolução de problemas sociais, de saúde que afetam indivíduos, famílias e comunidades (Furman e Gibelman, 2013).

Não obstante as diferentes classificações e perspetivas de teorização acerca das organizações a operar na esfera social (e.g., organizações de serviços sociais humanos, organizações sociais), constata-se que perdura o entendimento de que as mesmas atuam no amplo campo da ação social direta e estão ancoradas na sua maioria a provedores não lucrativos, ou seja, não estatais e não mercantis (Brueggemann, 2006). A ação social visa proteger as pessoas e os grupos sociais vulneráveis e em Portugal constitui o meio privilegiado de execução das políticas sociais sendo maioritariamente exercida como sublinha Carvalho (2005), pelas IPSS, a partir de uma ampla gama de respostas sociais, as quais configuram tendo por referência a população idosa os contextos do cuidado social formal entendido como *cuidado de cidadania* (Payne, 2009). Esta provisão abrange um conjunto de soluções organizadas destinadas a manter e a promover a qualidade de vida dos mais velhos, por via da mobilização de recursos e de uma responsabilização alargada (família, Estado e outras organizações) que se consubstancia em inter-relações e numa filosofia de intervenção sistémica e holística (Payne, 2012). Aprofundando o tema das respostas sociais aos idosos em Portugal, Jacob (2012) assinala que as soluções gerais passam em termos de provisão formal, pelos serviços ao

---

<sup>65</sup>Enquadram-se nesta classificação as organizações de pendor não lucrativo e que desenvolvem serviços a diferentes públicos, as quais apresentam elementos de proximidade com as organizações provedoras de serviços oriundas da economia social, aqui em análise, sobretudo o cariz não mercantil.

domicílio – prestação de serviços diversificados em casa do idoso, e instituições – prestação de serviços em instituições especializadas. De acordo com o Instituto da Segurança Social (2015a:5-7), as respostas de apoio integrantes da rede solidária ocorrem através de serviços e equipamentos<sup>66</sup> que se canalizam para os idosos em função das suas necessidades e grau de autonomia, podendo distinguir-se as seguintes com a configuração de respostas típicas:

Quadro II. 1 - Respostas sociais para a população idosa enquadradas por via das organizações (provisão formal)

Respostas sociais	Objetivos
<p><b>Centro de Dia</b></p> <p>Resposta social desenvolvida em equipamento que consiste num conjunto de serviços que contribuem para a manutenção no seu meio social e familiar, das pessoas com 65 e mais anos que precisem dos serviços prestados pelo Centro de Dia.</p>	<p>Assegurar a prestação de cuidados e serviços adequados à satisfação das necessidades e expectativas do utilizador ■ Prevenir situações de dependência e promover a autonomia ■ Promover as relações pessoais e entre as gerações ■ Favorecer a permanência da pessoa idosa no seu meio habitual de vida ■ Contribuir para retardar ou evitar ao máximo o internamento em instituições ■ Promover estratégias de desenvolvimento da autoestima, da autonomia, da funcionalidade e da independência pessoal e social do utilizador.</p>
<p><b>Centro de Noite<sup>67</sup></b></p> <p>Resposta social, desenvolvida em equipamento, que tem por finalidade o acolhimento noturno, prioritariamente para pessoas idosas com autonomia que, por vivenciarem situações de solidão, isolamento ou insegurança necessitam de suporte de acompanhamento durante a noite.</p>	<p>Acolher durante a noite pessoas com autonomia ■ Assegurar o bem-estar e segurança do utilizador ■ Fomentar a permanência do utilizador no seu meio habitual de vida.</p>
<p><b>Estrutura Residencial<sup>68</sup></b></p> <p>Considera-se estrutura residencial para pessoas idosas, o estabelecimento para alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, em que sejam desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem. A estrutura residencial pode assumir uma das seguintes modalidades de alojamento: a) Tipologias habitacionais, designadamente apartamentos e ou moradias; b) Quartos e c) Tipologias habitacionais em conjunto com o alojamento em quartos.</p>	<p>Proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas ■ Contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo ■ Criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar ■ Potenciar a integração social.</p>
<p><b>Apoio Domiciliário<sup>69</sup></b></p> <p>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 as atividades da vida diária.</p>	<p>Concorrer para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e famílias ■ Contribuir para a conciliação da vida familiar e profissional do agregado familiar ■ Contribuir para a permanência dos utentes no seu meio habitual de vida, retardando ou evitando o recurso a estruturas residenciais ■ Promover estratégias de desenvolvimento da autonomia ■ Prestar os cuidados e serviços adequados às necessidades dos utentes, sendo estes objeto de contratualização ■ Facilitar o acesso a serviços da comunidade ■ Reforçar as competências e capacidades das famílias e de outros cuidadores.</p>

Fonte: Instituto da Segurança Social (2015a); Direção-Geral da Segurança Social (DGSS) (2015a); Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS) (2015)

<sup>66</sup> Perdura o entendimento de que as respostas sociais são viabilizadas por uma estrutura formal ou organização, a qual agrega um conjunto de pessoas, equipamentos, recursos financeiros e outros e, resulta da combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos comuns. Neste âmbito a organização permite definir e alcançar objetivos, inatingíveis de alcançar, se essa tarefa fosse confinada apenas a uma pessoa. (cf. Grupo de Coordenação do Plano de Auditoria Social – CID, 2005).

<sup>67</sup> Cf. Portaria n.º 96/2013, de 4 de março - Estabelece as condições de instalação e funcionamento dos estabelecimentos de apoio social - Centro de Noite.

<sup>68</sup> Nova denominação das respostas residenciais para pessoas idosas, substituindo as designações lar de idosos e residência para idosos, nos termos da Portaria n.º 67/2012, de 21 de março.

<sup>69</sup> Cf. Portaria n.º 38/2013 de 30 de janeiro que estabelece as condições de instalação e funcionamento do serviço de apoio domiciliário.

No seu conjunto as organizações que desenvolvem a ação social (e.g., IPSS) desempenham um papel e uma missão de enorme relevância, mas “ (...) as suas dinâmicas de funcionamento têm grandes implicações em termos dos serviços que prestam, para quem, durante quanto tempo e quão bem” (Furman e Gibelman, 2013:4). Tal remete para o enquadramento do *modus operandi* (modelo/modo organizativo) destas organizações e para o enquadramento do serviço social nestas agências.

## 2.2 Modelos organizativos e Serviço Social

Segundo Patti (2009) o desempenho ou *performance* das organizações de serviços humanos é um assunto da maior importância para a sociedade, já que as mesmas contribuem para a coesão societal, providenciando recursos e cuidados aos que delas necessitam. Neste sentido, a organização é mais do que um organismo complexo, aberto e encaminhado para obter um dado fim (Etzioni, 1975; Strati, 2000). Organizar consiste em efetuar uma série de atividades humanas e na sua coordenação de modo a que o conjunto das mesmas atue como uma só para alcançar um propósito comum. Organizar induz a dinâmicas de funcionamento ou processos relativos a diferentes tipos de atividades para alcançar finalidades e objetivos organizacionais. Como advogam Cuenca, Ortiz e Álvarez (2010), qualquer organismo para existir como tal necessita de partes distintas entre si (já que nenhum organismo é constituído por partes idênticas), de uma unidade funcional (estas partes têm um mesmo fim) e de coordenação (para alcançar esse mesmo fim).

Para Mintzberg, (1982:153-157) o funcionamento de uma organização carece de abranger: a) uma base operativa onde se enquadram os elementos operacionais que asseguram o trabalho direto da produção ou prestação de serviços, propriamente ditos, configurando o seu trabalho uma padronização mais avançada (dependendo do tipo de Organização); b) a cúpula estratégica da organização que agrega aqueles encargos de responsabilidades mais amplas, como o diretor ou gestor(es), bem como outros quadros dirigentes com funções globais. As funções a este nível visam assegurar a missão organizacional, são funções de gestão organizacional, desempenhadas a tempo inteiro e agregam entre outras, tarefas de supervisão dos operacionais e de outros elementos de chefia, ocupando estes profissionais uma posição de cimeira (de natureza estratégica) visto que possuem uma visão de conjunto da organização; c) uma estrutura ou linha hierárquica que exprime os níveis e a forma como é exercida a autoridade na organização sobretudo na articulação entre a cúpula estratégica e os operacionais, que estão na ação direta; d) uma estrutura que serve de apoio, que agrega basicamente elementos especializados e/ou analistas destinados a servir a organização e o designado *staff* (apoio logístico), permanecendo ambos afastados da linha de autoridade, e, a e) ideologia, entendida como “poder unificador (...) ou sentido de missão”, funcionando como um elemento distintivo da organização.

Anheier (2000) reporta-se à organização das ONL salientando que os aspetos da sua gestão carecem de estar de acordo com a sua natureza específica e distintiva. No contexto das organizações sociais, como as IPSS, um dos traços fundamentais da sua gestão passa por erguer, como sugere Sobreiro (2009) os interesses e direitos dos beneficiários acima dos das próprias instituições, dos

associados e dos fundadores visto que aqueles são os determinantes da criação destas instituições, mostrando-se imprescindível guiar estas entidades assentes na sua missão e na definição de uma visão portadora de valores próprios como são os da solidariedade sustentável. Na perspetiva da autora o que verdadeiramente diferencia a gestão destas organizações é a sua feição social, ou seja, “a ética e valores próprios destas organizações” (idem, *ibidem*:34).

A este nível Gomez e Zimmermann (1993, citados por Anheier, 2000) avançam com uma abordagem compreensiva da gestão organizacional, que estipula que a natureza holística destas organizações as direciona para incorporar uma dimensão de gestão normativa, uma dimensão de desenvolvimento estratégico e uma dimensão operativa.

Acerca dos modelos organizativos nas OES e em particular nas IPSS, Hespanha et al. (2000:237) distinguem o seu modelo organizativo interno o qual é formalmente concebido de acordo com “ (...) a forma jurídica e disposições legais sobre os respetivos órgãos sociais”, onde se incluem aspetos vários (constituição dos órgãos diretivos, processo de eleição dos órgãos sociais, duração de mandatos). A este respeito, o estatuto das IPSS estipula quanto à organização interna destas entidades que as mesmas devem enquadrar “ (...) pelo menos um órgão colegial de administração e outro com funções de fiscalização ambos constituídos por um número ímpar de titulares, dos quais um é o presidente (...) Nas instituições de forma associativa há sempre uma assembleia geral de associados.” (art.º 12º do Decreto-Lei nº.119/83 republicado)<sup>70</sup>. Deste modo no caso das associações, os órgãos gerentes, incluem a Assembleia Geral, Direção (órgão de administração) e Conselho Fiscal (art.º 162 do Código Civil)<sup>71</sup>. Por seu lado constituem órgãos obrigatórios das fundações privadas, um órgão de administração, um órgão diretivo ou executivo e um órgão de fiscalização, podendo ainda as fundações integrar um ou mais órgãos facultativos, como “ (...) um conselho de fundadores ou de curadores, com a missão de velar pelo cumprimento dos estatutos da fundação e pelo respeito pela vontade do fundador ou fundadores” (art.º 26º da Lei – Quadro das Fundações)<sup>72</sup>. Nas irmandades da misericórdia, também designadas santas casas da misericórdia a gerência (corpos sociais ou corpos gerentes) é exercida pela assembleia geral, mesa administrativa/direção e pelo conselho fiscal ou definitório<sup>73</sup>. Nestas organizações e de acordo com o novo enquadramento das IPSS, a duração dos mandatos dos órgãos é de quatro anos. A par com esta faceta de formalismo organizacional os autores acrescentam argumentos à análise do modelo de gestão destas organizações, contemplando processos internos assentes na delegação de competências, relações profissionais e condições de trabalho, focando em paralelo o modelo de gestão dos recursos materiais e humanos, realçando ser da maior importância a abordagem destas dinâmicas, a par com outros fatores, para o enfrentamento da magnitude dos

---

<sup>70</sup> O Estatuto das IPSS, aprovado pelo Decreto -Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro foi alterado pelos Decretos -Leis n.ºs 9/85 de 9 de janeiro, 89/85 de 1 de abril, 402/85 de 11 de outubro, 29/86 de 19 de fevereiro e mais recentemente pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, o qual procede à sua republicação em anexo e lhe imprime a sua redação atual.

<sup>71</sup> Nos termos do código civil é frequente os estatutos preverem outros órgãos (conselho consultivo, mesa da assembleia geral), não sendo, contudo, a sua existência obrigatória, exceto se existir legislação especial que preveja a sua existência (cf. Código Civil).

<sup>72</sup> A Lei n.º 24/2012, de 09 de Julho constitui a Lei-Quadro das Fundações. A Lei n.º 150/2015 que procede à primeira alteração à Lei-Quadro das Fundações não altera a constituição dos órgãos obrigatórios.

<sup>73</sup> A definição atual da constituição dos órgãos sociais nas misericórdias resultou do Compromisso celebrado entre a União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal Portuguesa, assinado em 2 de maio de 2011 (cf., art.º 13º do Compromisso).



problemas sociais e para a capacidade destas organizações poderem dispor de recursos para desenvolver os seus serviços.

Capucha et al. (1995) por seu lado enfatizam na análise que fazem aos modelos de gestão das organizações não-governamentais de solidariedade social, para além das questões formais (e.g., composição dos órgãos diretivos, eleição dos corpos dirigentes, modalidades de eleição), outras concernentes ao âmbito de trabalho das organizações e parcerias, às formas de conhecimento dos problemas e à melhoria do desempenho e dos meios humanos, visando a partir daqui compreender as potencialidades, capacidades e disposições destas organizações para o envolvimento em soluções de resposta inovadoras perante os novos problemas sociais. Tendo por base este enquadramento, Rocha (2008) discute o papel das IPSS no apoio a idosos expandindo o olhar sobre o seu modelo de gestão, a partir de uma dimensão interna e externa. Na primeira engloba as questões formais diretamente relacionadas com os órgãos diretivos, abrangendo também, “ (...) os processos de tomada de conhecimento dos problemas sociais, os processos de decisão, a definição da estratégia, o financiamento e a gestão dos recursos humanos” (idem: ibidem:85), com a intenção de perceber como as organizações se estruturam e reagem internamente aos desafios do envelhecimento. Na dimensão externa confluem na sua análise a relação das organizações com a envolvente local, a tipologia de ação que se estabelece entre diferentes agentes e interesses envolvidos e, a relação tida com o Estado, como vetores capazes de sinalizar a abertura ao exterior destas entidades e a sua capacidade de trabalho em rede.

Moura (2000) considera que o estudo da governação das organizações deve englobar o poder e a sua influência na conceção da missão e objetivos, bem como, no âmbito das relações organizacionais internas. De igual modo considera que os processos de tomada de decisão exercem influência no desempenho das organizações. A este nível a investigação tem vindo a fazer sobressair elementos de teorização que se revelam pertinentes para discutir com interesse para este estudo, designadamente a vertente do posicionamento de elementos com funções dirigentes nos mecanismos de governação deste tipo de organizações, contributos estes que decorrem em muito das designadas teoria de agência (*agency theory*), teoria das partes interessadas (*stakeholders theory*) e da teoria do gestor executivo<sup>74</sup> (*stewardship theory*)

A teoria da agência traduz um quadro analítico originário da reflexão económica, mas que tem vindo a ser utilizado em várias áreas (e.g., sociologia, comportamento organizacional) demonstrando grande oportunidade para analisar as relações entre atores no contexto da governação. A base desta teoria assenta numa relação definida como contrato de agência, no qual uma das partes, o principal (um ou mais indivíduos proprietários de algo) delega atribuições a outra parte designadamente ao agente, i.e., aquele que fica encarregue da gestão do bem do principal, de acordo com os interesses deste (Jensen e Meckling, 1976, citado por Eisenhard, 1989), pressupondo a teoria que há boas razões para acreditar que o agente nem sempre atuará no interesse do principal (Jensen e Meckling, 1976). Isso implica que, quando o comportamento do agente não for controlado ou restringido, os objetivos do principal não serão alcançados.

---

<sup>74</sup> Tradução nossa.

À luz desta teoria e transportada para o campo das organizações de economia social (Capucha et al., 1995; Ecco et al., 2009; Hespanha et. al, 2000; Moura, 2000; Puyvelde, 2013), algumas dificuldades podem surgir no que respeita ao seu modelo de governação. Desde logo porque daqui pode emergir a situação em que os interessados diretos em decisões e quem tem o poder delegado para decidir, ou seja, principal (proprietários) e agente (dirigentes) são os que estão representados nos órgãos de poder ou de governo, resultando face a esta situação sobretudo custos de agência relativos à monitorização dos fins organizacionais. Por outro lado, reconhecendo-se como a teoria tem vindo a ressaltar, que nestes contextos não se consegue identificar o principal (não há acionistas mas interessados na organização cujas utilidades são afetadas pelas atividades da organização ou pela falta delas) (Anheier, 2005; Puyvelde, 2013), o formato de governação tende a adquirir uma natureza monocrática (Hespanha et al., 2000) ou agenciaria (Moura, 2000) constituindo, “ (...) uma forma de legitimar a apropriação particular de um bem que possui uma natureza coletiva (no sentido de que a sua instituição se fez para dar corpo a uma ideia em que o interesse público ou comunitário devia prevalecer sobre o interesse privado) ” (idem, ibidem:158). Tal significa uma concentração de poder quase em absoluto num mesmo órgão (órgão gestor/dirigente), o qual se caracteriza pelo personalismo, fomenta a dependência na sua liderança, existindo uma limitação de outros elementos da organização na governação (Capucha et al., 1995; Hespanha et al., 2000). Este modelo aparenta dificuldades sobretudo ao nível do controlo de atuação, eficácia e desempenho da organização relativo aos seus fins, como esclarece Moura (2000). Rocha (2008:55) salienta que este traduz o modelo tradicional sócio caritativo ou assistencialista inerente à forma de governação das organizações que desenvolvem fins de ação social e que se mantem muito associado a organizações consolidadas na sua visão e missão, como as que se mostram ancoradas à igreja católica, justificando-se esta governação. “ (...) pelo tipo de serviços prestados e natureza voluntária das direções”.

Um modo de governo organizacional mais permeável ao envolvimento de outros agentes é o que advém da teoria dos *stakeholders* desenvolvida inicialmente por Freeman e Reed (1983), que sublinha que os interessados, numa aceção ampla, são grupos/entidades ou indivíduos que podem influenciar os objetivos da organização ou podem ser afetados pelo alcance dos objetivos da organização e numa aceção restrita, são todos aqueles dos quais a organização depende para continuar a existir, designadamente funcionários, entre outros.

Esta abordagem tem subjacente uma lógica de estruturação dos órgãos de poder mais colaborativa, estimulando processos mais democráticos e participativos (Malo, 2006), reconhecendo que muitos problemas sociais podem ser resolvidos a partir do apoio e interação dos *stakeholders* no sistema e que existem circunstâncias, em que a participação na tomada de decisões reverte grande importância para o funcionamento e desenvolvimento organizacional (Freeman e Reed, 1983). Moura (2000) admite que o sector retiraria elevadas vantagens se desenvolvesse mecanismos mais abrangentes de governo que permitissem uma clara expressão de outros interessados nos respetivos órgãos requerendo, contudo, este modelo de gestão aberta e participada, uma alteração de mentalidades dos corpos dirigentes destas organizações. Com efeito, podem distinguir-se distintas configurações de governação, sendo que o conjunto de funções e responsabilidades associadas à governação depende da dimensão da organização ou do seu tipo e grau de formalização (Azevedo,

2013; Ferreira, 2005), havendo nas de menor dimensão tendência para modos de governo monista e nas de maior dimensão configurações de governo dualista - órgão executivo e decisório – (Azevedo, 2013), no entanto, tal não ocorre necessariamente desta forma e a dimensão não explica tudo, como adverte Malo (2006), podendo observar-se em pequenas organizações comportamentos mais participativos, uma democracia direta ou um poder concentrado e por seu lado, uma grande organização pode ser integrada ou integradora, abrindo espaço à participação na gestão de outros interlocutores organizacionais, com outras funções diretivas.

A este nível e na sequência das dinâmicas que vêm acompanhando estas organizações e das crescentes exigências associadas à sua qualificação (Declaração do Porto, 2007)<sup>75</sup>, outras abordagens se têm vindo a distinguir canalizando a atenção para matérias de gestão organizacional (relacionadas com a estratégia, liderança, os recursos humanos, inovação social, com a gestão financeira e *accountability*) articuladas com o papel de certos gestores ou chefias que evidenciam elevado grau de compromisso organizacional. Neste âmbito a teoria do *stewardship* (Donaldson e Davis, 1991) aparece como teoria alternativa de gestão organizacional apresentando raízes na psicologia e sociologia, realçando que o gestor com funções acrescidas na organização (*steward*) não apresenta um desempenho oportunista, mas aspira principalmente a fazer um bom trabalho e a ser um bom administrador, evidenciando interesses coincidentes com os da organização. Como sublinha Puyvelde (2013), esta teoria assume que os agentes possuem grande identificação com a missão organizacional, que orientam o seu trabalho para o coletivo e que encaram a sua atividade em função da mesma, a qual, nas organizações sociais e de saúde se reporta à qualidade dos serviços prestados (Caers et al., 2009).

No seu conjunto, os formatos organizativos ou de gestão organizacional influenciam a definição da missão social e o modo como esta se concretiza no quotidiano. Permitem de igual modo perceber a intervenção social destas organizações e o modo como respondem ao aumento das situações sociais e outras. Destarte, o modo como as organizações são e serão afetadas pelo conjunto de transformações atuais e futuras sugere a sua aposta nos processos de gestão. Tal como referem Esgaio e Carmo (2010), para que os serviços e organizações locais sejam eficazes e eficientes é indispensável que sejam bem liderados. Tal carece de uma reflexão sobre a gestão nas organizações ancorada a profissionais que a desempenham no quadro das suas tarefas de direção de serviços e/ ou recursos organizacionais, o que pressupõe apreender a lógica de enquadramento do serviço social nas organizações e em particular nas que provisionam serviços para a população idosa, assumindo a gestão como função organizacional.

Patti (2009:8) observa que “ (...) o Serviço Social é uma força significativa na gestão dos serviços humanos” e em particular nas áreas ligadas à saúde mental e envelhecimento. No que se refere ao contexto português, as OES, nas quais se integram as IPSS constituem um importante campo de trabalho para os assistentes sociais, visto serem das principais prestadoras de serviços sociais,

---

<sup>75</sup> Este documento que se intitula, *Declaração do Porto: um Road Map para a qualificação do terceiro sector*, traduz o produto final do projeto transnacional Acreditar Incluindo, resultante da parceria transnacional entre o projeto português Acreditar – Agência de Consultoria Social e o projeto italiano, Agenzia di Consulenza Sociale, ambos promovidos no contexto da Iniciativa Comunitária Equal e procede a uma sistematização das principais dificuldades, desafios do sector e das necessidades e prioridades inerentes à concretização de uma qualificação sustentada do Terceiro Sector.

designadamente no domínio de respostas sociais para idosos (Branco, 2009a)<sup>76</sup>. Acerca do conceito de Serviço Social neste campo, Zamanillo e Gaitán (1991, citados por García e Jiménez, 2007) enfatizam que a profissão surge pelo reconhecimento social da necessidade de prestar ajuda às pessoas a partir de organizações mais do que através da ajuda voluntária. Carvalho (2011) refere mesmo que as instituições de solidariedade que têm a responsabilidade de promover o envelhecimento orientam sobretudo as suas práticas para a satisfação de necessidades humanas fundamentais. Neste contexto o objeto da intervenção social é sempre a pessoa idosa que vive uma situação que se pretende melhorar ou transformar potenciando níveis amplos de funcionalidade - social, física, cognitiva, relacional – (García e Jiménez, 2007).

Phillips, Ray e Marshall (2006) advogam a importância do Serviço Social olhar para o contexto abrangente que envolve a população idosa, sugerindo a necessidade de se perceberem fatores individuais, relações sociais e o apoio social (formal e informal) que usufruem ou que lhes é prestado, traduzindo estas variáveis um desafio para o profissional que assume o papel de lidar com este contexto tornando-o um entorno positivo, no sentido em que permita responder às necessidades complexas dos indivíduos e contribua para desmistificar a ideia de que o envelhecimento é sempre um período de declínio (erguendo-se por aqui uma visão anti discriminatória).

Indo ao encontro desta perspetiva, Ribeirinho (2013) atenta para o facto de que o Serviço Social na área da gerontologia intervém junto de populações heterogéneas com problemáticas muito complexas e multidimensionais, carecendo de um conhecimento alargado acerca das mesmas e a sua contextualização no sistema mais amplo. Tal como enfatizam a FIAS e a AIESS (2004), os assistentes sociais devem preocupar-se com as pessoas como um todo, equacionando a família, os ambientes comunitários, sociais e naturais e devem procurar reconhecer todos os aspetos da sua vida. Garcia (2007) por seu lado ressalta que o principal objetivo do Serviço Social gerontológico é conhecer e transformar a realidade do idoso contribuindo a par com outras profissões para o bem-estar deste coletivo, entendendo-o numa perspetiva não estereotipada. Aliás e como bem assinala Magnusson (2012) um desafio central para o Serviço Social que atua com a população idosa não consiste em inventar novos métodos ou novas formas de organização, mas sim em desconstruir os equívocos associados à sua existência. Tal exige desde logo assumir como referenciais centrais da intervenção todo um conjunto de princípios e valores que norteiam a profissão e os seus parâmetros interventivos.

Deste modo e nos termos da definição avançada pela FIAS:

O Serviço Social é uma profissão de intervenção e uma disciplina académica que promove o desenvolvimento e a mudança social, a coesão social, o *empowerment* e a promoção da Pessoa. Os princípios de justiça social, dos direitos humanos, da responsabilidade coletiva e do respeito pela diversidade são centrais ao Serviço Social. Sustentado nas teorias do serviço social, nas ciências sociais, nas humanidades e nos conhecimentos indígenas, o serviço social relaciona as pessoas com as estruturas sociais para responder aos desafios da vida e à melhoria do bem-estar social (FIAS, 2014)

---

<sup>76</sup> Ainda que não existam estudos que possam precisar a dimensão do Serviço Social integrada nas IPSS, existe o reconhecimento de que este sector se apresenta como o maior empregador dos assistentes sociais em Portugal, ultrapassando mesmo o emprego público (cf. Branco, 2009a).

De igual modo são correntemente identificados como princípios e que sobressaem por entre as várias definições, elações muito focalizadas nos papéis atuais do serviço social que o apresentam como:

Atividade que visa a resolução de problemas, sistema de valores baseado em direitos humanos e civis (...) os assistentes sociais trabalham com indivíduos, grupos, organizações e comunidades (...) o processo e as relações sociais são uma parte essencial do serviço (...) o objetivo do serviço social é aumentar as oportunidades e opções de vida daqueles que utilizam serviços para construir forças, conhecimentos, experiência e para maximizar as suas capacidades (...) a capacidade de resposta do serviço social pode ser vista como uma força poderosa (...) compreende a dinâmica entre o individual e o social; [assume] um significado transformador da relação [e] um papel facilitador/habilitador (Brand et al., 2005, citado por Blewett, Lewis e Tunstill, 2007:5-6).

Acima de tudo o Serviço Social afirma-se como uma atividade profissional alicerçada em valores, os quais oferecem a “visão ou o discernimento” (Bernstein (1970, citado por Barnard, 2008:6) a estes profissionais, porque orientam as suas condutas assentes na ética, carecendo sempre estes valores de uma interpretação ancorada nas situações e por referência aos vários sistemas-cliente (e.g., indivíduos, organizações, comunidades) em concreto.

Como sugere Barnard (2008), quando se analisam as esferas de valores no âmbito do Serviço Social importa considerar entre várias vertentes, as que decorrem dos princípios gerais éticos que estão na essência da profissão e que constituem o seu guia orientador, ou o seu pano de fundo, bem como as emanam das diferentes formas de legislação subjacentes aos contextos nos quais os profissionais se inserem para provisionar respostas legais de acordo com as problemáticas sociais.

Neste sentido o referencial ético norteador da atividade profissional estipulado a partir das Normas Éticas Internacionais para os Assistentes Sociais (FIAS, 1976), da Declaração Internacional dos Princípios Éticos no Serviço Social (FIAS, 1994), e do documento referente à Ética do Serviço Social (FIAS e AIESS 2004), constitui a base dos princípios e valores estruturantes da intervenção profissional em qualquer dimensão interventiva. A par, podem distinguir-se diretrizes diversas (do foro nacional e internacional) que configuram o posicionamento que deve enquadrar a relação profissional com a população idosa. Deste modo e no plano nacional o enquadramento constitucional regista a afirmação dos direitos dos cidadãos em geral, e dos idosos em particular, salvaguardando o princípio da igualdade - que reenvia para a dignidade social dos cidadãos - e os princípios inerentes ao exercício da cidadania social extensíveis a intervenções conotadas com a promoção da autonomia, minimização do isolamento, potenciação de oportunidades e condições para a participação dos idosos<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup> Nos termos do art.º 13 da Constituição da República Portuguesa (CRP) estipula-se quanto ao princípio da igualdade que: 1. Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei; 2. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual. Por seu lado, e no quadro dos Direitos e Deveres Sociais (capítulo II) o art.º 72º contempla relativamente à Terceira idade que: 1. As pessoas idosas têm direito à segurança económica e a condições de habitação e convívio familiar e comunitário que respeitem a sua autonomia pessoal e evitem e superem o isolamento ou a marginalização social; 2. A política de terceira idade engloba medidas de carácter económico, social e culturais tendentes a proporcionar às pessoas idosas oportunidades de realização pessoal, através de uma participação ativa na vida da comunidade. (cf. CRP, 2005).

No computo das diretrizes emanadas do ISS e que traduzem normas orientadoras para as respostas sociais (serviços e equipamentos de apoio e cuidados a idosos), o pressuposto ético subjacente à intervenção remete para o valor abrangente da humanização das atuações, sublinhando-se a importância da adoção de códigos de ética para as organizações, assentes em valores morais que podem ser considerados de natureza universal, porque se “ (...) mostram aceites por um elevado e diversificado número de indivíduos e grupos sociais como sendo de fundamental importância na orientação ou avaliação de comportamentos, ações ou políticas”, tal como explicita Schwartz (2005:31)<sup>78</sup>.

Neste seguimento e tendo subjacentes os Princípios das Nações Unidas para o Idoso<sup>79</sup> e os princípios subjacentes à Declaração Universal sobre Bioética e Direitos Humanos (UNESCO, 2005), erguem-se os princípios e valores em que assenta o cuidar aos idosos cuja essência radica nos direitos fundamentais e na dignidade da pessoa humana vista como fundamento de todos os valores e princípios que constituem o substrato dos direitos que lhes são reconhecidos. Recuperando estes pressupostos, a “agenda da dignidade” (Thompson, 2000:135) que orienta os profissionais e que se mostra inscrita nos serviços de cuidado incide em valores transversalmente erguidos como centrais, designadamente - *respeito* – que significa atender, encarar o idoso com seriedade, o que requer certas ações ou formas de conduta inerentes à convivência e prestação de apoio/cuidado ao idoso - *individualidade* – assumida como o reconhecimento de cada pessoa como ser único, como sujeito particular que possui problemas, preocupações, necessidades e capacidades que lhes são específicas, consiste em reconhecer e respeitar a diferença – *autonomia* – que significa consciência, capacidade e possibilidade relacional para tomar decisões a respeito de si e da sua relação com o meio ou contexto envolvente. Relaciona-se simultaneamente com a capacidade funcional e com a vida em sociedade (no contexto institucional e/ou comunitário), pressupondo ações incentivadoras do funcionamento social dos idosos nas instituições e do seu relacionamento com os outros nesses ambientes - *capacidade de escolha/autodeterminação* – entendida como o reconhecimento atribuído ao idoso para assumir decisões e encetar ações tendentes a melhorar a sua situação quando tal se mostre possível de acontecer - privacidade e intimidade, *confidencialidade* – encarada como a base de confiança e honestidade que recai na preservação da informação do idoso, a qual ainda que não se mostre absoluta carece de ser partilhada com prudência no seio da agência organizacional - *igualdade* – que abrange um tratamento justo e necessariamente diferente das pessoas rejeitando atitudes prejudiciais ou discriminatórias em relação às mesmas e - *participação* – que consiste na promoção do envolvimento e participação total das pessoas que usam os serviços, de forma a facilitar a sua capacitação em todos os aspetos relativos a decisões e ações que afetam as suas vidas. (De Robertis, 2012; Faleiros, 2013;

---

<sup>78</sup> Os valores morais universais que carecem de ser transversais aos códigos de ética das organizações dizem respeito a: *Confiabilidade*, incluindo noções de honestidade, integridade, transparência, fiabilidade e lealdade; *Respeito*, incluindo noções de respeito pelos direitos humanos; *Responsabilidade*, incluindo noções de responsabilidade, excelência e autocontrole, ou seja, assunção de direitos e deveres; *Justiça*, incluindo noções relativas a cuidado com a equidade, com a imparcialidade e com a condução dos processos; *Cuidado*, incluindo a noção de não causar danos e *Cidadania*, que inclui noções relativas à obediência às leis e proteção ambiental (cf. Schwartz, 2005:39).

<sup>79</sup> A Resolução 46/91 ergue os Princípios das Nações Unidas para o Idoso estabelecendo a importância de fomentar a sua independência, participação, assistência, auto-realização e dignidade.

FIAS, 2004; 2012; Grupo de Coordenação do Plano de Auditoria Social - CID, 2005; Hugman e Smith, 1995; Ribeirinho, 2013; Sung e Dunkle, 2009; Thompson, 2009).

No seu conjunto e como bem salienta Ribeirinho (2013), o Serviço Social na área da gerontologia destina-se a conhecer e transformar as necessidades sociais das pessoas idosas contribuindo para a análise da melhoria do sistema de bem-estar social e participando ativamente na sua efetivação. Esgaio (2014) sublinha a este propósito que a mudança e o desenvolvimento social são mandatos principais do serviço social que convocam “a exigência da solidariedade”, em particular para os públicos em situação de desvantagem social como forma de garantir a inclusão e a coesão social, sendo que estes aspetos adquirem maior relevância no seio das estruturas sociais provenientes da comunidade e nas quais o serviço social deve ter um papel de forte envolvimento.

Resulta daqui que a ancoragem do Serviço Social indutora de processos de mudança se agrega ao princípio da responsabilidade coletiva e de forte compromisso com o bem-estar, mostrando-se no que à população idosa diz respeito fortemente inscrita no quadro organizacional. Esta base organizacional da profissão mostra-se enquadrada no código deontológico internacional (FIAS, 1994) o qual reconhece que os assistentes sociais têm certas obrigações para com as organizações que os empregam - uma das quais é a lealdade e a responsabilidade de garantir a conformidade da organização com as leis, padrões e conduta ética – e sendo agentes de mudança assumem a responsabilidade de melhorar a organização de maneira consistente com os mais elevados níveis de profissionalismo e na salvaguarda dos interesses das pessoas atendidas<sup>80</sup>.

Neste contexto a intervenção profissional pode equacionar-se como “sistema global de ações” (Ribeirinho, 2013:182), o que remete para a sua compreensão numa enorme variedade de enquadramentos, englobando simultaneamente uma ampla gama de métodos, abordagens e ênfases no seio da agência organizacional (IASW, 2011).

Garcia e Jiménez (2007: 61-71) sintetizam as funções do Serviço Social no domínio da gerontologia distinguindo primeiramente um conjunto de funções abrangentes, i.e., transversais em relação aos campos de intervenção profissional e que se situam nos domínios da compreensão e da ação. As primeiras envolvem a apreensão das características do foro individual/familiar dos idosos, as suas características gerais e recursos sociofamiliares, bem como as influências que sobre eles exerce o meio social. As segundas canalizam uma atenção direta dos profissionais, para com as necessidades dos indivíduos, famílias e grupos no sentido de estimular o seu desenvolvimento e as suas capacidades

---

<sup>80</sup> As normas de Serviço Social relativas a Instituições, Serviços e Organizações, estabelecem de acordo com o documento, a Ética no Serviço Social - Princípios e Valores, o enquadramento dos assistentes sociais nestas estruturas, os quais devem: a) Trabalhar e/ou cooperar com aquelas Instituições / Serviços e Organizações, cujas políticas, atividades e funcionamento tenham como objetivo prestar um serviço adequado, respeitando uma prática profissional compatível com os princípios éticos da FIAS; b) Executar, responsabilmente, os objetivos e funções fixados pela Instituição / Serviço ou Organização, contribuindo para o desenvolvimento de políticas, processos e práticas corretas a fim de obter os melhores resultados possíveis; c) Manter a responsabilidade para com o utente, desencadeando alterações desejáveis de políticas, de processos e de práticas através de organismos responsáveis. Se as soluções necessárias não forem conseguidas após terem sido esgotados todos os canais, deverão iniciar-se apelos adequados às autoridades responsáveis ou a uma comunidade de interesses mais amplos; d) Assegurar ao utente e à comunidade a responsabilidade profissional pela eficiência através da avaliação do processo em curso e, e) Usar todos os meios para acabar com as políticas, os processos e as práticas, em conflito direto com os princípios do Serviço Social (cf. FIAS, 1994).

individuais e também uma atenção indireta, por via da mobilização de recursos múltiplos da comunidade (de natureza material e humana).

A maior proximidade com o campo específico da gerontologia decorrente de uma operacionalização destas funções permite na opinião dos autores distinguir diferentes níveis interventivos e/ou funcionais. Em concreto e no âmbito da intervenção direta (junto dos idosos e famílias) distinguem-se essencialmente: a) as funções preventivas – as quais visam criar melhores condições ao nível dos indivíduos ou ao nível dos seus contextos (atuando nas causas dos problemas) no sentido de prevenir o surgimento, a intensificação ou reaparecimento de conflitos; b) as funções promocionais – que consistem em atividades profissionais destinadas a descobrir e a desenvolver capacidades nos idosos para prevenir, resolver ou controlar as condições que configuram a sua problemática social de forma autónoma, reduzindo ao máximo as dependências sociais (a este respeito reconhece-se ser uma função do assistente social trabalhar com os idosos por forma a consciencializá-los acerca dos seus próprios valores e capacidades, com o intuito de fomentar a sua participação ativa e crítica), c) as funções assistenciais – que envolvem um trabalho com o idosos e com a família cuja capacidade para resolver um conflito/situação problema está condicionada e carece de ser reforçada de diferentes formas (e.g., apoio, mobilização de recursos para satisfação de necessidades sociais) e, d) as funções reabilitadoras – que respeitam a procedimentos profissionais orientados para a promoção de uma maior autonomia ou integração social dos idosos que tenham sofrido algum tipo de perda de funcionalidade a nível físico ou psíquico, ou tenha sido intensificada a sua situação de vulnerabilidade social.

A contribuição do Serviço Social na área da gerontologia ou o seu compromisso resulta assim de uma intervenção social cujas dimensões se situam quer no trabalho direto, com a pessoa idosa, com a sua família e também orientado para a mobilização de recursos, quer no trabalho indireto. Nesta última dimensão inclui-se todo um trabalho de coordenação e otimização de recursos, de avaliação de necessidades e planeamento de alternativas visando alcançar objetivos definidos. A intervenção a nível comunitário, o trabalho de gestão, de documentação associado à elaboração e preenchimento de instrumentos de trabalho (registos), e o planeamento centrado na conceção de planos, programas e projetos com impacto no coletivo das pessoas idosas e no desenvolvimento do trabalho organizacional, constituem adicionais dinâmicas interventivas destes profissionais. Sendo certo que os objetivos de intervenção do Serviço Social em instituições de apoio social a idosos consistem na promoção da integração social e pessoal potenciando a manutenção e o reforço dos laços existentes (Ribeirinho, 2013), a prossecução destes objetivos direciona os profissionais para outras vertentes de intervenção necessariamente complementares que ocorrem nos ambientes organizacionais. A direção, gestão, planeamento e organização de respostas gerontológicas envolvendo a direção de recursos humanos, a partir de atividades de supervisão, direção de equipas, organização e distribuição de tarefas, a identificação de necessidades de formação das equipas, o envolvimento em funções de direção administrativa, de representação e a coordenação institucional, refletem necessárias facetas de intervenção para concretizar o desenvolvimento de serviços de resposta às necessidades dos públicos idosos (Garcia e Jiménez, 2007).



Toda esta amplitude significa de uma forma mais precisa e no que respeita às organizações a atuar junto da população idosa (de que são um exemplo as IPSS), que os assistentes sociais desenvolvem ou agregam para além das funções que lhes são confiadas enquanto interventores de ação direta, também atuações centradas na responsabilidade de gerir respostas e/ou equipamentos (Carvalho, 2014) desenvolvendo como refere Joaquim (2008) metodologias e técnicas relacionadas com a dinâmica própria das organizações em que desenvolvem a sua ação e com a sua natureza ou missão (Hughes e Wearing, 2013). Neste enquadramento o Serviço Social desenvolve uma intervenção de nível organizacional (micro e meso) que expressa um *modus operandi*, i.e., um modo de orientação para uma ação organizacional.

A tradição anglófona americana analisa este enquadramento organizacional em termos de prática de administração social, distinguindo-a como um método de intervenção em Serviço Social reportado aqueles que nas organizações que prestam serviços sociais possuem responsabilidades administrativas. A perspetiva da administração social é assim analisada em termos do processo administrativo que se concretiza na determinação de objetivos, na organização de recursos, na coordenação de atividades e na prossecução da eficácia e eficiência na prestação de serviços. Como sublinha Poulin (2003: 147-150), a administração social enquadra um conjunto de tarefas e atividades administrativas desempenhadas pelos profissionais no âmbito da sua prática em concreto, i.e., no quadro das suas atividades quotidianas (e.g., formalidades administrativas associadas à prestação de serviços aos clientes, elaboração de estatísticas...) mas estende-se também aos profissionais que detêm posições na administração de serviços ou de sectores, i.e., que exercem a função de gestão de serviços sociais. Estes profissionais gestores têm uma responsabilidade mais ampla nas organizações de serviços sociais, sendo profissionais e atuando ou integrando as suas atividades profissionais a níveis de participação na tomada de decisão. Sendo detentores de conhecimentos decorrentes da sua formação têm a possibilidade de influenciar todo um conjunto de decisões do foro organizacional e de responder às exigências da sua prática como assistentes sociais em coerência com o seu mandato ético. Por esta via contribuem para facultar serviços sociais mais humanos e para os gerir de forma mais eficaz. Nesta ótica, o assistente social deve provisionar uma administração genérica nas organizações sociais, mas o seu desempenho nos serviços deve incluir também o julgamento técnico e administrativo quando se coloca numa função de administrador social ou diretor de serviços sociais (Spencer, 1959).

Assim, no seio da corrente norte-americana, a noção abrangente de administração social como função do assistente social tem vindo a erguer de forma interrelacionada duas orientações: a administração social (de Serviços Sociais e humanos/ administração social do bem-estar), entendida como método do Serviço Social direcionado para incrementar o bem-estar social de clientes, quer sejam indivíduos, grupos ou comunidades, para incrementar programas sociais e também direcionado para as necessidades sociais dos trabalhadores da organização (Brueggemann, 2006; Friedlander, 1976; Kidneigh, 1950; Slavin, 1978; Spencer, 1959;)<sup>81</sup> e a abordagem da administração social

---

<sup>81</sup> Estas abordagens assumem a administração como o processo de transformar a política social em serviços sociais, processo este que é apoiado pelos profissionais de Serviço Social, os quais inseridos nas organizações sociais incrementam o bem-estar social (cf. Brueggemann, 2006: 314-315; Kidneigh, 1950). O Conselho Americano de Educação em Serviço Social, no estudo do currículo da profissão apresenta uma definição compreensiva da

evidenciando alguma preocupação gestonária em termos da eficácia dos serviços, exigindo ao assistente social conhecimentos ao nível das ciências sociais, do foro da administração e competências organizacionais (e.g., liderança, responsabilização/prestação de contas) conciliando-os com valores e ética da profissão, com prioridades e recursos organizacionais existentes (Patti, 2000; Sarri, 1971; Spencer, 1959; Skidmore, 1983; Trecker, 1971)<sup>82</sup>. Nesta última vertente pode ainda distinguir-se um eixo de estudos empíricos que focalizando a natureza administrativa/gestonária do serviço social se debruça sobre modelos de gestão e competências (Menefee e Thompson, 1994; Hopkins & Austin, 2004; Hopkins e Hyde, 2002; Rank e Hutchinson, 2000), sendo uma inferência generalizada nestes estudos o pressuposto de que as atividades de gestão para o serviço social se tornaram mais complexas nas últimas décadas, em virtude de desafios contextuais tais como maior procura de serviços, problemas sociais multidimensionais, dificuldades em manter os colaboradores, pelo que se argumenta que o serviço social comprometido com tarefas de gestão necessita de ampliar as suas competências.

Importa salientar que em si mesmo, o envolvimento dos assistentes sociais em tarefas de gestão organizacional não constituiu uma área privilegiada em termos teóricos e educacionais comparativamente a outras áreas de intervenção profissional (Patti, 2000; Wuenschel, 2006). Com efeito, e como realça Freire (1987: 22-23) de um modo geral, a organização (i.e., organizações sociais e empresas) não se inclui na metodologia tradicional do Serviço Social, não sendo vista como uma unidade objeto da sua intervenção, situando-se ao invés as unidades tradicionais de intervenção na comunidade geográfica. Contudo, a reflexão também foi distinguindo a unidade social posicionada no nível microssocial e macrossocial o que permitiu ir construindo uma leitura interpenetrada entre as

---

administração do bem-estar social referindo que a mesma consiste no processo de transformar os recursos da comunidade num programa de serviço comunitário, de acordo com padrões acordados pelos envolvidos na organização. A administração social envolve globalmente o processo de resolução de problemas humanos e satisfação de necessidades humanas o que pressupõe compreender as funções do Serviço Social assentes na metodologia do diagnóstico social, análise e síntese das necessidades individuais ou de grupo e métodos de generalização para a mudança ou desenvolvimento a inscrever nos objetivos organizacionais (cf. Friedlander, 1976; Spencer, 1950; Slavin, 1978). De igual modo, a administração social pressupõe sobretudo um estilo de gestão humanizador, centrada na pessoa e nas organizações (administradas) que possuem como objetivo central o desenvolvimento de pessoas, a administração procura elevar os seus níveis de bem estar e qualidade de vida através do planeamento, supervisão, tomada de decisão, administração de recursos financeiros e administração da componente humana das organizações sociais e avaliação, sendo a preocupação central o bem-estar da comunidade – provisão de serviços para a provisão do bem-estar (cf. Brueggemann, 2006; Barros, 1983; Spencer, 1950).

<sup>82</sup> Numa ótica de transversalidade esta reflexão focaliza a importância de as organizações de serviços sociais serem administradas (no sentido de geridas ou dirigidas) por profissionais de Serviço Social, os quais incutem a esta prática uma preocupação pelas pessoas, bem como uma preocupação por uma gestão eficiente e efetiva advogando que os valores e princípios que sustentam a profissão devem encontrar a sua expressão numa gestão comprometida com estes princípios. Estas são perspetivas que analisam o Serviço Social de administração como uma área distinta da prática do Serviço social, à qual incumbe, nos termos de Sarri (1971), a tradução de mandatos sociais em políticas operacionais e metas para orientar o comportamento organizacional; o desenho de processos organizacionais através dos quais os objetivos podem ser alcançados; a organização de recursos de natureza material, associados aos recursos humanos, aos clientes, revertendo este trabalho uma forma de legitimação social a qual é necessária para atingir metas e sobrevivência organizacional; a seleção da tecnologia necessária para provisionar serviços necessários; processos de liderança organizacional com vista a um aumento da eficácia e eficiência; e processos de avaliação organizacional. Subjacente a todas estas perspetivas estão processos de planeamento, organização, direção e controlo dos esforços de um grupo humano, aquele que faz uso de um conjunto de recursos e que prossegue objetivos comuns. Estas abordagens são consensuais quanto aos processos a seguir pelos profissionais os quais aspiram a alcançar objetivos definidos no planeamento, através de da participação de vários colaboradores individuais, da coordenação, de mecanismos de comunicação e decisão e, avaliação de acordo com os objetivos (cf. ainda, Trecker, 1971; Skidmore, 1983; Patti, 2000).

diversas unidades em relação ao todo social, permitindo que os componentes teóricos básicos do Serviço Social situados na abordagem comunitária se aproximassem ou integrassem a abordagem organizacional, acoplada ao plano macrosocial. Tal significa que a partir desta abrangência foram sendo distinguidos enfoques que de uma forma complementar situam a influência do Serviço Social neste campo de prática, sendo as expressões mais utilizadas para dar conta deste envolvimento as que se referem, à noção de Administração Social, Serviço Social de Administração (Kidneigh, 1950; Skidmore, 1983; Trecker, 1971), à Gestão no Serviço Social (Coulshed, 1990; Hughes e Wearing, 2013), e à Gestão Social/Gestor Social (França Filho, 2008; Maia, 2005; Kirchner, 1997; Simões, 2012), começando desde a década de 1990 a ganhar maior relevo, bem como força semântica e simbólica as noções que articulam o Serviço Social com a gestão, as quais emergem numa lógica de continuidade da administração social<sup>83</sup>, por força de mutações transportadas pelas ideologias de regulação societal de tendência neoliberal (Maia, 2005; Santos e Nunes, 2013; Silva, 2013).

Neste sentido e acerca do papel do Serviço Social associado a tarefas de gestão organizacional, Coulshed (1990:19-22) advoga que a gestão se mostra transversal sendo por isso parte integrante da intervenção profissional, enquadrando-se desta forma no processo geral da administração das organizações de serviços de bem-estar. A par, a gestão remete também para funções a nível de direção e supervisão (liderança). Resulta daqui que numa perspetiva mais lata pode considerar-se a gestão como função organizacional acoplada a todos os profissionais de Serviço Social (os que têm uma intervenção prática mais direta e os que têm responsabilidades de administração de serviços/equipamentos/sectores ou organizações, designadamente de centros residenciais e centros de dia), traduzindo a mesma o processo de organizar recursos para realizar um determinado trabalho/intervenção conectado com a missão organizacional. Numa vertente mais estrita, a função de gestão envolve tarefas específicas em regra atribuídas ao assistente social com funções hierárquicas superiores (a nível de uma área/seção ou situado no topo da hierarquia) posicionando-se o mesmo como gestor/administrador/diretor.

Considera-se nesta ótica (Coulshed, 1990) que, não obstante todos os assistentes sociais serem gestores visto que - a) estão envolvidos na administração por via dos processos que desenvolvem para organizar recursos; b) em cada organização cada pessoa faz parte da estrutura administrativa e assim é administrativamente, bem como profissionalmente, responsável/prestando contas pelo trabalho feito e, c) exercem algum grau de autoridade que decorre da sua função - podem apontar-se algumas funções distintivas neste âmbito e que resultam do facto de que:

- 1) O assistente social gestor/administrador/diretor controla recursos e exerce autoridade a um nível diferente do assistente social “da prática”;
- 2) Enquanto o primeiro trabalha na organização como um todo (ou numa seção – área idosos); o profissional atua na prestação/oferta de serviços de um domínio particular;
- 3) O gestor/diretor revela um interesse mais abrangente em relação à organização, preocupando-se com o futuro desta o que passa por estar atento a necessidades que se colocam à organização permanecendo simultaneamente flexível para a adaptar às circunstâncias em mudança,

---

<sup>83</sup> De salientar que a literatura norte-americana recorrentemente associa a administração à gestão, na discussão acerca das funções enquadradas na hierarquia das organizações de serviços sociais e humanos.

enquanto os profissionais operam mais a um nível micro, desenvolvendo um planeamento apenas centrado nos clientes que apoiam;

4) O aumento dos procedimentos administrativos ainda que traduza uma realidade para todos os assistentes sociais acentua-se para aqueles com funções diretivas, a nível por exemplo de registos e controlo de documentação;

5) A preocupação com problemas e com a sua resolução ainda que seja uma realidade na função profissional, em geral, envolve estes profissionais no que concerne ao exercício da autoridade e tomada de decisão de forma diferente, quer no que diz respeito à organização, liderança e orientação de colaboradores.

A focalização relativa à efetivação das práticas de gestão mostra-se também trabalhada na literatura através do conceito de gestão social. Neste âmbito, Maia (2005) esclarece que estas práticas ocorrem essencialmente em áreas do campo social e caracteriza o referencial construído pelo Serviço Social relacionado à gestão como gestão social, campo este onde os assistentes sociais se posicionam como seus agentes. De igual modo, França Filho (2008) insere a intervenção profissional no âmbito das práticas de gestão social (que ocorrem a partir das ONL) e explicita que as mesmas consistem numa forma de gestão organizacional que concilia diferentes lógicas de natureza instrumental, social, política, entre outras. Para Simões (2012) as organizações de economia social realizam uma gestão social atendendo ao propósito do seu serviço, mostrando-se os assistentes sociais corresponsáveis pela gestão social organizacional, competindo-lhes analisar problemáticas sociais, elencar alternativas e respostas múltiplas, executar planos, programas e projetos, avaliar processos, coordenar atividades, dirigir recursos humanos e tomar decisões. De uma forma abrangente a gestão social retrata um campo da intervenção profissional que se situa na área estrutural da gestão de equipamentos, assume uma feição organizacional que é perpassada por questões administrativas e assume preocupações a nível de eficiência destas estruturas (Santos e Nunes, 2013).

Com efeito, nos enquadramentos organizacionais e particularmente nas organizações de economia social em Portugal (e.g., IPSS), os assistentes sociais para além das funções como interventores, têm também funções de gestão e administração de serviços ou mesmo de equipamentos (Granja e Pereira, 2009; Joaquim, 2008), as quais se reconhecem usualmente através da alusão ao seu cargo como diretores técnicos e/ou como profissionais inseridos na estrutura/direção técnica e que possuem responsabilidade acrescida na gestão ou planeamento organizacional, a nível por exemplo da área dos recursos humanos, não obstante o enunciado deste cargo ou funções se mostrar “difuso” ou pouco esclarecedor nos documentos legais, por ir pouco para além da sua identificação e qualificações inserindo um registo sumário das suas incumbências (Sobreiro, 2009; Simões, 2012). Com efeito, pode constatar-se que no âmbito do Contrato Coletivo de Trabalho (CCT)<sup>84</sup> outorgado pela

---

<sup>84</sup> Este documento traduz a convenção que regula as relações de trabalho nas IPSS nos termos do Decreto-lei nº 172-A/2014, de 14 de Novembro- art.º 93º referente a “Convenções Coletivas de Trabalho”, onde se estabelece que “As uniões, federações e confederações podem, querendo, ser consideradas entidades com capacidade para negociação de convenções coletivas de trabalho aplicáveis às instituições nela filiadas e aos trabalhadores representados pelas associações sindicais outorgantes”. Neste quadro a CNIS (anteriormente a UIPSS) – assume competência para negociar com as associações sindicais convenções coletivas de trabalho em condições de produzir efeitos nas concretas relações de trabalho entre IPSS e trabalhadores ao seu serviço, sendo outorgante nesta convenção, designada Contrato coletivo entre a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade -

Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) a profissão de diretor técnico, não está contemplada como categoria profissional<sup>85</sup> enquanto que no Acordo Coletivo outorgado pelas santas casas da misericórdia existe a categoria de Diretor Técnico de Estabelecimento descrito como “Técnico superior que exerce funções de direção técnica e é responsável pelo estabelecimento” (Boletim do Trabalho e Emprego (BTE) n.º 38, 15/10/2016).

Por seu lado o CCT referido estipula o enquadramento da profissão de Assistente Social no âmbito das profissões abrangentes relativas a trabalhadores sociais<sup>86</sup> e o Acordo assinado pelas Misericórdias, faz essa inclusão sob a designação de Técnico Superior de Serviço Social, sendo coincidente nestes diplomas o âmbito funcional deste profissional (assistente social/ técnico superior de Serviço Social)<sup>87</sup> reportado como aquele que:

Estuda e define normas gerais, esquemas e regras de atuação do serviço social das instituições; procede à análise de problemas de serviço social diretamente relacionados com os serviços das instituições; assegura e promove a colaboração com os serviços sociais de outras instituições ou entidades; estuda com os indivíduos as soluções possíveis dos seus problemas (descoberta do equipamento social de que podem dispor); ajuda os utentes a resolver adequadamente os seus problemas de adaptação e readaptação social, fomentando uma decisão responsável.

Resulta destes enquadramentos uma conotação da profissão com um cunho administrativo/funcional e de natureza interventiva de 1ª linha ou de gestão microsocial, i.e., dos problemas sociais e humanos oriundos das organizações e seus utentes, a qual se associa à condução e gestão social das IPSS a partir das funções exigidas para o cargo de Diretor Técnico de Estabelecimento ou Diretor Técnico. Efetivamente e de acordo com o estipulado pelo ISS este cargo/perfil profissional mostra-se obrigatório no mapa de pessoal destas organizações, devendo ser assegurado por um elemento com formação adequada conforme a lei vigente, a qual remete para um técnico com formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais e, preferencialmente, com experiência profissional para o exercício das funções (Grupo de Coordenação do Plano de Auditoria Social, 2005), no qual se integram com forte incidência os licenciados em Serviço Social. Assim e no âmbito das OES provedoras de respostas para a população idosa o enquadramento

---

CNIS e a FNE - Federação Nacional da Educação e outros – Revisão global (cf. Boletim do Trabalho e Emprego n.º 25, 8/7/2016)

<sup>85</sup> Existe nesta convenção a categoria de Diretor de Serviços mas integrada na classificação dos trabalhadores administrativos, i.e., assumindo exclusivamente funções deste âmbito e onde a mesma aparece descrita como categoria que “Estuda, organiza e dirige, nos limites dos poderes de que está investido, as atividades da instituição; colabora na determinação da política da instituição; planeia a utilização mais conveniente da mão-de-obra, equipamento, materiais, instalações e capitais; orienta, dirige e fiscaliza a atividade da instituição segundo os planos estabelecidos, a política adotada e as normas e regulamentos prescritos; cria e mantém uma estrutura administrativa que permita explorar e dirigir a instituição de maneira eficaz; colabora na fixação da política financeira e exerce a verificação dos custos” ( cf. Anexo I - BTE n.º 38, 15/10/2016: 1970).

<sup>86</sup> O assistente social integra-se nos termos do Contrato Coletivo de Trabalho na categoria de trabalhadores sociais dos quais fazem também parte as profissões de: agente de educação familiar, animador cultural, educador social, técnico de atividades de tempos livres, técnico auxiliar de Serviço Social/auxiliar social, técnico superior de educação social, técnico superior de animação sociocultural, técnico superior de mediação social e mediador sociocultural (cf. BTE, n.º 6, 15/2/2012 e n.º 25, 8/7/2016). A carreira do trabalhador com a profissão de assistente social desenvolve-se pelas categorias de 3.ª, 2.ª, 1.ª e principal.

<sup>87</sup> Em ambos os diplomas a profissão está integrada, no que concerne a níveis de qualificação, nos “Quadros Superiores”.

dos profissionais com funções ao nível da direção técnica é entendido como estruturante destas organizações, conforme se estabelece na legislação que configura o seu funcionamento. Para além da identificação da direção técnica que deve constar no pedido de licenciamento dos equipamentos de apoio social<sup>88</sup>, o âmbito das suas funções surge enunciado na legislação que enquadra algumas das respostas sociais<sup>89</sup>. Deste modo e de acordo com o art.º 11, da Portaria n.º 67/2012 de 21 de março que define as condições de organização, funcionamento e instalação a que devem obedecer as estruturas residenciais para pessoas idosas refere-se que:

Ao diretor técnico compete, em geral, dirigir o estabelecimento, assumindo a responsabilidade pela programação de atividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento do estabelecimento, e em especial: a) Promover reuniões técnicas com o pessoal; b) Promover reuniões com os residentes, nomeadamente para a preparação das atividades a desenvolver; c) Sensibilizar o pessoal face à problemática da pessoa idosa; d) Planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais dos idosos

Por seu lado, o art.º 8, da Portaria n.º 38/2013 de 30 de janeiro que estabelece as condições de instalação e funcionamento do serviço de apoio domiciliário estipula que:

Ao diretor técnico compete dirigir o SAD assumindo a responsabilidade pela sua organização e funcionamento, coordenação e supervisão dos profissionais, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada, tendo em conta, designadamente, a melhoria da prestação de cuidados e serviços

No conjunto dos vários dispositivos legais e tal como salienta Simões (2012) existe alguma falta de substância no que respeita às funções e competências do profissional enquanto gestor e em particular associado à direção de estabelecimentos de prestação de serviço de ação social no domínio da população idosa. Todavia e como vários estudos revelam, a perspetiva da gestão das OES nesta área integra o papel dos assistentes sociais com funções múltiplas, ao nível da gestão/direção técnica fundamentalmente articulados com a programação/planeamento de atividades, a organização,

---

<sup>88</sup> Por força do Decreto Lei nº 33/2014 de 04 de março que se refere ao regime de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social geridos por entidades privadas, estabelece-se que no pedido de licenciamento do funcionamento de uma resposta social consta a identificação da direção técnica (cf. artº15); constitui infração muito grave, a inexistência de diretor técnico (cf. artº39-B); as ações de avaliação do funcionamento do estabelecimento feita pelo ISS devem ser acompanhadas pelo diretor técnico do estabelecimento (cf. artº31).

<sup>89</sup> Na legislação que enquadra as várias respostas sociais a enunciação explícita às funções da direção técnica apenas aparecem referenciadas na Portaria n.º 67/2012 de 21 de março, referente às ERPI (a qual foi precedida pelo Despacho Normativo nº 12/98, de 25 de fevereiro) e na Portaria n.º 38/2013 de 30 de janeiro referente ao SAD (precedida pelo Despacho Normativo nº 62/99, de 12 de Novembro, que introduz as normas reguladoras do apoio domiciliário). No que se refere ao Centro de Dia a referência a este nível é a que resulta do Guião Técnico nº 8 (Dezembro de 1996) procedente da Direcção-Geral da Acção Social, em que se refere que “ O Centro de Dia é dirigido por um diretor técnico que é responsável pela organização e desenvolvimento dos serviços (...) O diretor técnico deve estar habilitado com formação no âmbito das ciências sociais e humanas” (cf. Norma XII- Responsável pelo Serviço). Na Portaria n.º 96/2013 de 4 de março, que estabelece as condições de instalação e funcionamento do centro de noite, refere-se que : “se o centro de noite funcionar integrado noutro estabelecimento de apoio social a coordenação pode ser assegurada pela direção técnica da outra resposta social” (cf. art.º 9, nº 3).

coordenação e supervisão dos profissionais (Joaquim, 2008; Machado, 2015; Ribeiro, 2011). Importa ainda ressaltar como recorda o estudo promovido pelo Instituto para a Qualidade na Formação (IQF, 2005) que em função da experiência profissional e do modo de organização das instituições, o profissional pode executar apenas tarefas de coordenação e gestão ou então ter uma função polivalente como Diretor Técnico e desempenhar funções na equipa técnica, ou ainda, pode ter que associar a atividades de coordenação técnica as atividades de gestão corrente da instituição, constatando-se pois que existe uma variabilidade associada ao emprego destes profissionais no que concerne ao seu desempenho no quadro da gestão.

A este nível Amat (2007: 332-334) informa que no contexto dos serviços sociais para idosos, as funções gerenciais conotadas com o trabalho dos assistentes sociais envolvem o estudo das necessidades sociais dos idosos, o planeamento e a execução de programas de promoção, prevenção e assistência e a organização e gestão dos serviços sociais. De igual modo enfatiza, que a função diretiva que contempla a resolução de problemas, a qualidade, a gestão de recursos humanos e a análise de custos não pode deixar de se articular com aspetos gerontológicos de grande relevância, nomeadamente com as necessidades e direitos dos idosos, objetivos da intervenção, bem-estar, entre outros, constituindo estes, assuntos, que não podem funcionar por si mesmos ou ser considerados isoladamente. É, pois, todo este conjunto de conteúdos, conhecimentos e atividades que fazem do assistente social um gestor (diretor, administrador, coordenador...) associado a estes contextos.

No campo da ação, a função diretiva nas organizações gerontológicas tem vindo a ser desenvolvida como refere Amat (2007), numa vertente ainda clássica, implicando atividades de planeamento (em função de objetivos e prossecução do caminho para o seu alcance), de organização da estrutura e da resposta social (a nível de recursos humanos, mecanismos de avaliação, informação, entre outros aspetos), assim como tarefas de direção propriamente dita (atuando de acordo com o planeamento, beneficiando da comunicação, da motivação e do manuseamento de recursos), ou ainda de controlo ou supervisão (da execução do planeamento) e avaliação (da concretização dos objetivos e da estratégia seguida), dependendo muito do formato, enquadramento e dimensão das organizações em específico.

No entanto e como realça o estudo do IQF (2005: 136-137), nestas OES, a componente da gestão tem vindo a assumir destacada preponderância associada à direção técnica e ao seu papel no domínio do planeamento e controlo de serviços, mostrando ser, no presente, uma área essencial nestas organizações. Como se sublinha, no referido estudo, “Ao nível da gestão, o diretor técnico é a figura profissional que se encontra em crescimento no seio destas entidades [sendo] um gestor intermédio que possui conhecimentos técnicos da área na qual a entidade intervém e que assume um papel fundamental no planeamento do tipo de intervenção que a entidade deve ter”. A base do apelo a estes profissionais decorre essencialmente da sua atuação mais abrangente nestas entidades, a qual engloba para além das atividades de apoio técnico e de acompanhamento (e.g., receção dos idosos e famílias e estudo dos casos apresentados, prestação de informação acerca dos serviços disponíveis e dos benefícios sociais a que se pode ter acesso, encaminhamento para outras entidades ou serviços de apoio, deteção de casos graves de abusos ou exclusão social), outras, relacionadas com toda a

gestão e coordenação dos recursos humanos e do material necessário à prestação do serviço, podendo ainda assumir a representação da organização.

Como a literatura vem discutindo, a componente da gerência (órgãos sociais/de administração) de instituições e equipamentos que prestam serviços de ação social, tem que abordar o papel desses gestores de serviços sociais em múltiplas frentes: a) na política da organização; b) na orientação da sua atividade, c) no planeamento e direção das atividades técnicas; d) na orientação dos serviços atendendo às necessidades e problemas dos públicos-alvo, e) na dinamização de redes e parcerias, ou ainda, f) nos conhecimentos das políticas de apoio ao sector e mecanismos de financiamento destas organizações (Corella, 2004; IQF, 2015; Simões, 2012). A este nível, Sarmiento (2002:119), salienta, que no presente é perceptível, “ (...) um forte direcionamento das funções sócio institucionais do Serviço Social, não mais para a execução de políticas sociais, mas para uma base organizacional situada na função gerencial, (...) no interior das organizações (...) não-governamentais (...)”. Com efeito, estas funções de administração/direção e de gestão nas organizações que prestam serviços sociais são crescentemente convocadas aos profissionais de Serviço Social (Hughes e Wearing, 2013), os quais se entende estarem mais habilitados para as desempenhar do que profissionais da área da administração, dadas as singularidades que determinam a agenda particular de problemas de gestão social e a consequente necessidade de aos mesmos responder, de forma adequada (Kliksberg, 1995; 1997). Importa sobretudo e porque estas organizações carecem de ser conduzidas por profissionais da área social, compreender e de acordo com Trecker (1971), como é que os assistentes sociais fazem a diferença na qualidade, na eficiência e na efetividade relacionada com a organização e prestação de serviços. Principalmente, porque a perspetiva da gestão nestas organizações, ainda que tenha de ser guiada por uma lógica produtiva e racional, não pode descurar o conhecimento do terreno que está subjacente à intervenção do Serviço Social (Wuenschel, 2006).

Sendo reconhecida como prática, a temática da gestão não deixa de ser uma questão controversa que apresenta riscos ou desafios para o Serviço Social, em particular atendendo aos fatores (externos e internos) que a tendem a reforçar nas organizações e às exigências que essas tarefas acarretam para os profissionais. Desde logo se reconhece e no campo da velhice, que a nova ordem social (e.g., velhice diferenciada), económico-política (arena político social ideológica) e institucional (arena organizacional), se pauta por uma elevada complexidade e incerteza, transmutando o ambiente organizacional do apoio/cuidado, o qual moldado por estas profundas mudanças, vem desafiando os profissionais, ao mesmo tempo que “reinscreve” as condições da prática para os assistentes sociais com funções de “topo” (chefia/direção/administração) nestas organizações.

No seio da discussão relativa à profissão no espaço ocupacional das organizações (de provisão de serviços sociais e humanos) e em concreto no que se refere a posições de gestão desenvolvidas pelos assistentes sociais, a investigação (sobretudo de origem anglófona) tem vindo a focalizar as condições de mudança decorrentes da influência crescente dos processos de gestão (abordagem gestionária), atribuindo particular atenção à filosofia do *new public management* (nova gestão pública) e às suas consequências sobre a profissão (Banks, 2003; 2007; Dustin, 2007; Weber, 2001), ou a convocar eixos de problematização acerca de modelos de gestão e competências, (na esteira da argumentação norte-americana), como atrás se referiu.



Neste seguimento, o reconhecimento da existência de mudanças profundas nos contextos que rodeiam e em que se movem as organizações tem vindo a erguer uma tendência na literatura que focaliza as estratégias adaptativas dos profissionais face a contextos de mudança, focalizando a importância da adoção de posturas de gestão organizacional de capacitação, ou gestão social adaptativa, em muito conectadas com a diversificação ou polivalência de funções (IQF, 2015), com a resposta à variabilidade das situações internas e externas às organizações, muitas das quais com margens significativas de imprevisibilidade (Furman e Gibleman, 2013; Kliksberg, 1997), com o envolvimento ou disponibilidade para provocar a mudança e inovação social, i.e., de feição intraempreendedora (Berzin e Pitt-Catsouphe, 2015; Germak 2015), com a prossecução de um mandato que centralize a pessoa (cliente) a partir da missão organizacional, privilegiando a ética na ação (Furman, 2003) e com a importância da educação/formação associada à gestão organizacional e/ou formação acrescida na área da missão organizacional (Amat, 2007; Garcia, 2007).

Face ao avolumar das transformações que perpassam as organizações e às tendências reais que solicitam à profissão uma dinâmica consentânea com estes ambientes em constante alteração ou com as novas ordens do contexto envolvente, em espaço organizacional, parece ser cada vez mais premente reforçar a ancoragem do Serviço Social no quadro das novas referências organizacionais de gestão e que solicitam a sua intervenção em termos de processos de capacitação dessas organizações.

### 3. Enfoques contemporâneos da intervenção do Serviço Social nas organizações: *A abordagem da capacitação*

#### 3.1 A capacitação organizacional e as suas direções analíticas

Lorenz (2005) distingue o Serviço Social como uma profissão que ocupa um espaço dinâmico entre a política social e a sociedade civil e que se mostra crescentemente desafiada nesta articulação, por elementos de pressão que não devem ser negligenciados. Tal significa, que o entorno societal evidenciando uma feição mutante decorrente de um evoluir globalizado influencia necessariamente as estruturas implicadas na provisão de serviços sociais (os enquadramentos organizacionais) e a prática profissional que ocorre no seu âmbito. A este nível o mandato do profissional atribui-lhe uma forte responsabilidade no sistema de apoio social associando-o à construção e efetivação das condições que moldam a solidariedade social, designadamente em espaços localmente construídos, participando na reordenação das relações sociais e na configuração dos arranjos de solidariedade aos quais pertencem (e.g., organizações).

Com efeito, o assistente social constitui um dos agentes da cadeia da regulação social que promove num espaço institucional específico, a cidadania, tendo uma influência transformadora sobre o meio e a sociedade. Ainda que delimitado pela estrutura onde se insere tem capacidade para agir sobre a mesma e “ (...) para reiterar e recriar regras e introduzir descontinuidades ou novas contingências [e.g., possibilidades para a sua ação] nos processos de estruturação da ação profissional”, (Nunes, 2005:174), sendo por isso a sua ação reguladora a vários níveis.

Como a literatura informa, o Serviço Social na contemporaneidade carece de compreender a realidade em toda a sua complexidade. O Serviço Social não atua apenas sobre a realidade, mas atua na realidade, o ambiente envolvente não é um pano de fundo que emoldura o exercício profissional, ao invés, a realidade e a conjuntura são partes constituintes da configuração do Serviço Social devendo ser apreendidas como tal (Iamamoto, 2000). Dito de outro modo, o Serviço Social não é um fenómeno endógeno, mas deve ser analisado também em função dos fatores contextuais que o influenciam e que exercem influência sobre a prática profissional (Hoven, 2002).

Assim, perante os problemas do tempo presente e as configurações evolutivas e conflituantes (porque não lineares como outrora) das arenas política, económica e social, o Serviço Social para continuar a ser uma profissão com significado e com viabilidade, deve, como sugere Mary (2008:173) considerar o paradigma que permite o alcance da sustentabilidade dos sistemas sociais e estruturas organizacionais de bem-estar, atuando no quadro de uma “agenda para a sustentabilidade”. Tal implica atuar ao nível da prevenção e planeamento a longo prazo (ultrapassar o imediato), reforçar o diálogo interdisciplinar, equacionar as vivências dos sistemas (onde se enquadram as organizações) numa perspetiva abrangente, social, económica, ambiental, ao invés de centralizar uma destas vertentes e promover o *empowerment* dos indivíduos e sistemas numa ótica macro, meso e micro social.

O reconhecimento de que o paradigma recente da sustentabilidade (que decorre da crise do desenvolvimento) desafia o serviço social em termos de pensamento e de ação traduz um elemento consensual na reflexão sobre esta matéria.

Por um lado e ao nível do pensamento, advoga-se que na sua relação com a sustentabilidade o Serviço Social incorpora a influência do paradigma holístico o qual se mostra refletido na adoção de abordagens como a teoria dos sistemas, *empowerment* e/ou capacitação dos clientes e capacitação de estruturas, as quais influenciam por seu lado, as teorias e perspetivas do Serviço Social (Green e McDermott, 2010; Mosher, 2010). Cruciais nesta ótica holística são as teorizações que remetem para a necessidade de um envolvimento com a ideia de sustentabilidade assumida no longo prazo e que advoga: a) a importância de equacionar a manutenção das condições para a existência dos sistemas através do seu equilíbrio (e.g., social, económico, ambiental), b) a ideia do todo, do conjunto, com base numa referência inclusiva que maximiza a globalidade como entendimento de qualquer fenómeno ao invés da segmentação ou focalização reducionista numa faceta da realidade (e.g., resolver um problema económico apenas pela via dos recursos), c) o equacionar de formas intuitivas e não lineares de confronto com a realidade, as quais a par com outras mais convencionais sugerem o conhecimento da realidade através de várias fontes de informação, narrativas, associando mesmo a discricionariedade, e, d) a ideia do *empowerment* muito acoplada à valorização das potencialidades endógenas das comunidades/organizações e indivíduos para enfrentar situações problema. Ainda que os assistentes sociais possam já ter alguma familiarização com esta perspetiva holística, a maior centralidade desta conceção reside na sua diferente base ideológica que ergue a interdependência, a cooperação, a parceria e a capacitação como os ingredientes que facilitam a sustentabilidade dos sistemas e contextos específicos (Coates, 2003; Coates e Gray 2012). No novo paradigma de pensamento holístico, a sociedade na sua relação com os problemas sociais deve ser interpretada através da interdependência de elementos tornados insustentáveis ou fragilizados, assim, o sistema

social (e.g., novas necessidades, novas problemáticas, sem resposta) compromete e é comprometido pelo sistema económico (e.g., insuficiência de recursos) e pelo sistema político (e.g., limites dos modelos de governação), entre outros sistemas, que em cada momento seja oportuno considerar.

Tal significa, que assegurar a sustentabilidade carece de uma perspetiva integrada mobilizadora das várias esferas/sistemas e agentes, por forma a serem trabalhadas soluções ajustadas aos vários contextos. Neste seguimento, a perspetiva da sustentabilidade enformada por uma conceptualização holística da sociedade e dos seus problemas atribui papéis inevitáveis à profissão mostrando-se inscrita na sua ação (Coates, 2003, Coats e Gray, 2012; Mosher, 2010; Peeters (2012); Pillai e Gupta 2016)<sup>90</sup>. Efetivamente e como Mosher (2010) esclarece, o envolvimento do Serviço Social neste âmbito decorre da sua inscrição como perito e sobretudo como parceiro, que mobiliza uma prática não apenas assente nos indivíduos (atua na modificação individual com os clientes e a sua envolvente), mas também abrangente na comunidade e/ou organização, beneficiando de um trabalho conjunto, da reunião de saberes, da capacidade de fomentar a diversidade de olhares, facilitando deste modo uma orientação para a mudança, em função dos apelos internos e externos dos vários sistemas e organizações. Assumida como desafio organizacional, a sustentabilidade carece de ser apreendida através da adoção de uma lente de análise holística, capaz de percecionar a realidade organizacional em interligação constante com os múltiplos sistemas (de natureza política, económica, social, cultural), indivíduos, famílias e comunidades (Mary, 155-158).

Neste contexto e à escala meso, os fenómenos mostram-se intrinsecamente complexos e incertos, sugerindo a necessidade de abordagens compreensíveis passíveis de as apreender. Tal como enfatizam Green e McDermott (2010), importa ao Serviço Social adotar uma perspetiva compreensiva capaz de articular as suas intervenções atendendo aos múltiplos contextos com que se defronta, ou seja, o Serviço Social tem que ser capaz de uma leitura que os associe e que lhe permita trabalhar com essa abrangência. Este caminho para a sustentabilidade mostra-se em muito informado pela teoria dos sistemas conectada com a abordagem da complexidade.

A este respeito e como salientam Blewett, Lewis e Tunstill (2007), existe um reconhecimento da capacidade do Serviço Social para lidar com a complexidade, não obstante, esta tem-se focalizado muito na componente do indivíduo e na procura da sua proteção. A ampliação da compreensão do contexto contemporâneo à luz da sua crescente e inevitável complexidade carece de ser transportada para os domínios de trabalho do Serviço Social (Fook, 2002; Healy, 2014), os quais são influenciados por mudanças e interdependências, que suscitam conceções e respostas, por exemplo a nível de serviços, mais alinhados ou adaptados para fazer face às questões sociais colocadas e para promover o bem-estar dos indivíduos (e.g., complexidade traduzida pela necessidade de identificação dos espaços nos quais a ação profissional possa ocorrer, i.e., em relação ao indivíduo/cliente do serviço/organização, a análise da complexidade mostra-se evolutiva, já que obriga a equacionar o

---

<sup>90</sup> A este nível, importa sublinhar, que alguns dos elementos inscritos na perspetiva da sustentabilidade preexistem há longa data no campo do Serviço Social, atendendo a que os assistentes sociais sempre se preocuparam com as questões da eficácia das intervenções (a nível dos sujeitos e do objeto da sua intervenção), contudo e como realçam Pillai e Gupta (2016), existe uma reconfiguração das intervenções, quanto mais não seja porque os ambientes em mudança carecem dessas reconfigurações para proceder a novos equilíbrios sistémicos. Blewett, Lewis e Tunstill (2007), salientam, a este propósito, que talvez o Serviço Social não tenha mudado significativamente nos últimos anos, mas o leque de desafios sociais e individuais que enfrenta mudou significativamente e sobretudo, o contexto em que se posiciona, claramente mudou, nas últimas décadas.

estrutural, o económico e o político, para ir ao encontro da promoção e/ou manutenção do seu bem-estar ou qualidade de vida).

Assim, a capacitação do Serviço Social nesta ótica de adaptação a necessidades em constante mudança e de resposta traduz um elemento distintivo da sua dinâmica. No quadro organizacional, a intervenção profissional imbuída de um pensamento sistémico ancorada na complexidade significa uma forma diferente de gerir e desenvolver o trabalho, significa pensar na conceção dos serviços com o intuito de melhorar as respostas destes para os públicos aos quais se destinam. Como Hall (2012) assinala, existe neste domínio um trabalho organizacional multifacetado e articulado, que equilibra transformação e adaptação, aspirando a uma resposta compreensiva, integrada e fundada na justiça social. Em concreto e no campo do cuidado e das organizações que o prestam, tem de existir, como enfatizam Furman e Gibleman (2013:12-13), uma adaptação constante ao vasto meio circundante, o que implica uma adaptação às mudanças legislativas, afetações orçamentais, acordos contratuais e atitudes societais acerca das pessoas com necessidade e das correspondentes respostas a incrementar.

Em boa verdade, e de acordo com Andrade (2001), o campo do Serviço Social é socialmente construído e constituinte, o seu agir parametrado pela teoria, pelas determinações institucionais e pela configuração das situações vividas pelos destinatários da intervenção, possui as propriedades da contingência, da pertinência e da adaptação. Deste modo, atuar na fábrica da realidade (Deutsch, 1998) implica reconhecer a diversidade e a complexidade, como quadros de referência de uma prática ancorada a dinâmicas inscritas crescentemente na investigação, na supervisão, sistematização, e gestão de organizações sociais (García e Jiménez, 2007), o que redireciona a análise para o campo da capacitação ancorada à gestão social organizacional.

A ideia da capacitação tem vindo a adquirir crescente importância nas últimas décadas, tendo a sua abordagem inicial sido impulsionada a partir do quadro analítico desenvolvido pelo economista e filósofo Amartya Sen (1973; 1992; 1993; 2003), o qual encara a vida humana a partir de um conjunto de “funcionamentos” (atividades e estados de existência), que no seu conjunto decorrem de capacidades<sup>91</sup> ou de um quadro geral de capacitação. Em si, esta noção mostra-se ancorada no conjunto de escolhas que permitem aos indivíduos alcançar funcionamentos associados à vida e à qualidade de vida. Principalmente, representa a aptidão para lidar com recursos e liberdades que acompanham a vida das pessoas, e deste modo conduz à melhoria ou à consolidação da agência individual, traduzindo uma expressão do grau de oportunidades e escolhas que permitem ao indivíduo moldar as suas próprias ações e o seu futuro (Sen, 1993).

---

<sup>91</sup> As bases conceptuais da abordagem da capacitação resultam do trabalho pioneiro desenvolvido por Amartya Sen, focalizado na análise da desigualdade e pobreza e em particular, das críticas que ergue à literatura da economia do bem-estar, relativa à medição das desigualdades. A abordagem que desenvolve mostra-se concebida como uma estrutura para a avaliação do bem-estar individual e para a avaliação dos “estados sociais”, consistindo o âmago da sua argumentação, no entendimento de que o bem-estar ou os “estados sociais de bem-estar” não devem estar focados no rendimento ou no consumo de bens, ao invés, o foco deve residir nas capacidades (liberdades para escolher e valorizar) dos indivíduos, para desenvolver atividades ou gozar de estados positivos de existência (funcionamentos), ou seja, qualquer avaliação acerca da qualidade de vida, deve equacionar uma avaliação acerca das capacidades para desenvolver “funcionamentos” (cf. Sen, 1973; 1992, 1993; 2003; Clark, 2006).

A aplicabilidade desta perspectiva<sup>92</sup> tem vindo a ser transportada para diferentes áreas, como as da política pública (Milana, Rasmussen e Holford, 2014; Miltra, 2006; Panzironi, e Gelber, 2012), da economia do bem-estar (Atkinson, 1999; OECD, 2013; Volkert e Schneider, 2011), do desenvolvimento e direitos humanos (Fernández, 2009; Macleod, 2015; UN, 2004), do emprego/trabalho nas organizações (Didry, 2013; Swailes e Downs, 2012), entre outras, focalizando sempre e como núcleo central, o indivíduo, mas não deixa de permitir retirar inferências, relativas a capacidades que no seu todo formam a capacitação e que importa analisar bem como promover em outros espaços, designadamente organizacionais, para que se alcancem funcionamentos assentes em pressupostos éticos e de justiça social (Johnstone, 2007).

No contexto organizacional a capacitação surge recorrentemente citada como uma importante variável da análise organizacional, ainda que não exista uma definição consensual e estabelecida do conceito, permanecendo o mesmo marcado pela imprecisão e generalidade (Bryan, 2011; Morgan, 1998). Não obstante, a sua expressão numa pluralidade de definições tem vindo a evocar fundamentalmente uma vantagem competitiva face a contextos caracterizados por mercados voláteis e incerteza do meio em que se movimentam as organizações (Lavie, 2006; Schreyögg e Kliesch-Eberl, 2007), traduzindo a capacidade de obter recursos e de os afetar ao processo produtivo em estrita consonância com uma visão económica baseada nos recursos (capacidade como recursos), assumindo-a como fulcral para a sustentabilidade competitiva das organizações (Barney, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000). A este nível e reforçando a importância dos recursos para o funcionamento organizacional, Grant (1991:119) esclarece que a “ (...) a gestão estratégica dos recursos traduz a capacidade para desenvolver as atividades organizacionais”, identificando os mesmos, como recursos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação, entre outros.

Paralelamente, constata-se que a noção de capacitação apresenta conotações que a associam a um conjunto de práticas organizacionais que se mostram concebidas a diferentes níveis hierárquicos visando coordenar as atividades produtivas da empresa, e que estão na base do processo de reforço e melhoria das organizações, traduzindo uma forma de apreender e potenciar a mudança, que decorre de aperfeiçoamentos, inovações e evoluções. Aspetos distintivos, nestas abordagens, decorrem dos significados que estas práticas ou processos traduzem, para conferir uma aptidão às organizações no sentido de melhor desempenharem funções, resolverem problemas, estabelecerem e alcançarem objetivos de forma sustentável e gerirem estrategicamente os seus assuntos com sucesso.

Neste âmbito, a capacitação traduz um processo endógeno que reflete uma atitude das organizações para definir e alcançar objetivos, configurando desta forma o processo de fortalecimento da organização, “um tipo de rotinas de nível superior (...) que permitem realizações significantes de um tipo particular” (Winter, 2003:991), um processo que se desenrola através de um conjunto de capacidades quer ordinárias (comuns, operacionais) quer dinâmicas, concebidas estas últimas como “a capacitação organizacional para a mudança” (Judge, Naoumova e Douglas, 2009:1738), “as

---

<sup>92</sup> Em consonância com a abordagem de Sen (2003), o termo capacitação reveste plasticidade para ser utilizado em múltiplos contextos e com uma variedade de objectivos, inclusive como ferramenta analítica para a concepção e formulação de políticas no seio de ONL, conduzindo ao crescimento e estimulação quer da produtividade económica quer da mudança social, sendo para tal necessário canalizar qualquer intervenção em função dos fins (missão) e dos meios (instrumentos adoptados), para que se alcance o bem-estar e o desenvolvimento (cf. Sen, 1993).

capacidades que permitem criar, alargar, atualizar (...) e manter relevante a organização”, consistindo em capacidades de deteção, apreensão e transformação tendo por base as mudanças que ocorrem em termos de necessidades dos clientes e o imperativo de lhes dar resposta por via de produtos ou serviços inovadores (Teece, 2007: 1319-1320), as vias que facilitam “uma apropriada adaptação, integração e reconfiguração da organização” assentes em competências organizacionais, diálogo, recursos e competências funcionais para responder a exigências dos contextos em mutação (Teece, Pisano e Shuen, 1997: 515), os processos específicos em cada contexto que decorrem da experiência e conhecimentos da organização e que lhes permitem manter-se ou crescer na sua articulação com a envolvente (e.g., análise das rotinas, alianças, tomada de decisão estratégica) (Eisenhardt e Martin, 2000:1107-1111), um tipo de exercício que não se baseia no imprevisto ou resolução de problemas *ad hoc* mas que traduz um compromisso de longo prazo para enfrentar a mudança ou desafios (Winter, 2003: 992-994) ou as capacidades de criação, integração e reconfiguração de conhecimento relativo aos recursos organizacionais (Verona e Ravasi, 2003).

Na abordagem da capacitação organizacional perdura também o entendimento de que a mesma se reporta a competências organizacionais (*performance* organizacional), as quais influenciam a vida das organizações para progredir em relação a resultados desejados (Rickett, 2000). Esta é uma aceção que reenvia, essencialmente, para uma leitura que focaliza o potencial da organização para alcançar objetivos evidenciando os processos e estruturas que orientam a ação. Tal significa, que centrada nas competências organizacionais, a abordagem da capacitação convoca, quer uma leitura a partir dos recursos, quer a partir das suas capacidades (Bryan, 2001), compreendendo-se aquelas e nos termos de Bryson (2004:41-42), como as “ (...) habilidades mais fortes, as ações e estratégias mais efetivas, ou os melhores recursos (amplamente concebidos), nos quais a organização se apoia no dia-a-dia para ter um bom desempenho”.

Transversalmente, os vários estudos sublinham que a capacitação organizacional para lidar com contextos que de forma crescente vêm pressionando as organizações adquire forte pertinência no seio das mesmas, independentemente da sua dimensão e representa um processo que se inicia “de dentro”, i.e., envolve a infraestrutura organizacional na sua ampla aceção (recursos internos, liderança, cultura organizacional, entre outros). A capacitação assenta em capacidades organizacionais que traduzem “pacotes complexos” de ações, habilidades e conhecimento acumulado, exercidas através de processos organizacionais que permitem que as organizações coordenem atividades, as suas atividades funcionais e utilizem os seus recursos (Day, 1994: 1994). Como recorda Kaplan (1999), a análise recente da capacitação articula-se com o pensamento organizacional tendente a assegurar a sustentabilidade das organizações, o que passa por compreender como as organizações funcionam como entidades resilientes, mais do que perceber como executam uma determinada tarefa, e isto acontece quer para organizações privadas, quer para organizações públicas e não lucrativas.

No que concerne às ONL provedoras de serviços sociais e humanos o tema da capacitação organizacional vem adquirindo uma atenção crescente na literatura, atendendo à sua atividade largamente demarcada nas sociedades e consequentes imperativos de sustentabilidade (Bryan, 2011; Eisinger, 2002; Hall et al., 2003; McKinsey & Company, 2001; Misener e Doherty, 2009; Paynter e Berner, 2014; Temple e McAlpine, 2011).

Neste âmbito, a investigação vêm cruzando as leituras mais abrangentes da capacitação organizacional advogando a importância de se atender a componentes relacionadas com recursos, capacidades e competências (Bryan, 2011), sublinhando-se contudo e de forma reiterada, os aspetos que se reportam à missão destas organizações e às vertentes múltiplas subjacentes à capacitação. A este nível, Hall et al. (2003) sugerem que a capacitação global de uma organização sem fins lucrativos para realizar a sua missão ocorre a partir de uma variedade de capacidades específicas, as quais estruturam o seu capital organizacional, realçando Horton et al. (2003), que a capacitação possibilita a uma organização desempenhar a sua missão e objetivos, aplicar com êxito as suas habilidades e recursos, a fim de satisfazer as expectativas dos seus *stakeholders*. De forma complementar, Popoescu et al. (2010) define a capacitação, por referência a atividades que capacitam as organizações sociais e que lhes permitem melhorar a prestação de serviços, expandir os mesmos e criar sustentabilidade. Já Eisinger (2002), enfatiza, que a capacitação destas organizações repousa num conjunto de atributos que permitem ou as apoiam na prossecução das suas missões. Assim, nestes contextos surge normalmente descrita como um vasto leque de capacidades que se reportam à combinação emergente das competências individuais, coletivas, ativos e relacionamentos, que permitem que os sistemas possam criar e evoluir (Baser e Morgan, 2008), remetendo também, para os conhecimentos e recursos que se mostram necessários a estas organizações, por forma a prosseguirem a sua missão e alcançarem uma maior eficiência (Temple e McAlpine, 2011).

Adicionalmente e de um modo consensual a investigação tem vindo a reforçar, a observação, de que construção da capacitação não se mostra um processo simples ou óbvio, já que não se mostram estabelecidas as características que permitem determinar o significado de uma organização que culmine nas realizações desejáveis. Tal significa, que não existe uma *fórmula fácil* ou um acordo para a capacitação organizacional ou para a organização alcançar resultados mais favoráveis (De Vita, Fleming, e Twombly, 2001; McKinsey & Company, 2001), ao invés, existem quadros analíticos que se mostram diferenciados pelas dimensões que abrangem, mas que em comum apresentam uma ancoragem assente em pressupostos que recaem na conceção, desenvolvimento e gestão de serviços e/ou atividades agregadas a uma lógica capaz de apreender as mudanças, complexidades e o desafio da sustentabilidade que as confronta, os quais constituem uma base de suporte para estudos centrados na capacitação destas entidades pertencentes à economia social. Assim, Chaskin (2001) refere que os processos de capacitação das organizações de base comunitária facilitam a existência de recursos, redes de relacionamentos e liderança, elementos que fazem a diferença na sua atuação. Eisinger (2002) por seu lado assinala que as regras, rotinas, trabalho em rede e planeamento são atributos da solidariedade organizacional de base comunitária.

Hall et al. (2003:5-7) no estudo que conduzem em ONL com atividade na área dos serviços sociais, saúde, entre outras, informam que a capacitação das mesmas para prosseguir a sua missão estrutura-se a partir de capacidades específicas (ou capital organizacional<sup>93</sup>), distinguindo no seu modelo analítico elementos que se reportam à capacidade financeira (i.e., capital financeiro traduzido

---

<sup>93</sup> O conceito de capacitação mostra-se no estudo diretamente articulado com o conceito de capital, decorrendo da premissa, de que, uma organização para trabalhar em direção a um objetivo particular está dependente do capital que é capaz de disponibilizar ou implementar (cf. Hall et al:4).

na capacidade de desenvolver e implementar as receitas e ativos da organização), capacidade de recursos humanos (i.e., capital humano, visto como a capacidade de empregar trabalhadores remunerados e voluntários na organização e as competências, conhecimentos, atitudes, motivações e comportamentos dos funcionários e voluntários) e capacidade estrutural (i.e., capital estrutural assumido como a capacidade de desenvolver e utilizar relacionamentos e redes com vários *stakeholders*; infraestrutura e processos, como equipamentos, instalações e sistemas de gestão; e programas e planos estratégicos). De forma acrescida este estudo sugere que conseguir desenvolver ou manter as capacidades específicas elencadas é algo que se mostra influenciado por vários fatores externos oriundos das orientações do modelo económico e legislação vigente (que regula estas organizações), bem como, da disponibilidade de recursos humanos e financeiros. Globalmente, os autores observam que o capital humano constitui a maior força das organizações, constituindo ainda os relacionamentos e redes, bem como os aspetos de planeamento, componentes que capacitam as mesmas. Quanto ao capital financeiro, o estudo constata que poucas organizações o identificam como uma força assumindo-se, contudo, que as questões relacionadas com a capacitação financeira representam desafios cruciais destas entidades.

Procurando analisar a realidade das ONL na sua relação com a capacitação, o relatório de consultoria da McKinsey & Company (2001: 15) que analisou os processos de capacitação a partir de variáveis como: aspirações; estratégia; competências organizacionais; recursos humanos; sistemas e infraestruturas; estrutura organizacional e cultura, revela que, as organizações com maiores ganhos em termos da sua capacitação foram as que desenvolveram uma reavaliação das suas aspirações (articulando a visão com o desenvolvimento da organização) e estratégia, sublinhando a necessidade de se compreender a capacitação como um processo que não é imediato e que se mostra sobretudo guiado pelas aspirações organizacionais.

De Vita, Fleming e Twombly (2001) realçam a partir da sua reflexão, que a estrutura mais usual para analisar e avaliar os “caminhos da capacitação” do sector sem fins lucrativos reside na consideração das componentes relativas à visão e missão, liderança, recursos, divulgação, produtos e serviços, os quais se mostram interrelacionados e mutuamente dependentes. Neste seguimento Paynter e Berner (2014) advogam que a capacitação das ONL na sua relação com a missão prosseguida pode operacionalizar-se a partir de categorias como a liderança, gestão, planeamento, estratégias financeiras, operações e trabalho em rede/parcerias, tendo o seu estudo demonstrado que a gestão, o planeamento e a liderança são importantes mas a forma mais visível de capacitação organizacional refere-se às operações ou atos diários que satisfazem necessidades (i.e., provisão de alimentação). A este nível, Piening (2013), realça a ideia de que as rotinas organizacionais são os sedimentos das organizações, traduzem a experiência acumulada e enraizada a nível de execução e coordenação de diferentes tarefas exigidas para desempenhar atividades. Ainda que as rotinas organizacionais traduzam um padrão organizacional repetitivo e reconhecido de ações interdependentes, que envolve múltiplos atores (e.g., regras, recrutamento de pessoas), tal não significa inércia ou rigidez organizacional. Com efeito, as rotinas organizacionais emergem porque são funcionais, i.e., são indutoras de maior eficiência da organização (atentas as diretrizes ou padronizações estabelecidas e respetiva observância em termos de conformidade) e permitem



maximizar a sua legitimação, bem como, minimizar o seu fracasso, contudo, o desempenho das rotinas também envolve a adaptação a contextos que exigem idiosincrasias ou mudanças contínuas e traduz realizações de esforço, implicando uma reflexão sobre o significado das ações para as realidades futuras, ou seja, assenta num comportamento autorreflexivo, podendo aquelas ser percebidas como o produto da aprendizagem organizacional (Feldman e Pentland, 2003: 97).

Sharma, Conduit e Hill (2014), por seu lado, analisam a capacitação organizacional na área dos cuidados de saúde, desenvolvendo uma abordagem focalizada nos clientes e sugerem, que aquela, assenta em capacidades dinâmicas (entendidas como conjunto de competências), para desenvolver serviços ou produtos inovadores de acordo com as necessidades em mudança dos clientes. Como elementos de maior relevância, sublinham a importância de ativar e envolver os clientes nos serviços de cuidado, a nível individual ou em grupo (a partir dos seus próprios recursos e habilidades), como forma de promover a sua saúde e os serviços de prestação de cuidados. Afirmam, também, ser um imperativo a organização possuir a capacidade de compreender as necessidades explícitas e implícitas dos clientes e conseguir responder às mesmas apropriadamente. Por outro lado, advogam a necessidade de existir uma liderança, capaz de estar atenta a estas mudanças e que possa colaborar com outros peritos/técnicos, estimulando a participação de todos, inclusive dos clientes. Tendo por base a abordagem de Karpen, Bove e Lukas (2012: 23-36), acerca da orientação de serviço dominante, que reconhece que as organizações carecem de capacidades de interação com os clientes e vários interlocutores para promover a criação de valor, os autores sugerem como elementos de idêntica centralidade; a) os que associam a capacitação a práticas de colaboração com múltiplos *stakeholders*, nomeadamente para dinamizar os serviços e aceder a recursos de natureza múltipla; b) a capacidade de interação individualizada, vista como a capacidade organizacional, para entender clientes individuais (situando-os nos seus contextos singulares) e compreender as suas expectativas e preferências, por forma a suscitar a sua participação e a melhoria da resposta dos serviços; c) a capacidade de interação relacional, encarada como capacidade organizacional para melhorar as relações sociais e emocionais com os clientes e a relação destes com a organização, depositando nela uma maior confiança; d) a capacidade de interação ética, vista como a capacidade organizacional de intervir de forma justa e não oportunista para com os clientes, bem como face a outros parceiros e, e) a capacidade de interação concertada, traduzindo a capacidade para desenvolver processos de coordenação de serviços destinados a clientes, entre outros elementos. Nestas organizações, a coordenação dos serviços e a sua contínua adaptação e flexibilidade, reconfigurando ou inovando os produtos/ serviços e/ou a gestão dos cuidados, são processos de capacitação organizacional, que permitem ir ao encontro da diferenciação destes clientes e das suas necessidades.

De uma forma abrangente, a literatura acerca da capacitação organizacional tem vindo a demonstrar a estrita conexão entre capacidades e a sua associação a um quadro geral de capacitação, sendo que esta traduz a construção de capacidades ou as várias capacitações. A proximidade dos termos capacidade e capacitação tem sido sobretudo analisada para refletir a perspetiva em que as capacidades traduzem atributos/faculdades, que podem ser desenvolvidas ou melhoradas, num esforço de capacitação (Cf. Morgan, 2006; Vincent, 2008), o que permite erguer este constructo como um processo, associando dinâmicas, de acordo, com finalidades delineadas pelas organizações.

Também se reconhece que as dimensões da capacitação não são necessariamente coincidentes, muito em virtude de a capacitação ser definida atendendo ao propósito, natureza das organizações em concreto (i.e., privadas lucrativas, não lucrativas e públicas) e aos seus contextos específicos de intervenção. Ta como refere Piening (2013: 217), a capacitação em termos dos seus processos inerentes está “enraizada nos contextos” e relaciona-se com as características dos sectores organizacionais. De igual modo, as definições neste âmbito, partilham entendimentos centrados na compreensão de que os esforços de capacitação carecem de ser considerados numa perspetiva sistémica, que reconheça as dinâmicas e conexões das variáveis internas e externas às organizações (Rickett, 2000). Como Morgan (2006:9) sugere, a capacitação tem propriedades interativas, “ (...) envolve uma complexa combinação de atitudes, recursos, estratégias e competências. Emerge da posição do sistema num contexto particular e usualmente lida com atividades humanas complexas que não podem ser encaradas apenas numa perspetiva técnica”. Assim, a referência à ideia da construção da capacitação deve resultar de uma abordagem sistémica, porque este é “ (...) um conceito multinível e interrelacionado, onde cada parte está articulada com outra” (Blagescu e Young, 2006). Como adverte o relatório da Mckinsey & Company (2001), a capacitação não ocorre quando se considera apenas um aspeto de forma isolada, já que a mesma é multidimensional por natureza, encontrando-se interligadas as diferentes capacidades ou componentes subjacentes à capacitação. Hall et al. (2003), sublinham a este respeito, que a capacitação é múltipla e depende de uma variedade de capacidades específicas (i.e., uma melhoria assente na diversificação de serviços carece de um olhar estratégico, da afetação de recursos humanos). Neste contexto, as abordagens holísticas que equacionam as várias componentes da capacitação mostram-se particularmente pertinentes para uma abordagem compreensiva deste tema (Paynter e Berner, 2014). Neste seguimento, Baker (2001:63) considera que esta vertente compreensiva ou abrangente da capacitação traduz uma característica importante a par com outras, particularmente as que dizem respeito à prestação de serviços personalizados, à oportunidade das intervenções, i.e., a capacidade de agir quando se constata a necessidade; à articulação com *stakeholders* observando que os processos de construção de capacidades dos serviços e organizações são em grande medida baseados nas competências, no conhecimento e em profissionais especializados. Nestas organizações, adquire assinalável importância como auxiliar da sua capacitação, a vertente da gestão, desenvolvida por pessoas em posições de responsabilidade, que estejam fortemente comprometidas com a organização e que a conheçam substancialmente. Isto significa que os processos de gestão ancorados a uma boa liderança, provinda, por exemplo de um diretor, podem facilitar essa intenção nas organizações (Mckinsey & Company, 2001).

Neste domínio, o discurso teórico tem vindo a enfatizar a influência decisiva para a capacitação organizacional dos recursos humanos colocados em posições charneira das organizações, distinguindo, por um lado, a importância dos elementos no topo da hierarquia, com funções ao nível da decisão da política organizacional e por outro, os profissionais de Serviço social com responsabilidade ao nível da gestão, direção e desenvolvimento das organizações, onde se inclui o delineamento das opções estratégicas conducentes à prossecução da missão institucional (Furman e Gibelman, 2013; Hardina et al., 2007). O Serviço Social posicionado na estrutura organizacional desenvolve assim a sua

intervenção estimulando a organização para acompanhar a mudança, procurando uma lógica de compromisso e envolvimento com os seus objetivos sociais (Brueggemann, 2006).

Com efeito, os assistentes sociais são no presente considerados profissionais socialmente ativos e fortemente envolvidos nestas organizações (Hughes e Wearing, 2013), mostrando-se competentes para apoiar processos de capacitação nestas entidades, equacionando o fim que as motiva e que decorre do serviço a clientes com necessidades específicas e muitas vezes marcados pela fragilidade (Brueggemann, 2006; Coulshed, 1990). Assim, nos sistemas organizacionais o Serviço Social alicerça-se nos princípios éticos da justiça social, das relações humanas, incorpora responsabilidades éticas no seu comportamento e fundamenta a sua praxis a partir de um conjunto de competências singulares (NASW, 2008).

No cerne das práticas o valor da justiça social evidencia-se como um elemento de maior relevo e em particular associado a tarefas de direção ou gestão das OES. Tal como recorda Rawls, “a justiça é a primeira virtude das instituições sociais” (1971, citado por Hardina et al. 2007:48), constituindo os seus princípios, vetores, em termos de valores e ética que devem estar presentes nas organizações sociais. Fundamentalmente, importa compreender, como Hardina et al. (2007) observam, que a gestão das organizações sociais envolve a tomada de decisões éticas e a resolução de dilemas éticos, deste modo, os valores éticos transportados pelos profissionais influenciam a forma como os serviços são prestados e são um guia para atuar face a aspetos de discriminação identificados, e para promover a igualdade de oportunidades, em particular dos clientes organizacionais. Assim, os assistentes sociais quando atuam nas suas práticas de gestão, no sentido da mudança social visando inverter os diferenciais de poder que existem por entre os vários sistemas-cliente, potenciando informação, serviços e recursos, fomentando a igualdade de oportunidades e a participação na tomada de decisão, adotam como base destas interações os parâmetros da justiça social (NASW, 2008).

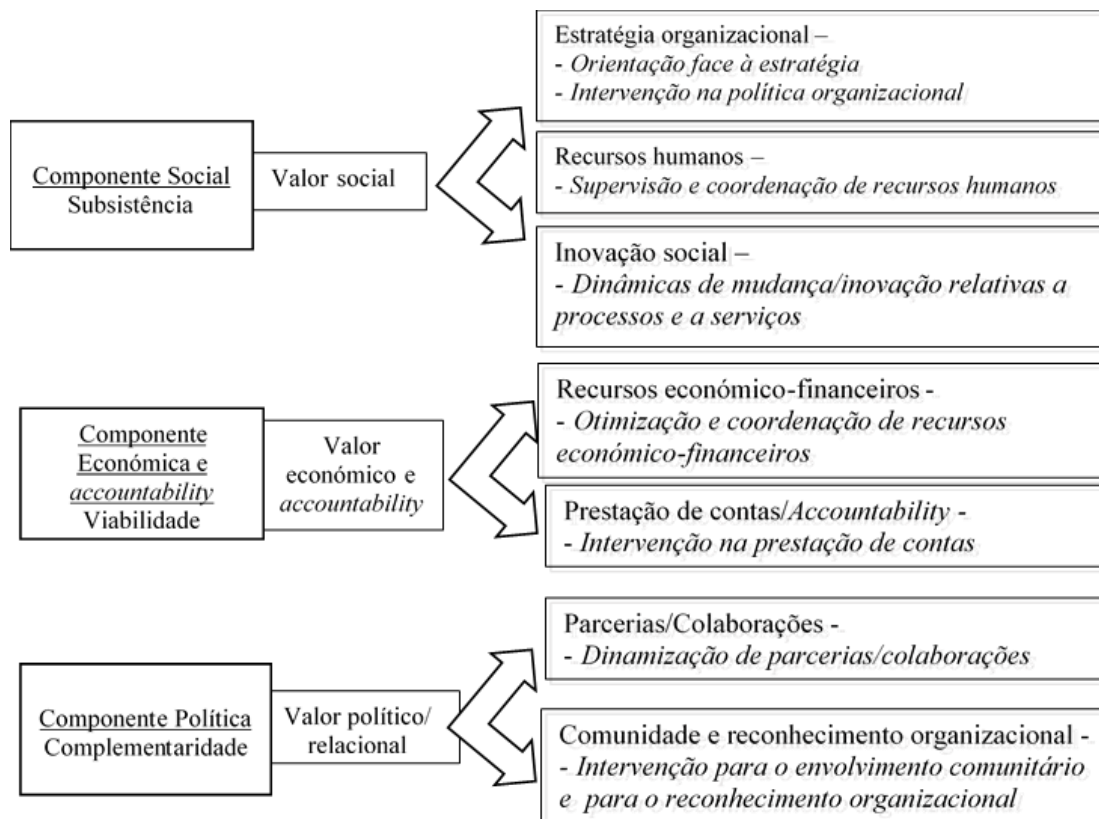
Furman e Gibelman (2013:13) justificam a maior preponderância do Serviço Social no seio das organizações e como agentes capacitadores das mesmas, sublinhando, que à medida que Serviço Social se torna crescentemente legitimado e respeitado como profissão vem conseguindo influenciar os ambientes e os modos de funcionamento das organizações que atuam com fins sociais. E consegue fazê-lo, estando mais associado à gestão destas organizações, estando mais atento às necessidades da comunidade e aos clientes organizacionais, desenvolvendo a liderança na sua gestão e preocupando-se, também, com as realizações da organização, com aquilo que alcançam.

### 3.2 Ao encontro de uma definição operativa da capacitação

Ainda que a abordagem da capacitação organizacional não tenha sido aplicada explicitamente ao domínio do Serviço Social, não é difícil perceber, que os assistentes sociais com funções de gestão/direção técnica nas OES podem ser incorporados nessa perspetiva ou reflexão. Com efeito e de uma forma recorrente a discussão tem vindo a analisar e a posicionar como cruciais no âmbito do serviço social as vertentes que o associam: i) à estratégia organizacional, ii) aos recursos humanos, iii) à mudança/ inovação social, iv) aos recursos de natureza económica/financeira e “prestação de contas” e, v) a colaborações e reconhecimento organizacional, as quais traduzem as componentes estruturais

que afirmam, mantêm e projetam as instituições, ou seja, nas quais se enraíza a sua sustentabilidade social, económica e política (Figura II. 1), como de seguida se esclarece:

Figura II. 1 - Quadro analítico da sustentabilidade na sua relação com a capacitação



Fonte: Elaboração própria

#### i) Estratégia organizacional

No que se reporta ao contexto organizacional constituído como um sistema onde se enraíza a sua estratégia em termos da missão prosseguida, política organizacional e dinâmicas interventivas assentes em respostas sociais, a sua configuração traduz um ambiente complexo e que é moldado em função de múltiplas variáveis numa lógica evolutiva e dinâmica, sendo que no campo das organizações vocacionadas para a população idosa essa configuração se relaciona com a perceção acerca das necessidades dos mais velhos, com o quadro legal que regula a sua atuação, com mecanismos de gestão de recursos, entre outras dinâmicas. A este nível e como informa Powell (2012), o Serviço Social é cada vez mais chamado a adotar diferentes papéis exercendo o seu papel influenciado pelas dinâmicas sociais em presença e adotando uma visão comprometida com organização, a qual se mostra ancorada no serviço aos clientes e na resposta às suas necessidades em mudança.

Se por um lado as funções das organizações não são necessariamente constantes em termos de públicos abrangidos e de serviços prestados e são influenciadas pelos mandatos dos próprios corpos dirigentes, por outro lado e como reconhecem Furman e Gibelman (2013:12), “ (...) os profissionais que trabalham nestas organizações são consistentes na fidelidade às normas

profissionais e ao seu compromisso para com o serviço”, tendo um papel importante na estratégia organizacional e nos ciclos da mudança organizacional. Neste âmbito, os autores sublinham que os assistentes sociais com funções de gestão organizacional situam-se relativamente a outros gestores, de forma diferente, nas organizações que visam servir pessoas, já que desenvolvem uma prática orientada para os clientes procurando apoiá-los e ir ao encontro das suas expectativas e a par, alcançar objetivos organizacionais mais amplos. Albuquerque (2014:177) refere-se à “posição intersticial” do assistente social para se referir à importância da sua ancoragem em diferentes espaços de interação e em patamares de ação diferenciados que o associam a uma intervenção comprometida com o singular - (indivíduos) e o geral (enquadramento institucional), nos contextos onde se enquadram.

Bertaux, Schleret e Bernardi (2000) reforçam a ideia de que no domínio das organizações importa ao profissionais de serviço social conciliar as lógicas de missão (e.g., funções altruístas no caso das organizações que não são de mercado), as lógicas institucionais (as grandes finalidades institucionais assentes por exemplo no desenvolvimento da organização, decorrentes de novas missões e dos próprios utilizadores e/ou em novos imperativos, de rentabilidade financeira, de concorrência) e as lógicas profissionais (e.g., códigos éticos, princípios deontológicos, modos de relacionamento com utilizadores e parceiros), sendo que daqui decorrem importantes capacidades de intervenção profissional. Hatzfeld (2001:228) enfatiza a ideia de que os assistentes sociais possuem “ (...) uma legitimidade muito forte que é preciso reafirmar e valorizar”. A sua inscrição num sistema de atores, num conjunto de responsabilidades e de referentes, como as organizações, pauta-se por uma ética de convicção ou sentido de dever, assente no seu mandato ou missão, que canaliza a sua intervenção primeiramente para as pessoas e para as suas necessidades. Adicionalmente, configura-se como ética de responsabilidade, no sentido em que a sua ação tem impacto sobre o conjunto de atores desses referentes e não apenas sobre as pessoas em particular. Daqui decorre a sua legitimidade institucional fundada na profissão e articulada com a organização.

Hughes e Wearing (2013:55) sublinham que os assistentes sociais (comprometidos com a gestão de organizações ou serviços), “ (...) não constituem apenas profissionais da organização, mas possuem responsabilidades mais amplas e podem influenciar estrategicamente as organizações nas quais se integram”. A missão informadora da estratégia organizacional deve traduzir por um lado um guia orientador do quotidiano destes profissionais, refletindo-se na gestão operacional, a qual permite acompanhar a performance organizacional, mas por outro lado deve convocar o profissional a uma outra dimensão, nomeadamente em torno da estratégia global e da sua direção. Como referem Coulshed et al. (2006), a atuação ao nível da estratégia não pode apenas refletir-se num aspeto de controlo operacional, importa sobretudo que nas organizações de apoio social estes profissionais transportem a missão para o cuidado ao cliente e para o *staff* (colaboradores), sendo estes, elementos cruciais da orientação estratégica e da sua implementação. Tal significa equacionar aspetos ao nível do equilíbrio financeiro e da conformidade dos procedimentos, mas significa também intervir para parâmetros de qualidade que vão ao encontro das necessidades dos utentes e famílias. Nestas organizações existe um grande reconhecimento acerca destes profissionais como recursos humanos centrais e cuja intervenção no campo da gestão é decisiva para o sucesso organizacional (idem, ibidem:93). Kliksberg (1997:18-19), advoga a importância de os gestores sociais ultrapassarem o

carácter prescritivo que caracteriza em boa parte a sua atuação para adotarem um enfoque heurístico na agenda organizacional, o que remete a atenção para uma intervenção estratégica comprometida em, “ (...) explorar a realidade, prestar a máxima atenção às suas particularidades (...) reajustar continuamente os marcos de referência “. Com este cariz, os contextos tornam-se importantes devendo a estratégia orientar-se em função dos mesmos. Assente neste pressuposto adquire a maior pertinência a atenção focada, quer nos contextos internos (públicos apoiados e organização na sua globalidade), para distinguir singularidades e prioridades, quer no contexto envolvente (e.g., distinção de novas necessidades relativas a novos públicos oriundos da comunidade), para efeitos da condução da missão e visão organizacional, carecendo os processos de direção da estratégia organizacional de serem dinâmicos, interativos (não apenas de cima para baixo) e de apresentarem alguma flexibilidade num esforço de adaptação às circunstâncias imprevisíveis e incertas da realidade, quer sejam necessidades em mudança ou outras variáveis (Coulshed *et. al.*, 2006). No essencial importa perceber que o compromisso da gestão do Serviço Social nestas organizações não decorre da organização como um fim em si mesmo ou de algum outro tipo de ambições, de natureza pessoal, por exemplo, a razão de ser do Serviço Social assenta nos utilizadores de serviços e no público em geral, numa perspetiva mais ampla, deste modo, a sua focalização tem também que incidir na organização, na promoção de uma maior qualidade dos serviços, no desenvolvimento, monitorização e supervisão dos serviços e, dos profissionais que lhes estão afetos (idem: 22).

Equacionando os aspetos inerentes à direção ou orientação estratégica nas organizações gerontológicas, Amat (2007) sublinha que esta pressupõe algo mais do que a sua formulação e desenho, em termos de missão e correspondentes objetivos. A estratégia concretiza-se de forma incremental, ou seja, amplia-se através da sua implementação e para a qual convergem os seus atores.

Tal decorre da política organizacional inscrita na estrutura organizacional e que se reporta à governança ou regras pelas quais a organização funciona e, à distribuição do trabalho no seu âmbito (Taylor *et. al.*, 2004). A este nível, Rosenberg e McBride (2015) realçam que a governança (e.g., o seu modelo) e as relações de poder são aspetos centrais com implicações na atividade de gestão (da estratégia), por parte do Serviço Social (em termos de direção da missão organizacional e da provisão de serviços). Joaquim (2008), por seu lado, atenta para a importância dos assistentes sociais inseridos nas organizações serem capazes de desenvolver espaços de poder e de influência no seu seio, por forma a responderem aos compromissos inerentes à sua função aí enquadrada. De igual modo, Nunes (2005:175) observa que se a prática profissional do assistente social se vem complexificando e a par vem refletindo um saber e poder estratégico por referencia aos contextos institucionais, em particular, quanto mais não seja porque traduz um conhecimento e competência teórico-prática que a caracteriza e neste sentido, “ (...) a ação do assistente social, enquanto atividade que se desenvolve inserida num dado sistema social, produz e reproduz efeitos nas múltiplas interações que estabelece com outros agentes institucionais e outros atores sociais, designadamente os utilizadores desses sistemas”. Assim, a ação profissional num dado sistema social mostra-se distintiva, adquire uma determinada intenção no exercício de uma função, para o qual tem poder de agir, encarado do ponto de vista da sua influência transformadora sobre o meio em que se situa (idem, *ibidem*).

O entendimento subjacente é de que os assistentes sociais inseridos nas organizações que são estruturas complexas podem através da sua gestão ser um recurso de apoio com grande valia para o alcance dos objetivos organizacionais, existindo, contudo, fatores que afetam esta atuação e que dizem por exemplo respeito, à configuração da organização e à forma como esta ocupação se mostra aí organizada e enquadrada, incluindo-se nesta assunção a sua participação no poder e na tomada de decisões. A este respeito Nunes (2005) esclarece, que o poder constitui um elemento preponderante da agência do assistente social inscrito no seu campo da regulação social, argumentando Giddens (1984) que o poder se mostra associado à conduta dos agentes no quadro das estruturas configuradas pela sua dualidade. Neste âmbito e de acordo com o autor, as estruturas, vistas como regras e recursos, são quer a pré-condição, quer o resultado da agência humana, sendo que, os agentes através das suas ações moldam as estruturas de poder. Nesta conceção, o poder reside na capacidade transformadora de um indivíduo intervir num conjunto de situações, numa série de eventos, fazendo a diferença relativamente a um estado pré-existente e neste sentido, toda ação depende do exercício do poder. Particularmente importante, é o entendimento de que o poder se expressa em relações de autonomia e dependência produzidas pela interação social, o que pressupõe que nesta interação aqueles que possuem algum nível de subordinação (estão mais dependentes) terão sempre um grau de autonomia e vice-versa (idem, ibidem:16).

Na esteira de Foucault pode falar-se de múltiplas e diferentes formas de relações de poder (e.g., as que ocorrem no âmbito de uma instituição/organização), existindo várias ações que contribuem para a sua operacionalização, sobressaindo na sua conceção a ideia de que o poder não se afirma inseparável do conhecimento já que este lhe introduz racionalidade. Admite-se, pois, nesta aceção que a governabilidade ou a gestão de algo carece de ser precedido pelo seu conhecimento, fornecendo este a base para a ação e intervenção, resultando daqui e em consequência o poder, na sua forma operativa. Assim, o poder para ser exercido mostra-se dependente do conhecimento e por seu lado o conhecimento origina poder. Essencialmente, subjaz a compreensão de que em contextos de governação e em espaços institucionais de regulação, em que tem que se perceber uma área em concreto (e.g., conhecimento de processos e métodos de pensamento e atuação, observação, formas de codificação), esse domínio do conhecimento potencia a tomada de decisão. Mais do que saber quem tem poder ou onde reside o poder, há que perceber e como advoga Foucault, o "como" do poder, i.e., aquelas práticas, técnicas e procedimentos que lhe dão efeito (Balan, 2010; Townley, 1993: 520).

Atenta esta importância do conhecimento, Karsh (1998:163-164), considera que, pensar na legitimidade do poder e na autoridade nas organizações é falar de um espaço de ação que precisa ser dimensionado uma vez que os seus contornos não estão definidos e onde cabe a cada um preencher esse espaço. Assim, por força da sua formação superior o assistente social possuirá sempre um reconhecimento organizacional ocupando uma posição de autoridade e responsabilidade, que lhe advém precisamente do seu conhecimento.

Assente nestes pressupostos pode perceber-se que falar de poder é falar de um conceito difuso e que se articula fortemente com a ideia de autonomia. Como Andrade (2001: 227-228) refere, “ (...) a autonomia do assistente social tem como ponto de ancoragem o corpo de conhecimentos do Serviço Social (...) o assistente social, pelo seu próprio fazer profissional, detém um conjunto de informação e

saberes que lhe conferem poderes dentro da organização". Será, como esclarece a autora, a posição na organização e o saber específico do assistente social (socialmente reconhecido) que lhe originam a atribuição de um conjunto de poderes necessários ao desempenho de funções ancoradas nas políticas organizacionais.

No contexto organizacional e tendo por base Giddens (1984) e Foucault (citado por Balan, 2010; Townley, 1993), o poder carece de ser equacionado como um processo relacional entre agentes, consistindo numa relação entre partes, que se estabelece assente na comunicação, quer para afirmar intenções ou realizar cedências. Torna-se assim prudente no quadro destas instâncias encarar o poder não como "forma pura", não há poder absoluto nem há autonomia absoluta, podendo concluir-se como Joaquim (2008), que a autonomia é um encontro e uma relação assente em várias dependências e não deve ser confundida com uma independência total. Como Granja (2014:76) refere, "A autonomia nunca é plena porque a ação (...) é tecida com os outros e é condicionada por circunstâncias objetivas". Se a atividade profissional é pré-normalizada por políticas e regulações institucionais é também produtora de novas regulações, a nível de conflitos, da redução ou compatibilização das diferenças.

Adicionalmente, importa compreender, que nas organizações o poder como capacidade transformadora do assistente social radica nos processos de ação que desenvolve assentes no seu conhecimento e prática reflexiva (para orientar a sua ação de acordo com o seu saber e mandato profissional), sendo que, neste entendimento, terá sempre como refere Faleiros (1987), um espaço de autonomia para orientar a sua ação. Esta capacidade (de orientar a sua ação), que ocorre a partir de um posicionamento na gestão da política institucional, reflete-se pois, em possibilidades de ação - tomadas de decisão, processos de planeamento - mas também, na capacidade de gerir diferentes interesses em presença, quer seja do foro interno ou externo à organização.

Hughes e Wearing (2013: 184) realçam que, em todas as formas de organização - desde as maiores que se apresentam com uma estrutura mais burocrática, às mais pequenas que possuem uma estrutura verticalizada menos acentuada - a tomada de decisões é crucial para uma efetiva e equitativa prestação de serviços e para resolver problemas que se criam no seu seio.

Os autores argumentam que uma função importante nestas organizações passa por humanizar as organizações, ou seja, acentuar os elementos humanos nos sistemas organizacionais e de gestão, significa olhar para os clientes como sendo a essência das organizações e aqui os profissionais de Serviço Social possuem uma dose de autonomia e controlo nas suas atividades profissionais que imputam nas suas decisões.

A tomada de decisões constitui o processo que traduz a escolha entre possíveis cursos de ação (Coulshed et al, 2006; Hughes e Wearing, 2013) e é uma das atividades mais importantes dentro das organizações, porque afeta os indivíduos (clientes e colaboradores), a resolução dos seus problemas e o funcionamento ótimo da organização (Ferrer e Fernández, 1996), podendo ocorrer para os assistentes sociais a vários níveis.

Netting et al. (2012) realçam que os aspetos para os quais os assistentes sociais são chamados a tomar decisões na sua prática diária não se limitam aos problemas dos clientes. Com efeito, se os assistentes sociais pretendem ser eficazes no serviço que lhes prestam, muitas outras questões têm de ser (re)organizadas e conduzidas nas organizações e trabalhadas com as hierarquias



organizacionais. Integram-se aqui, aspetos que dizem respeito, ao próprio funcionamento dos serviços, aos recrutamentos, à necessidade de equacionar a melhoria ou mudança de serviços doseada a partir dos recursos existentes, entre outros. A prática política nas organizações pressupõe não apenas uma possibilidade real de mudança de algo, a partir da tomada de decisão, mas também a capacidade de influenciar a tomada futura de decisão, a capacidade de opinar e avançar com perspectivas ou direcionamentos de ação que sejam um informe para a tomada de decisão. De acordo com Granja (2014:77), nas organizações os profissionais influenciam a ação dos outros atores com quem interagem, “ (...) estabelecem alianças ou gerem conflitos, usam o poder, as oportunidades de mobilizar recursos, as ideias que podem fundamentar os seus argumentos profissionais e afirmam o seu saber e campo de intervenção”.

Independentemente da forma como as decisões são assumidas (e.g., por delegação, decorrentes de uma reflexão alargada), no que concerne ao Serviço Social, importa enfatizar, que os valores e as assunções relativas aos conhecimentos dos contextos estão sempre subjacentes aos processos de tomada de decisão. Nas decisões de gestão, tanto quanto na prática, os assistentes sociais precisam de ter essa autoconsciência e serem capazes de analisar as agendas subjacentes (Coulshed, et al:123), as que se referem às exigências organizacionais e às dos clientes. Ainda que os profissionais representem a instituição, as suas finalidades e os seus princípios, são sujeitos profissionais, como bem sublinha Granja (2014), tendo um importante trabalho nas organizações ao nível da construção de consensos e da regulação de conflitos, os quais na gestão da política organizacional se colocam em diferentes patamares, quer seja numa vertente de lidar com as lógicas em presença ditadas muito pelas agendas de política social e que transportam a burocracia para o funcionamento organizacional, quer seja numa vertente de afetação e racionalização de recursos e custos, ou ainda numa perspectiva de relações sociais conflituais decorrentes dos atores que coexistem nas organizações (e.g., interesses e estratégias dos clientes, dos colaboradores, dos dirigentes).

Neste domínio e tal como a literatura reforça, muitas das decisões ao nível da gestão são partilhadas, e deste modo os assistentes sociais em funções de direção de serviços sociais assumem muitas das suas decisões de política organizacional a partir de uma tomada de decisão conjunta com os restantes profissionais organizacionais (Ferrer e Fernández, 1996: 485). Tal ocorre particularmente em processos de planeamento organizacional.

A este nível e como salienta Coulshed et al. (2006: 52-54), a tomada de decisão reflete-se no âmbito da gestão organizacional nas atividades de planeamento, assumido este um vetor crucial no funcionamento organizacional, já que traduz os meios pelos quais os objetivos organizacionais são traduzidos em ações. Visto que as solicitações que se colocam às organizações são crescentemente variadas, sendo importante avaliar necessidades e planejar prioridades, a fase do processo de planeamento relacionada com a estratégia política e com a elaboração do plano é realizada pelo profissional/diretor que é responsável pelo desenvolvimento dos serviços.

De igual modo, Cuenca, Medina e Ortiz (2010), referem que o planeamento compete às direções dos serviços traduzindo um exercício que se começa a aplicar ao campo das organizações geriátricas com a profissionalização e a aquisição de um estatuto técnico e político (associado a níveis de decisão) dos interventores sociais. Atualmente, o planeamento e a programação são ferramentas

básicas dos processos de intervenção profissional acopladas às atuações que se desenvolvem nas organizações sociais e que contribuem para as dotar de coerência e adaptação à mudança.

Também Miotto e Lima (2009) consideram que o planeamento institucional como instrumento de gestão e direção de políticas e serviços traduz uma ação que os Assistentes Sociais desenvolvem em cargos gerenciais e administrativos, no âmbito de instituições públicas ou privadas, que concede visibilidade às ações organizacionais desenvolvidas e que ainda que possa envolver processos considerados de mera burocracia institucional, contribui para a qualidade e efetivação dos serviços, podendo influenciar instâncias de decisão superiores ou oriundas das políticas públicas. Assim, os processos de planeamento constituem uma das formas de realizar a ação profissional, que procura a melhor maneira de a executar perante às demandas ou necessidades institucionais e dos utentes. Com idêntica opinião, Barbosa (1991) realça que o nível macrosocial do planeamento é exercido por profissionais que acedem a posições administrativas e técnicas superiores, devendo distinguir-se o planeamento como política institucional (entenda-se organizacional) e o planeamento a nível micro que se associa aos planos de intervenção.

Sendo certo que existem diferentes níveis de planeamento, vem neste domínio sendo sugerido, que na atividade de planeamento organizacional - planeamento operacional e estratégico - a contribuição do Serviço Social se mostra assumidamente relevante, ainda que parametrada pela realidade destas organizações, ou seja pela forma como as mesmas (e.g., a partir dos seus elementos dirigentes) se posicionam em termos de envolvimento e implementação dessas práticas (Barbosa, 1991; Carvalho, 2005; Rodrigues, 2011). Assim e numa vertente mais operacional reportada à definição e realização dos objetivos organizacionais, no dia-a-dia da organização, o Serviço Social assume o planeamento como tarefa permanente e contínua (i.e., relativa, a práticas para tarefas frequentes, ao funcionamento corrente/quotidiano da organização), assente num conjunto de ações interdependentes, perseguindo a otimização de resultados no curto prazo, por exemplo, anualmente (Ribeiro, 2011; Hughes e Wearing, 2013), sendo o planeamento sempre suportado pela missão, crenças e valores e, pelo modelo de gestão das organizações (Reis e Lemes, 1999). Trata-se, como argumentam Cuenca, Medina e Ortiz (2010:41) de uma vertente sobretudo técnica de planeamento, que decorre de um plano de ação ou programa ou projeto e que corresponde a ações concretas definidas por equipas ou diferentes áreas de atuação. Tal significa, pois, todo o conjunto de “ (...) ações que organizam a intervenção dita específica, localizando-a no processo coletivo de trabalho em equipas multiprofissionais. Este é um ato dialético salientado por Barbosa (1991:28), “ (...) onde o aqui e o agora são elementos a serem problematizados à luz de uma análise ou discussão reflexiva”, pretendendo-se que perante uma determinada realidade se equacione a ação desejada, ou seja, o alcance da resposta ou política organizacional.

Para além do planeamento operacional existe no presente e como Machado (2015) demonstra, uma preocupação na criação de um planeamento estratégico por parte dos assistentes sociais com funções de gestão organizacional nas organizações sem fins lucrativos. Com efeito e tal como o estudo de Ribeiro (2011) conclui, não só os assistentes sociais/diretores técnicos das instituições seguem um planeamento e reconhecem a sua importância, como o mesmo ocorre a nível operacional e estratégico com idêntica intensidade. Sobretudo o processo de planeamento é entendido como um instrumento útil

não só para a gestão, mas também para promover “ (...) a reflexão acerca do futuro da instituição (...) e tem como finalidade de raciocínio a afirmação da missão (...) da organização” (idem, *ibidem*:101). Machado (2015), refere que os assistentes sociais com funções de gestores de organizações sem fins lucrativos devem pensar estrategicamente e agir estrategicamente, ou seja, gerir estrategicamente, o que pressupõe pensar nas ações (estratégias) que se pretendem alcançar a longo prazo como fator de desenvolvimento e mudança organizacional, atenta a missão da organização. Ainda que nestas organizações o planeamento estratégico seja usualmente concebido e implementado como um processo descendente, os assistentes sociais podem envolver-se nestes processos e influenciá-los. Aliás, o mesmo traduz oportunidades singulares para que os assistentes sociais façam ouvir as suas vozes e influenciar a organização, no sentido de concretizar a sua missão e, pode também traduzir oportunidades para envolver outros *stakeholders* num processo de mudança (Coulshed *et. al*: 2006; Albuquerque, 2014).

A este nível refira-se, que mais do que o planeamento estratégico é o pensamento estratégico que traduz a essência da gestão estratégica (Franco e Azevedo, 2013), porque se consubstancia num processo de aprendizagem partilhada, numa ferramenta de aprendizagem que facilita a reflexão em torno do que é importante e do que deve ser feito em relação a tal, em termos de ação. Para Albuquerque (2014), o pensamento estratégico desenvolvido pelo Serviço Social significa uma atitude de reflexão mais profunda, no sentido que se distancia de uma focalização no quotidiano e que se mostra passível de ser desenvolvido num enquadramento dinâmico, em que existe partilha e cooperação, já que o mesmo se mostra ancorado a lógicas de proatividade ou seja de participação ou elaboração de propostas de ação, elencadas como base de resposta a necessidades manifestas ou expressas pelos indivíduos e comunidades.

Com o intuito de se caminhar para uma real capacitação organizacional é necessário estratégia e planeamento, mas importa equacionar o que está subjacente a estas dinâmicas. Nos serviços do cuidado como acontece em relação à população idosa, “as pessoas são tudo”, são a essência da organização, logo, carece de ser apreendida e valorizada a sua opinião para efeitos de tomada de decisão quanto a aspetos de política organizacional a empreender. Coulshed *et. al* (2006) informam que a este nível de tomada de decisões, obter a opinião dos clientes relativamente aos serviços que usufruem facilita o delineamento de formatos de resposta mais consentâneos com as suas necessidades e expectativas, cabendo ao profissional mediar esta comunicação e explorar o potencial para a mudança. No desenvolvimento, no planeamento e na gestão dos serviços, os utilizadores de serviços, como enfatizam Ferrer e Fernández, (1996:491) “ (...) devem ser um ponto de referência constante”. Traduz, pois, este enfoque uma prática política e estratégica que permite de forma mais visível promover a cidadania, a dignidade humana, a autodeterminação e a qualidade de vida em instituição, não podendo contudo deixar de se reconhecer que alguns clientes marcados pela fragilidade, como acontece com “ (...) idosos que sofrem de demência, incluindo a doença de Alzheimer, apresentam-se como menos capazes de participar em processos de tomada de decisão” (McInnis-Dittrich, 2012:12).

A assunção da qualidade (dos serviços) é uma das componentes que orienta a estratégia organizacional constituindo um compromisso partilhado entre dirigentes – profissionais –

clientes/utentes e demais interlocutores e, que envolve com grande intensidade os assistentes sociais responsáveis pela direção técnica de serviços sociais nas OES. Efetivamente, a política de qualidade assume um papel cada vez mais importante na estratégia das mesmas porque se constitui como fator de diferenciação e de melhor gestão das organizações, integrando-se neste âmbito a participação dos assistentes sociais (Carvalho, 2014). Como Mota (2016) constata, estes agentes facilitam a adoção da qualidade como instrumento de apoio à gestão das IPSS, constituindo recursos humanos capacitadores da implementação de uma política da qualidade enformada por princípios assentes em modelos de orientação, de que são exemplo os SGQ. No seio destas entidades, a qualidade do cuidado traduz uma focalização interventiva do Serviço Social fortemente acoplada às suas funções de gestão social organizacional. Megivern e os seus colegas (2007) assinalam que o Serviço Social se torna importante para influenciar/ajustar o modelo da qualidade e fornecer aportes significativos para a melhoria da qualidade. Esta capacitação decorre do facto da componente da qualidade do cuidado se integrar no campo específico do Serviço Social e do seu conhecimento holístico relativo à qualidade dos serviços e à qualidade de vida dos públicos vulneráveis com quem lidam (Blom e Morén, 2007).

Este diálogo carece, contudo, de ser interpretado em dois níveis. Por um lado, não se pode ignorar a dimensão política do conceito que está subjacente a pressupostos de controlo e avaliação das práticas institucionais numa ótica de racionalização dos recursos públicos, elevando-se os argumentos e perceções acerca do necessário alcance da eficiência e eficácia dos serviços com o consequente acréscimo de atividades burocráticas e redução da autonomia profissional (Banks, 2003; 2007). Deste modo e de acordo com Osborne e Gaebler (1992) o Serviço Social precisa de possuir um conhecimento sobre a qualidade dos serviços e qualidade de vida (dos públicos vulneráveis com quem trabalha), mas também um conhecimento acerca das influências do meio envolvente e da forma como estas influenciam a organização. Por outro e ainda que em grande parte motivado por estas circunstâncias (de novas dinâmicas da realidade), a abordagem da qualidade quando inscrita nestas entidades implica que a sua definição/implementação (de uma política de qualidade) beneficie de um envolvimento ativo destes profissionais, quer em termos da edificação de uma estrutura ou dos processos da qualidade. Na ótica de Megivern et al. (2007), o Serviço Social participa em cada contexto para a elevação de um modelo integrado heurístico da qualidade, visto que auxilia a configurar o modelo que se ajusta à sua realidade organizacional. Assim, argumentam que a sua influência para a implementação de um modelo da qualidade se mostra ancorada na sua ação, em termos de aconselhamento e colaboração com agentes de consultoria, de promoção da recetividade organizacional, da adoção de atitudes destinadas à melhoria da qualidade, do envolvimento dos colaboradores e da avaliação de resultados a nível de satisfação de clientes, contribuindo através destas dinâmicas para a capacitação organizacional.

Equacionar a vertente de intervenção profissional associada à dinâmica de capacitação da realidade organizacional, do presente, implica, que se perceba que essa dinâmica passa também por um conjunto de elementos estratégicos inerentes ao “agir” e que convocam o Serviço Social a conseguir inscrever e superar os limites e desafios dos contextos quotidianos ou saber conduzir a política do quotidiano (Faleiros, 1994). Tal remete para uma leitura das múltiplas racionalidades em presença e para a consideração das correlações de força e dinâmicas estruturais e conjunturais, implica conseguir

gerir a burocracia de forma a que a sua autonomia não seja afetada, conciliar outros domínios da sua intervenção nas organizações (Mota, 2016), superar uma intervenção meramente executiva e desenvolver a reflexividade, posicionando-se mais ao nível de argumentação, do planeamento e avaliação (Albuquerque, 2011; 2014; Healy, 2014). Significa também novas atitudes na relação com o tempo, o que remete para a superação de abordagens meramente centradas na temporalidade presente e que decorrem de uma intervenção mais imediatista movida por situações de emergência social.

Na consideração estratégica do campo organizacional, o Serviço Social articula lógicas e desenvolve funções que respondem a exigências diferentes das arenas em que se situam. Healy (2014) sublinha que o Serviço Social é uma prática contextualmente diversificada. Por seu lado Payne (2009:24) argumenta que nas organizações do cuidado o Serviço Social é a profissão dominante adquirindo uma importância muito visibilizada recentemente e que se mostra associada a “ (...) tarefas quer de cuidado quer de efetiva provisão de serviços”. Diversos estudos reportam que geralmente nestas organizações os assistentes sociais exercem cumulativamente funções de coordenação ou administração/gestão de sectores ou serviços e funções de intervenção social propriamente dita, ou de intervenção técnica (Joaquim, 2008; Sobreiro, 2009), como atrás já salientámos. A capacitação associada à ação dos assistentes sociais na intervenção com as pessoas idosas em contextos institucionais que enfrentam os desafios da crise económica e social (Carvalho, 2012a; 2014), ergue pois, estes profissionais como cruciais no domínio da organização e funcionamento das valências/respostas sociais (Carvalho, 2012a; 2014; García, e Jiménez, 2007; Payne, 2009; Ribeirinho, 2013), fundamentalmente “ (...) porque conhecem o significado do que é ser idoso, porque têm um conhecimento da teoria, da política e da legislação e possuem capacidade reflexiva sobre a sua prática” (Phillips, Ray e Marshall 2006:52). Complementarmente, importa compreender que a intervenção a este nível do sistema-cliente tem impacto no sistema – organização, porque este se mostra dependente do primeiro e é onde se inscreve originariamente o Serviço Social (Viscarret, 2011).

Refletindo sobre os contextos institucionais e sobre os seus destinatários diretos, que são também os destinatários da intervenção do assistente social, Andrade (2001:228) esclarece que são estes que canalizam o agir profissional, porque são os sujeitos sociais centrais no campo da agência institucional. Desde logo porque por força da relação matricial caracterizadora do campo institucional desenvolve-se um espaço de aproximação entre ambos que potencia a intervenção. Tal significa, que é “ (...) a situação vivenciada pelos destinatários da intervenção do assistente social bem como a rede de relações particulares e também estruturais e processuais envolvidas que constitui o objeto de trabalho próprio do Serviço Social sendo essa situação social que vai ser transformada no processo de trabalho, na ação direta”.

Em boa verdade a proximidade em termos de estrutura relacional subjacente à dinâmica interventiva permite que os assistentes sociais constituam agentes ativos na identificação e na resposta a situações de necessidades, de risco, ou de crise (Hughes e Wearing, 2013; McDonald, 2010, Kerr et al., 2005; Ribeirinho, 2013; Viscarret, 2011). No quadro da organização e funcionamento das valências/respostas sociais, a gestão do sistema cliente beneficia da relação presencial, do contacto direto, da relação de proximidade para a intervenção sobre o quotidiano das pessoas. Como Granja

(2008) informa, a interação entre os assistentes sociais e a população, viabilizada pela empatia, pela confiança, pela comunicação, permite a expressão manifesta e/ou verbalizada dos problemas, sentimentos e necessidades. Os bloqueios e problemas são identificados pelo assistente social, como refere a autora, porque se cria um clima favorável à sua expressão, por indícios, pelo conhecimento de proximidade e pela sensibilidade social do assistente social, bem como pela intermediação que este estabelece com profissionais que acompanham as vivências diretas dos indivíduos ou que estão na sua convivência e, que lhes facultam certas particularidades em termos de parâmetros importantes para a ação.

A intervenção para melhor conhecimento dos problemas, afetos a públicos marcados pela grande fragilidade e, dos seus fatores causais, traduz uma preocupação permanente que mobiliza num registo contínuo (por vezes diário), a reunião de informação por diferentes vias e onde se valoriza a auscultação aos próprios, a obtenção dos seus pontos de vista, o contacto com entes próximos, a consulta à equipa de trabalho e profissionais de outras áreas, sendo estas estratégias, que constituem formatos de resposta ao risco (Houston, 2001). O quotidiano é “insuprimível” e caracteriza-se pela sua heterogeneidade, mas tal não tem que se traduzir em “imediatez” ou superficialidade no quadro interventivo, já que a grelha de leitura do real e da situação em concreto é sempre por estes profissionais perspetivada de forma compreensiva (Netto, 2012: 23; Albuquerque, 2011) e por um acompanhamento da evolução das situações, mantendo-se uma atitude vigilante (Granja, 2008).

Para o funcionamento institucional e em concreto das suas modalidades de resposta aos públicos vulneráveis, o Serviço Social dispõe de um domínio de conhecimentos (teoria) que se articulam com procedimentos efetivos (prática) e que singularizam o seu *modus operandi* em termos de capacitação das estruturas em que opera. Assente neste pressuposto os profissionais desencadeiam uma intervenção multinível que visa fundamentalmente conciliar a dimensão micro (cliente) com a dimensão meso (organização) e macro (campo normativo e legislativo), por forma a assegurar a necessária compatibilização da qualidade da prestação do serviço (O'Connor, 1988, citado por Viscarret, 2011), traduzindo esta leitura globalizante, um atributo da gestão social ancorado à figura do gestor social/administrador/diretor (Coulshed, 1990). Neste contexto são desenvolvidas e asseguradas ações no âmbito das organizações que se prendem com a intervenção no sistema-cliente, para o dotar e/ou coordenar a prestação do serviço solicitado e/ou sugerido, enquadrando-o no sistema-organização. Dinâmicas associadas à identificação do cliente, admissão e acolhimento, elaboração de projetos de intervenção e procedimentos de avaliação, traduzem, os mecanismos indispensáveis que implicam a gestão social e que potenciam valor social à agência organizacional, comprometida com a qualidade de vida e dos serviços, como recordam Blom e Morén, (2007).

Nas OES, designadamente nas IPSS, como conclui Sobreiro (2009:75), o diretor técnico enquanto elemento de gestão da instituição, ou exercendo outra função de gestão intermédia, desempenha sempre um papel de maior importância, sendo que uma das funções que lhe está em regra alocada reside na “ (...) intervenção técnica relacionada com a intervenção social, nomeadamente, atendimento a utentes/clientes e famílias, preparar a entrada dos utentes/clientes, elaborar o plano de desenvolvimento individual do utente/cliente”.

A este nível, “ (...) as rotinas do saber assentes no padrão de regularidade e generalidade de procedimentos” (Granja, 2008) e a prática estruturada (Mouro, 2014) afirmam a intervenção inerente ao funcionamento das respostas. Assim, nas configurações de serviço direto o papel dos assistentes sociais surge como inestimável, para esse funcionamento, porque conjuga na intervenção com os seus públicos (e.g., idosos) as facetas de uma prática generalista e especializada, ambas facetas inseparáveis da intervenção social em organizações de cariz gerontológico e que contribuem numa ótica mais estrutural para a sua diferenciação positiva (Mali, 2013, McInnis-Dittrich, 2012; Mouro, 2014). Por entre as primeiras e seguindo a teorização de Mouro (2014), enquadram-se competências alargadas e ações abrangentes, enquanto que as segundas são desenvolvidas em contextos específicos de intervenção social, como no campo da intervenção para idosos. Desta relação surge um modelo de conceptualização do Serviço Social, como esclarece Mali (2013), que radica num pilar holístico, ou seja, que contempla o amplo e plural contexto da realidade dos idosos e que convoca tarefas de cunho mais funcional, bem como outras, com níveis de abordagem de cariz compreensivo (diagnóstico), interpretativo (avaliação), mobilizando forças e capacidades (atividades) visando dignificar as suas vivências e valorizando simultaneamente a provisão do serviço, do ponto de vista institucional.

Podem a partir daqui e como evidenciam vários autores (Grupo de Coordenação do Plano de Auditoria Social - CID, 2005; Santiago, 2007; Granja, 2008; Payne, 2009; Viscarret, 2011), distinguir-se as intervenções que incorporam os processos organizativos e funcionais subjacentes ao início da provisão dos serviços e que implicam em momento anterior a este (aquando da inscrição/candidatura), a realização de uma entrevista de pré-entrada (ou seja do acesso ao serviço) onde se valorizam aspetos relativos à situação socioeconómica do requerente, à sua situação sociofamiliar, às expectativas perante os serviços prestados e onde se presta também o ato de informação (Granja, 2008), ao esclarecer questões relativas ao quotidiano na estrutura residencial (e.g., normas de funcionamento, horários e atividades, o contrato a estabelecer e as suas condições, bem como, indicações sobre pagamentos/mensalidades). Procurar conhecer, não apenas, elementos sociofamiliares, mas igualmente apreender os modos de vida, hábitos, cultura, redes de solidariedade e a qualidade das relações interpessoais entre familiares e indivíduos, constituem algumas das vertentes do estudo/diagnóstico, indutoras da adequação de estratégias a adotar (Rodrigues, 2000). Como Payne (2009:53) realça, neste processo “ (...) há que saber [também] lidar com os recursos organizacionais” de forma compreensiva, não só para aconselhar a melhor provisão em termos de resposta mas também para acautelar por exemplo questões de financiamento, equacionando as fronteiras daquilo que pode ser ou não ultrapassado, gerindo recursos e serviços, existindo a este nível uma tarefa reflexiva crucial para os assistentes sociais que passa por considerar as estruturas complexas onde operam e assegurar o funcionamento dos serviços aos utentes/clientes.

Traduz, pois, o estudo da situação e a resultante avaliação diagnóstica suportada nos elementos recolhidos e/ou em visitas domiciliárias, que permitirá após tomadas de decisão (do requerente e do profissional), desenvolver o protocolo de admissão, o qual se afigura como instrumento fundamental (Grupo de Coordenação do Plano de Auditoria Social - CID, 2005), porque estabelece a agenda do ingresso e define os mecanismos de receção ao idoso residente, sendo que no caso dos

não residentes se organiza o despoletamento dos serviços. A incorporação nas respostas ou admissão traduz o momento de formalização do contrato escrito como referem os autores, com menção a deveres e direitos, valor mensal, explicação do regulamento interno e sua devolução ao próprio/representante. Nas respostas residenciais ou nas que beneficiam do espaço físico da instituição organiza-se um comité de receção (Santiago, 2007: 284) ou programa de acolhimento, o qual intenta por via da mobilização de outros profissionais esclarecer dúvidas, dar a conhecer os espaços, os colaboradores de intervenção direta e outros clientes/utentes, carecendo de existir um acompanhamento nas diversas fases da adaptação dos clientes/utentes para que a sua integração possa ser bem-sucedida.

Payne (2009) perfilha a ideia de que as implementações do cuidado no contexto organizacional sejam recetivas e de desenvolvimento, preconizando que na sequência do reconhecimento do conjunto de necessidades (de natureza social, familiar, contexto cultural) desencadeado através de um primeiro diagnóstico avaliativo e da interação estabelecida para configurar as modalidades do cuidado e admissão, a trajetória de intervenção a seguir por parte do profissional inserido no sistema-serviço deva ser promotora de um cuidado com dignidade, facilitando o alcance de uma contribuição positiva por parte dos serviços e reconhecida amplamente (Payne, 2009 Phillips, Ray e Marshall, 2006). Assim e tendo por base a metodologia de planeamento, nestes processos, a elaboração do projeto de vida/projeto de intervenção individual traduz uma etapa estrutural da intervenção (De Robertis, 2009; Ander-Egg e Idáñez, 2005), concebendo-se muito em função de objetivos inclusivos e que aspiram a potenciar forças, capacidades e a implicação do cliente, num compromisso contínuo e mutuamente assumido em termos dos cuidados desenvolvidos. Constituindo um foco crucial da intervenção prática com idosos, a sua mobilização e *empowerment*, para que possam assumir um papel envolvido e ativo na resolução dos seus próprios problemas (McInnis-Dittrich, 2012; Saleebey, 2009; Payne, 2009; Phillips, Ray e Marshall, 2006), importa contudo e a este nível assinalar, que esta implicação fica muitas vezes comprometida por questões de deterioração cognitiva ou incapacidade mental, circunstâncias estas que mobilizam a família ou outros sistemas relacionais, para se acordar no delineamento de soluções em termos de projeto de desenvolvimento individual para o idoso (Miguel e Amaro da Luz, 2015; Viscarret, 2011), importando trabalhar aspetos de partilha de responsabilidades entre estes agentes e de complementaridade das suas funções, mesmo que o idoso esteja inserido em organização residencial.

Contudo e neste domínio, como Thompson (2009:73) advoga, a importância da adoção de uma “prática sistemática” no que ao processo acima diz respeito, a clarificação e exequibilidade dos seus objetivos e a identificação das estratégias para os alcançar, constituem elementos da maior prioridade. Tal remete para a coordenação e documentação do plano de intervenção e para o seu desenvolvimento conjunto (com a participação do cliente). Significa também uma avaliação holística subjacente aos projetos de vida, assente numa “visão de helicóptero” por a mesma se mostrar multidimensional e integrada. A este nível, Viscarret (2007) designa como gestor de caso e Payne (2009) como gestor do cuidado, o profissional que assume a responsabilidade e coordena o plano de cuidado desde o planeamento do apoio até à sua avaliação. Contudo e como surge transversalmente defendido o sucesso da intervenção gerontológica beneficia significativamente da interdisciplinaridade (García, 2007; Santiago, 2007; Ribeirinho, 2005; 2013), entendida como o “ (...) trabalho conjunto de uma equipa



que comunica com frequência para otimizar o cuidado e em que a avaliação feita por cada profissional deve considerar as contribuições dos outros o que permite uma gestão holística dos problemas complexos” dos clientes/utentes (Hall e Weaver:868). Este pressuposto implica a existência de equipas de trabalho/equipas técnicas de cunho profissional diferenciado (e.g., assistente social, médico, enfermeiro, animador, psicólogo, entre outros), que mobilizam diferentes áreas de conhecimento afetas ao projeto de intervenção individual, as quais procedem à avaliação numa perspetiva interdisciplinar cruzando informação social, clínica, de enfermagem, decorrente da observação, de entrevistas ao cliente e à respetiva família e/ou outros elementos significativos da rede de suporte social, bem como de relatórios sociais, de reuniões, de registos e provenientes também de instrumentos de avaliação (e.g., escalas de avaliação de funcionalidade) ou de inquéritos já produzidos por outros profissionais (Ribeirinho, 2013; Rodrigues, 2000). Nestas dinâmicas o assistente social associado à gestão social revela-se como o elemento coordenador da equipa e que procede à gestão dos casos convocando a reavaliação periódica dos mesmos relativa às suas necessidades e progressos, para assegurar que a provisão e prestação de serviços seja adequada e/ou para potenciar a mudança, inclusive organizacional (Amat, 2007; Viscarret, 2007).

Com particular importância adquire também na abordagem à situação complexa do idoso a elencação de atividades do campo social, relacional e/ou lúdico-ocupacionais inseridas no seu projeto de vida, advogando García, e Jiménez (2007: 74), que “ (...) os serviços desenvolvidos para os idosos devem responder tanto às necessidades dos mais vulneráveis como aos que estão na posse de todas as suas capacidades”, pelo que importa desenvolver-se toda uma variedade de atividades e serviços nesse sentido, visto que a manutenção da independência traduz um objetivo crucial do Serviço Social gerontológico. Kerr e os seus colegas (2005) consideram ser da maior importância que os assistentes sociais adotem uma abordagem positiva e proactiva no campo da ativação com os idosos, por exemplo, através do reforço da atitude anti discriminatória, da promoção de forças e estímulo à resiliência e, ajudando a reconstruir a confiança, autoestima e redes sociais na sequência de experiências de transição ou mudança para contextos de institucionalização e/ou apoiados por organizações sociais. Como alertam os autores, a eficácia do Serviço social com pessoas idosas deve avaliar a promoção de independência, autodeterminação e direitos individuais, ao invés, de se centrar apenas na proteção aos adultos vulneráveis que enfrentam riscos.

Como é sabido, as tarefas de avaliação colocam-se a vários níveis (cliente e organização) e carecem de ser apreendidas nos diferentes patamares (Thompson, 2009). Tal é particularmente relevante para o Serviço Social que no contexto organizacional assume funções interventivas de direção técnica ou responsabilidade pela organização e funcionamento de serviços e que precisa de perceber que as tarefas de avaliação focalizadas no idoso são distintas das da prestação de serviços sociais, tendo aqui que apreender as complexidades da vida organizacional e sobretudo assegurar que a organização social e em concreto as suas dinâmicas/ atividades abrangentes e respostas são periodicamente avaliadas de acordo com orientações ou parâmetros avaliativos definidos (Brueggeman, 2006; Kerr *et. al*, 2005), contribuindo também por esta via, para participar no caminho da aprendizagem organizacional, o qual estimula a retroalimentação por via da avaliação regular. Neste domínio, perdura pois, o entendimento, de que construir os processos de avaliação assentes na prática

diária, desenvolver avaliações assentes na auscultação aos clientes acerca da sua satisfação com os serviços, determinar através de outros mecanismos se estão a ser alcançados os objetivos de um plano ou programa, e avaliar a organização como um todo, traduz uma forma de aprendizagem para melhor agir no quadro amplo da gestão organizacional (Adams, 2008; Hughes e Wearing, 2013; Sessa e London, 2015).

Assim considerada, a literatura sobre a aprendizagem organizacional interseta com a ampla teorização sobre a capacitação organizacional e com a prática profissional concernente à gestão de recursos humanos em termos da sua supervisão e coordenação, visto que os recursos humanos são para as organizações um dos seus principais ativos (Amat, 2007; Berry, 1990; Thompson, 2009; Morrison, 2001) e um dos sectores mais importantes com os quais trabalham os assistentes sociais afetos à direção de respostas e/ou serviços, muitos dos quais são por estes últimos geridos ou orientados, para melhor agir no seio das respostas em que estão inseridos.

## ii) Recursos humanos

Nas organizações movidas por uma missão social como as de economia social, os recursos humanos carecem de ser vistos não apenas como um grupo de pessoas que possuem tarefas, sendo sobretudo importante considerar o tipo de serviço prestado, que no caso da população idosa implica compreensão e empenho no seu bem-estar e qualidade de vida. Dito de outro modo e nos termos de Horwath e Morrison (1999), o sucesso de uma organização que presta cuidados sociais está dependente dos colaboradores que nela trabalham.

Nestas estruturas e como enfatiza Sobreiro (2009), estes gestores têm de lidar e acima de tudo gerir uma diversidade de outros profissionais e agentes que se situam, quer ao nível das posições dirigentes e onde se incluem todos aqueles integrados na cimeira da hierarquia, com uma acentuada função política e deliberativa da organização, quer ao nível da realização de certas tarefas e atividades enquadradas na dinâmica das respostas mas que se mostram oriundos do exterior da organização (e.g., voluntários, estagiários), constituindo no entanto, o grupo dos profissionais remunerados que executam a política organizacional, como técnicos, técnicos superiores (e.g., psicólogos, enfermeiros, animadores, entre outros) e pessoal não técnico (e.g., encarregados, cozinheiros, ajudantes de ação direta, ajudantes familiares, entre outros), aquele que apresenta uma maior dimensão em termos de recursos humanos organizacionais e que canalizam a maior atenção do Serviço Social a desempenhar funções de gestão.

Em boa verdade, gerir recursos humanos traduz uma área da prática profissional que permite ao assistente social incumbido de funções de direção técnica organizacional contribuir para uma mais elevada qualidade dos serviços usufruídos pelos seus utentes/clientes. Berry (1990), na avaliação que faz sobre os fatores que têm impacto na contribuição do Serviço Social para os recursos humanos conclui que aqueles passam pelo facto de estes profissionais poderem elencar qual o perfil mais ajustado para uma dada função e poderem através dos seus conhecimentos e competências contribuir para o desenvolvimento organizacional em termos da sua intervenção nos processos de contratação. Assim, participar no desenho dos postos de trabalho - em termos de número, qualificação, perfis,

objetivos de cada um, afetação de tarefas - nos processos de funcionamento - para estabelecer e orientar as relações entre os trabalhadores/colaboradores – e nos sistemas de controlo – para avaliação do pessoal, controlo de tarefas, entre outras, são alguns dos aspetos que ressaltam a importância de uma intervenção suportada pelo Serviço Social a nível de gestão de recursos humanos nas organizações vocacionadas para idosos (Amat, 2007; Brueggemann, 2006).

Por entre as amplas tarefas associadas à gestão de recursos humanos compete de um modo geral ao Serviço Social acoplado à gestão de respostas sociais proceder à supervisão e coordenação de todo o pessoal técnico e não técnico, intervenções estas que são dependentes dos contextos e específicas aos contextos e que se assumem como centrais para o funcionamento organizacional, traduzindo o propósito principal da supervisão, o desenvolvimento profissional dos colaboradores para o desempenho dos seus papéis organizacionais, por forma a responder a uma vasta gama de necessidades dos próprios e das organizações (Davys e Beddoe, 2010; Lambley, e Marrable, 2013) e, contribuir para a produção de serviços de elevada qualidade em termos de experiência e resultados para os clientes/utentes dentro daquilo que são os constrangimentos organizacionais (Kadushin e Harkness, 2014). Nestas dinâmicas a coordenação incorpora o esforço de grupo que é liderado e que nesse sentido permite melhorar a capacidade organizacional direcionada para objetivos que prosseguem uma determinada missão (Holosko e Skinner, 2015; Tornero, 1996).

Como decorre de abordagens centrais (Thompson, 2009, Morrison, 2005; Kadushin e Harkness, 2014), a análise da supervisão em contextos organizacionais inclui diversas vertentes e carece nas “ (...) organizações de cuidados sociais e de saúde de se ajustar em função dos contextos da prática” (Davys e Beddoe, 2010:18). Uma componente basilar focaliza-se na monitorização dos colaboradores com o intuito de assegurar um certo tipo de funcionamentos assentes no cumprimento de políticas, regras/procedimentos ou condutas e que se mostra necessário ao desenvolvimento dos próprios serviços. Sob esta atuação de monitorização enquadra-se também a análise da *performance* dos supervisados, de que são um exemplo as modalidades de avaliação de desempenho, ou outras aferições capazes de perceber, por exemplo, se em ambientes de cuidado onde os públicos são vulneráveis existe “bom trato” dos clientes/utentes, a adoção de condutas anti discriminatórias e a capacidade de lidar com os mesmos valorizando aspetos como o respeito, a dignidade humana e autodeterminação. Thompson (2009:171) realça a importância da monitorização como componente da supervisão não se apresentar apenas focada numa “perspetiva de racionalidade técnica” ou com um pendor restrito em termos de gestão, o que acontece quando se esgota nesta vocação. De igual modo Kadushin e Harkness (2014) sublinham que a supervisão administrativa é hoje imprescindível para afinar a *performance* organizacional envolvendo fortemente o Serviço Social em aspetos procedimentais globais e de análise do desempenho dos colaboradores, mas que não deve ser a vertente dominante da supervisão nestas agências, perdurando o entendimento de que a mesma carece de ser ampliada. A este propósito, Horwath e Morrison (1999) advogam que os sistemas de avaliação foram introduzidos nas organizações de cuidado como técnicas de gestão de *performance* e constituem instrumentos essenciais para imprimir a aprendizagem organizacional coadjuvados pela supervisão profissional, sendo importante, que a par, as organizações possam de forma idêntica

valorizar outras componentes da supervisão, por forma a propiciar oportunidades para um melhor contributo dos profissionais (colaboradores) junto dos clientes/utentes a partir das suas práticas.

Assim, o desenvolvimento dos colaboradores, o apoio aos mesmos e a mediação constituem elementos de supervisão que têm sido bem desenvolvidos pelo Serviço Social e dos quais resultam amplos benefícios organizacionais. Morrison (2005) enfatiza que um dos principais papéis associados à supervisão é promover a aprendizagem e o desenvolvimento profissional emergindo esta focalização na sequência das crescentes exigências que se colocam as organizações do cuidado e aos assistentes sociais, onde se inclui a preocupação que os mesmos têm acerca dos colaboradores com quem trabalham relativa a competências que estes devem possuir no âmbito da ação que desenvolvem. Deste modo, a aquisição de conhecimentos e de competências específicas aos contextos que envolvem os colaboradores constituem um dos objetivos subjacentes a tarefas de supervisão. Neste campo os assistentes sociais que nas organizações exercem a supervisão de pessoal devem ter uma visão clara de como a formação pode ser usada de forma apropriada para permitir à organização mudar, desenvolver e crescer. A formação desempenha um papel importante na gestão organizacional competindo ao supervisor criar e manter um ambiente favorável à aprendizagem (e.g., análise de necessidades). O desenvolvimento profissional constitui, pois, um mandato da supervisão (Davys e Beddoe, 2010) que visa incrementar as competências profissionais e a melhor prestação de serviços aos idosos, pretendendo-se que a aprendizagem acompanhe as novas realidades e os novos conhecimentos ancorados à realidade destes públicos, de maneira a que as realizações organizacionais sejam positivas e erguidas em valores e princípios informadores da sua cidadania. Assim considerado, este aspeto da supervisão porque se enraíza numa reflexão sobre a ação e sobre a necessidade de a ajustar ou adaptar às circunstâncias em mudança (dos indivíduos e das organizações) mostra-se compatível com a designada prática reflexiva (Healy, 2014; Thompson, 2009).

Complementarmente e porque estas arenas são caracterizadas pela sua complexidade e sensibilidade (Ray et al., 2014), a prática da supervisão mostra-se extensível a papéis de suporte dos colaboradores para os apoiar no desempenho das suas tarefas ou para trabalhar aspetos do foro moral/emocional que decorrem da sua atividade com populações vulneráveis e de forma a que possam desenvolver as tarefas associadas às suas funções.

A supervisão ocorre aqui num formato variado ou numa base formal, i.e., planeada de forma antecipada, ou informal, dependendo das experiências organizacionais (Lambley e Marrable, 2013), a partir de um contacto diário, com os interventores da prática direta, facultando apoio ao colaborador na sua prática e contribuindo para que o seu trabalho se desenvolva da melhor forma. A intervenção de encorajamento, de escuta e apoio no seguimento das situações que se colocam decorrentes da ação traduzem o nível de supervisão que emerge de uma interação positiva entre profissional e colaborador e que visa interferir no trabalho igualmente positivo com os clientes/utentes (Kadushin e Harkness, 2014).

Articulada com estas vertentes, a mediação de conflitos é distinguida como uma dinâmica subjacente à supervisão que decorre da intervenção que procura apoiar a resolver conflitos e desacordos ou insatisfações entre colaboradores e/ou com clientes e/ou famílias, visando colmatar as dificuldades daqui emergentes (Morrison, 2005). Nas organizações sociais, como observa Hansenfeld

(1999), as principais atividades decorrem das relações entre o pessoal e os clientes, constituindo estas o mecanismo que permite avaliar, determinar as necessidades e trabalhar para as transformar, indo assim ao encontro do melhor resultado para o cliente. É, pois, na esteira destas relações que os profissionais pautam a sua intervenção, lidando com esses constituintes, procurando resolver conflitos de interesses de vária ordem, mas numa ótica de satisfação mútua, ou de ganhos mútuos. Fischer e Ury (citados por Coulshed, 1990:113) designam esta intervenção como de negociação baseada em princípios, ou seja, traduz uma resolução de um conflito em que todos saem beneficiados.

Neste contexto da mediação, Hughes e Wearing (2013:166) realçam a importância de o Serviço Social mediar e se possível reduzir os “stressores” no local de trabalho, para além daquilo que é o *stress* normal e até motivador. Nas suas funções como gestor social e associado a funções de direção, como esclarece Kirchner (1997), o assistente social desenvolve um papel de facilitador – mediador, desenvolvendo uma intervenção focada nas pessoas, promovendo processos de resolução de problemas e mediando relações em contextos onde as mesmas se estabelecem. Um elemento de particularidade desta função de mediação nas agências sociais, como refere Wuenschel (2006), reside na que se desenvolve também com constituintes externos e, contrariamente às organizações lucrativas, os gestores sociais das organizações sociais lidam de forma rotineira com estes constituintes, designadamente com famílias de utentes/clientes e de forma persistente resolvem conflitos que também os envolvem.

Coulshed (1990: 118) enfatiza que os assistentes sociais detêm uma posição crucial para exercer a supervisão nas organizações procedendo à coordenação dos recursos humanos. Ancorada ao trabalho abrangente do assistente social com funções de responsabilidade na gestão organizacional esta função de coordenação remete muito para o processo que envolve o trabalho no seio e entre as equipas, para fixar objetivos e tomar decisões, evitar sobreposições de trabalho, minimizar conflitos, constituindo a competência comunicacional um vetor decisivo para esta atividade de coordenação. A este nível, as reuniões de coordenação da equipa, o trabalho com as equipas multidisciplinares, de intervenção direta e de aconselhamento são fatores que elevam o sucesso da atuação do conjunto dos colaboradores.

Tornero (1996) assinala que a coordenação remete para preocupações de sincronia e harmonização que passam pela promoção de um trabalho conjunto orientado para a estratégia e missão organizacional. Bourbousson, R’Kiouak e Eccles (2015) advogam que as equipas são mais do que a agregação de indivíduos devendo ser encaradas, sobretudo, como o resultado de interações entre os seus membros, com intensidade diferenciada, constituindo sistemas dinâmicos ancorados em várias configurações. Na opinião dos autores, as equipas constituem o terreno onde se produz a responsabilização partilhada permitindo configurar ajustamentos e posicionamentos para enfrentar desafios e mudanças. Com efeito, no trabalho de nível organizacional e em equipa, “ (...) a partilha de informação torna-se um elemento essencial assim como as co-construções de conhecimento acerca dos clientes, acerca dos seus riscos e necessidades” (Hughes e Wearing, 2013:168). O trabalho em colaboração e entre as diferentes profissões constitui um auxiliar para sinalizar situações ao nível da avaliação diagnóstica, dos riscos e necessidades dos clientes, mas também para antever direcionamentos da ação centrados no bem-estar e na elencagem de oportunidades para os clientes,

revertendo, assim, a comunicação e a interação importantes dimensões deste trabalho. Neste domínio e em contextos de gestão organizacional, fomentar a participação, i.e., auscultar a opinião dos vários membros das equipas, promover a comunicação e ter em conta as experiências de vida real para discutir contextos e complexidades num clima de confiança e respeito são aspetos que facilitam este trabalho de grupo (Benard e Truebridge, 2009).

Particularmente importante na coordenação das equipas é o papel de liderança (Bourbousson R'Kiouak e Eccles, 2015), apresentando-se esta como um processo sinérgico, interativo e transformacional no quadro do exercício do Serviço Social ancorado a funções de gestão de organizações sociais (Holosko e Skinner, 2015). Nestas, a literatura vem advogando que formatos como a liderança transformacional<sup>94</sup> adotada pelos assistentes sociais de primeira linha ou gestores revelam contributos significativos para o desenvolvimento dos colaboradores, denotando simultaneamente impactos positivos para enfrentar situações e ambientes de mudança que confrontam as organizações (Hardina et al., 2007; Tafvelin, Hyvönem e Westerberg, 2014). Com efeito e no âmbito das suas atividades de coordenação e supervisão dos recursos humanos, os assistentes sociais constituem agentes bem posicionados para integrar mudanças nas dinâmicas organizacionais, para enfrentar a incerteza e mostram-se capazes de influenciar e mudar o comportamento dos outros. Equacionando a teorização acerca da liderança transformacional (Bass, 1990; Stone, Conley e Luo, 2014), pode constatar-se que “ (...) os seus parâmetros são congruentes com muitos dos princípios do Serviço Social” na gestão dos recursos humanos, já que acentuam a valorização, a participação e o envolvimento dos trabalhadores, mostrando-se os assistentes sociais gestores prontamente adaptáveis a este modo de pensar, dado o seu foco no pensamento sistémico, em todos os níveis de prática organizacional (Fisher, 2009:363). A este respeito, Arches (1997, citado por Fisher, 2009) observou como resultado da sua investigação, que os assistentes sociais supervisores utilizavam os princípios de liderança transformacional nas organizações sociais, realçando que os mesmos pelas responsabilidades que possuem não podem ser vistos, numa leitura acerca das suas funções, independentemente das suas organizações, as quais seguem uma determinada missão e objetivos. Mais do que isso e como também relata Mary (2005, citada por Fisher, 2009), os assistentes sociais são líderes transformacionais por natureza e apresentam qualidades de liderança transformacional, quando promovem a responsabilização, a autonomização e a valorização dos indivíduos (i.e., clientes e trabalhadores), repercutindo-se estas qualidades a bem da organização.

Em concreto e atendendo às características dos líderes que capacitam as organizações, importa realçar que práticas tendentes, à capacitação dos colaboradores passíveis de gerar entusiasmo e envolvimento em torno da missão organizacional, como são as que se associam ao contínuo apoio e supervisão dos colaboradores, à mediação de conflitos e à realização de mudanças positivas nas organizações ou equipas de trabalho, revertem exemplos da liderança do assistente social a partir da sua *influência idealizada*. Por outro lado, a capacitação que potenciam nos colaboradores suscitando a motivação pelo seu trabalho, sentimento de pertença, responsabilidade profissional e que resulta de

---

<sup>94</sup> Seguimos de perto neste ponto a reflexão por nós desenvolvida associada às atividades científicas de produção articuladas com o doutoramento (cf. Amaro da Luz, 2017b).

práticas tendentes a promover a autonomia, a criatividade, a autoconfiança, a aptidão técnica e a capacidade de resolução de problemas, configuram o seu perfil de liderança assente na *estimulação intelectual*.

Associando-se ainda a este leque de características que posicionam os assistentes sociais como líderes transformacionais, importa salientar, que as dinâmicas vocacionadas para a capacitação dos profissionais e/ou equipas de trabalho, por exemplo, por via da identificação de necessidades de formação e elaboração do respetivo plano com o intuito de fomentar competências enquadra a liderança do profissional em termos de *consideração individual*. Por seu lado, a capacidade em aproximar os trabalhadores em torno da visão da organização e a participação conjunta na definição da sua estratégia, através por exemplo, do envolvimento dos trabalhadores/equipas na definição do plano de funcionamento da organização e no planeamento estratégico, afirma a liderança do profissional no plano da *inspiração motivacional*. No geral, a liderança transformacional desenvolvida pelos profissionais assume de igual modo características de liderança capacitadora e participativa exercendo um efeito transformador sobre a vida dos trabalhadores e das organizações e contribui para a mudança organizacional (Fisher, 2009; Hardina et al., 2007; Holosko e Skinner, 2015; Tafvelin, Hyvönem e Westerberg, 2014). Tal como sugerem Traube e o seu grupo de trabalho (2016), as organizações que prosseguem a inovação com vista à mudança têm líderes responsáveis na sua estrutura e que nela participam de forma muito envolvida.

### iii) Inovação social

Reconhece-se de uma forma alargada que a natureza e complexidade dos problemas e desafios enfrentados pelas organizações evoluem e crescem continuamente. Como a literatura informa (Hughes e Wearing, 2013; Verleye e Gemmel, 2009), existe uma multiplicidade de fatores que se constituem como elementos de pressão das OES de natureza externa (e.g., dinâmicas demográficas, contexto político, económico, social) e interna (e.g., heterogeneidade da população idosa, alargamento das equipas) e que convocam a introdução de mudanças nestas estruturas. Nandan, London e Bent-Goodley (2015) consideram que estes vários desafios exigem que os assistentes sociais liderem e facilitem mudanças sociais que podem ter um impacto duradouro nas pessoas e nas organizações. Admitindo-se que o ímpeto principal para a mudança, a ocorrer, nas organizações, se associa a uma interação com as dinâmicas sociais que constituem as suas envolventes (espaço intra e meio social), argumenta-se que o Serviço Social possui a compreensão acerca dos problemas e necessidades sociais, mostrando-se capaz de detetar e apreender todas essas mudanças contextuais e sobre elas operar. Com efeito, atuar com vista à mudança social é algo que se mostra sedimentado na profissão, tendo a mesma desde sempre sido assumida como um dos seus valores centrais. Assim, por natureza e por decorrência da sua formação os assistentes sociais constituem agentes que desempenham uma função na mudança organizacional e na adoção de estratégias inovadoras para a acompanhar. Segundo Traube et al. (2016), encorajar as organizações sociais a adotar práticas inovadoras é algo que poderá beneficiar da ação do Serviço Social e da sua cultura prática, sendo as mesmas assumidas como indutoras de inovação social. Os assistentes sociais estão na linha da frente para identificar novas

necessidades e para sinalizar a importância de responder às mesmas ou para desenvolver novas soluções de resposta (Berzin, Pitt-Catsouphes e Rossi, 2015), traduzindo pois o reconhecimento do problema, a perceção sentida acerca da existência de necessidades sem resposta, a contínua monitorização e avaliação, a análise, o diagnóstico ou investigação para aferir soluções ou oportunidades de incrementar algo ou proceder a uma melhoria, formas de potenciar o seu envolvimento/participação nos processos de inovação social com vista à mudança. Hughes e Wearing, (2013) referem que, com vista a auxiliar as organizações a mudar a sua estratégia para que possam evoluir e até continuar a existir, os assistentes sociais necessitam de estar atentos e ajudar as organizações. Sobretudo e no quadro de uma intervenção comprometida com a gestão social, os assistentes sociais devem assumir a missão como um motivador influente para a inovação, atuando através de estratégias para pôr em prática a missão organizacional (McDonald, 2007). Esta orientação que canaliza um olhar para o futuro, ergue, pois, a problemática da inovação com uma posição de destaque para os profissionais nas organizações de cuidado aos idosos. A este nível argumenta-se que as organizações para idosos estão largamente construídas para prestação de serviços carecendo de não se reduzirem a essa prestação o que decorre da sua incursão em termos da exploração de vias passíveis de inovação (Djellal, Gallouj e Gallouj, 2004) e onde o Serviço Social pode participar.

Neste contexto, os assistentes sociais com posições na gestão organizacional podem desenvolver caminhos tendentes à inovação, a qual no campo da sua prática não carece de ser original, implicando ao invés e como referem Traube e os seus colegas (2016), que seja nova para o cliente/utente ou para o contexto organizacional e que imprima uma melhoria ou valor social. Em particular, a prossecução da inovação social por parte do Serviço Social pode ser considerada no quadro da adoção de processos, i.e., das inovações relacionadas com a organização, ou da viabilização de produtos/serviços, i.e., inovações relacionadas com os serviços, as quais no seu conjunto intentam provocar nas organizações a mudança social positiva capacitando-as com o pressuposto da sua sustentabilidade social.

Ancorada à vertente relativa a processos de inovação, múltiplas são as possibilidades interventivas, destacando-se por exemplo, a participação na implementação dos sistemas de qualidade (Hughes e Wearing, 2013). No que concerne a produtos/serviços, alguns dos objetivos da intervenção podem situar-se: a) na elencação de propostas relativas à conceção de serviços inovadores para idosos (para a sua rede de proximidade) ou para os vários públicos passíveis de serem apoiados pelas organizações; b) na ponderação de uma oferta de serviços tendentes a satisfazer as necessidades dos mais velhos, numa perspetiva compreensiva e ou inclusiva (porque se estrutura em função do conhecimento da necessidade) e passíveis de contribuir para uma maior coesão social das comunidades locais provisionando respostas por si ambicionadas (Otto e Laino, 2012). Numa abordagem orientada para a diferenciação dos serviços ou para o desenvolvimento de novas soluções perante necessidades identificadas da procura existe um amplo conjunto de oportunidades abertas à inovação que importa equacionar e sobre as mesmas refletir, articulando a sensibilidade que decorre do conhecimento das realidades, a ética, os valores em presença, a missão organizacional (e.g., primazia atribuída ao indivíduo) e as possibilidades de mobilizar a ação, conexões estas que se



estabelecem no domínio da intervenção profissional (Crepaldi, Rosa e Pesce, 2012; Hughes e Wearing, 2013).

Paralelamente, o envolvimento em iniciativas de inovação por parte do Serviço Social decorre da ideia de criatividade. Como Turner (2002) refere, a criatividade, a mudança e a inovação compartilham uma plataforma importante na prática do trabalho social. Payne (2012) sugere a este propósito que para facilitar a inovação as organizações devem estimular a criatividade por exemplo nas atividades para idosos.

Com efeito, no campo das organizações que promovem o apoio e o cuidado aos idosos, a investigação tende a sublinhar que a criatividade está relacionada com realizações significativas por parte dos mais velhos, com o seu desenvolvimento pessoal, autonomia, participação e exercício da cidadania (Payne, 2012), com as oportunidades que concede em termos de construção de competências e habilidades capazes de influenciar a sua qualidade de vida e ativação (Phillips, 2007). Neste sentido, uma característica do *empowerment* emergindo da criatividade organizacional apoia-se na evidência de que a promoção da participação pode ser alcançada nos cenários da vida institucional onde se inscrevem idosos com perfis de autonomia, funcionalidade e capacidades cognitivas mantidas, podendo também ser induzida junto de todos aqueles que vivenciam estados de maior dependência propiciadores de falta de participação (Pinto, 2011; 2013; Ribeirinho, 2013). Recuperando a abordagem de Sen (2003), pode, pois, sugerir-se, que as capacidades oriundas da criatividade organizacional se revertem em habilidades ou competências para concretizar liberdades, permitindo aos indivíduos serem quem querem e fazerem o que querem, abordagem esta que se articula com direitos humanos, justiça social e autodeterminação ou capacidade de escolha. As práticas criativas que são moldadas, tornadas operativas ou propostas pelos assistentes sociais beneficiam de uma visão holística, integrativa e crítica da intervenção e resultam em dinâmicas diversificadas e diferenciadas equacionando sobretudo a singularidade dos clientes. Nas organizações vocacionadas para idosos (Payne, 2012; Phillips, 2007), associam-se a modalidades como por exemplo, a poesia, teatro, dança. Outras atividades incluem as artes criativas, onde se distinguem, a arte e o trabalho criativo e as artes utilizadas como terapia, as narrativas de vida, a reminiscência e o trabalho de grupo. A dinamização dos idosos pode também ocorrer a partir de atividades desenvolvidas nas estruturas residenciais e/ou centros de dia e/ou centros de convívio, quando por exemplo, os idosos com maior funcionalidade apoiam na animação sociocultural de outros idosos, através da sua inserção em ambientes *snoezelen* e musicoterapia, beneficiando de novas tecnologias adaptadas á sua estimulação cognitiva, constituindo estas, vias para estimular a comunicação, a interação social e a sua qualidade de vida. Possibilidades acrescidas resultam da utilização de atividades normais de forma criativa (aprender com e criticar a televisão, beneficiar do uso da internet), envolvimento em atividades organizadas assentes em saídas/passeios e visitas ou outras com intuítos de lazer, incremento da mobilidade e participação. Por via da criatividade os idosos veem frequentemente melhoradas as suas situações de vida. Todo este conjunto de dinâmicas traduz mecanismos de fortalecimento/capacitação das organizações desencadeadas por via da atuação junto dos seus públicos próximos ou utentes/clientes, advogando-se de forma unânime e neste âmbito, que o desenvolvimento, implementação e sustentação de inovações sociais implica os profissionais, sendo estes, elementos principais nestes processos.

A este respeito e atendendo ao conhecimento profundo que possuem das organizações, dos seus públicos e ao seu papel na liderança organizacional, os assistentes sociais podem, como salientam Berzin e Pitt-Catsouphe (2015), revelar-se intraempreendedores em relação à inovação, quando para além de gerarem ideias, se mostram capazes de conceber e implementar programas/projetos/serviços nas organizações. Tal ocorre, pois, quando a partir da sua iniciativa direta movem esforços operativos para enfrentar desafios sociais ancorados às infraestruturas existentes, exercendo influência organizacional para produzir valor social a uma escala alargada (e.g., de abrangência comunitária, ultrapassando estas iniciativas o impacto direto sobre os próprios utentes/clientes).

#### iv) Recursos económico-financeiros e prestação de contas/ *accountability*

Uma das principais ações na abordagem contemporânea da prática da gestão é que se aplica aos assistentes sociais que possuem uma posição organizacional de chefia, assume que estes, para além de serem responsáveis pelo funcionamento diário das organizações/serviços começam a desempenhar um papel cada vez mais destacado para equilibrar a missão destas com as exigências que às mesmas se colocam, em termos de recursos económico-financeiros (Suarez, 2010). Como vem sendo constatado e já salientado, por força de todo o conjunto de mudanças que ocorreram nas últimas décadas, as OES começaram a focalizar com maior intensidade as suas preocupações em torno da eficiência e eficácia das suas intervenções, o que se refletiu no padrão de liderança do sector influenciando os seus colaboradores de topo. Nesta sequência, argumenta-se, que a alteração das condições que enquadram as organizações tem vindo a reclamar uma prática do Serviço Social significativamente diferente dos seus cânones do passado, convocando estes profissionais a lidar com questões globais que influenciam o desempenho e o futuro das organizações no sentido da sua sustentabilidade financeira (Claiborne, 2004; Reisch e Jeni, 2012). Rosenberg e McBride (2015) afirmam que no presente uma gestão bem-sucedida nas organizações de serviços humanos exige um conhecimento diversificado e um conjunto de aptidões diferenciadas estando o Serviço social singularmente posicionado para contribuir para ambas. Idêntica perspetiva é partilhada por outros estudos que sugerem que dada a inevitabilidade da maior atenção prestada à componente económica nas organizações, o Serviço Social se posiciona na arena da gestão essencialmente como um gestor virtuoso já que pelo conhecimento fundamental que possui das organizações e comunidades pode melhor combinar os “três Es” (relativos a eficiência, eficácia e economia), com a integridade e determinação para prosseguir os objetivos sociais subjacentes à missão das organizações (Coulshed, 1990:4). Neste âmbito, Germak (2015) vem salientar que a intervenção profissional a nível de gestão nos contextos organizacionais está a mudar, aproximando-se de áreas de pendor mais económico e financeiro que fazem parte dos seus ambientes de trabalho e com as quais o Serviço Social não tem partilhado muito em comum, mas que existem atributos e competências destas áreas que lhes são atualmente crescentemente recomendadas<sup>95</sup>.

---

<sup>95</sup> Prolifera na literatura um intenso debate sobre as práticas profissionais gestionárias orientadas por imperativos económico-financeiros e sobre a respetiva formação ou conhecimentos que carecem de orientar a praxis, a ontologia e a compreensão do Serviço Social face às realidades contemporâneas (vd. Burkitt e Moxon, 1982).

Ainda que as contribuições destes profissionais para a formulação de política económica nestas organizações não se encontrem ainda bem definidas, constituindo esta uma dimensão da prática de natureza heurística, que importa melhor conhecer, a sua participação no apoio à viabilidade organizacional tem vindo a ser reconhecida, como vários estudos vêm demonstrando. Neste âmbito e tal como sublinham Abramovitz et al. (2014:3), as organizações são no presente muito apoiadas pelos assistentes sociais que estão na linha da frente de serviços para desenvolver propostas de financiamento, para fornecer informações sobre contratos, relatórios de progresso, subsídios do governo e, em geral, para se manterem informados sobre as questões orçamentais dos serviços ou programas/projetos que lideram. Isso requer a conscientização e as competências para relatar e monitorizar de perto o número de serviços prestados, os resultados alcançados e os montantes gastos, constituindo “a capacidade de entender a ligação entre o financiamento, serviço e clientes, competências destes profissionais”.

Widerquist e Lewis (2002) advogam que os profissionais através das várias decisões que assumem regularmente influenciam situações do foro económico-financeiro com impacto nas organizações. Numa ótica complementar, vários autores esclarecem que os assistentes sociais desenvolvem várias das suas estratégias adotando uma perspetiva económico-financeira holística, o que significa que atendem a essas dimensões como base para poder melhorar também o bem-estar dos clientes e para apoiar a autossuficiência económica das organizações (Jacobson, 2011; Sherraden, 2015).

Assim e como a literatura informa, são várias as ações/estratégias que os assistentes sociais gestores desenvolvem (ou onde participam), que constituem oportunidades para configurar e/ou suportar as instituições sociais e que consideram os aspetos económicos. Abramovitz e a sua equipa (2014) realçam neste contexto ações relativas ao recrutamento e formação do *staff* para satisfazer as necessidades dos clientes, a antecipação das necessidades em termos de serviços para os clientes, a advocacia ou aconselhamento centrada nas mudanças necessárias na organização ou comunidade e as iniciativas para angariação de recursos e relações públicas, visando apoiar o desenvolvimento de serviços organizacionais para clientes. Neste enquadramento realça-se ainda a importância e a capacidade destes agentes identificarem e acederem a recursos através de diferentes fontes de financiamento (e.g., candidatura a projetos), contribuindo assim para o desenvolvimento financeiro das organizações. Por seu lado, todo o conhecimento e compreensão relativos às arenas organizacionais e aos seus clientes/utentes suscitam o planeamento da sua parte concernente aos recursos (e.g., planeamento operacional, de atividades), bem como, o desenvolvimento e a utilização de orçamentos e informações financeiras (e.g., valores associados a participações), inserindo-os assim de uma forma também próxima da gestão financeira destas organizações (idem, ibidem; Brueggemann, 2006).

Complementarmente, Hardina et al. (2007) realçam a presença dos voluntários designadamente membros dirigentes, voluntários especializados ou outros não especializados, onde se incluem pessoas em formação, no cômputo das configurações não apenas de desenvolvimento da ação social, mas também de apoio à manutenção da organização. Tal significa que os mesmos reúnem

um conjunto de atributos de valia para as organizações, já que, por exemplo, desenvolvem atividades de ajuda (e.g., não especializados) por via da execução de certas tarefas a nível de prestação de serviços (apoio nas refeições, ajuda a clientes/utentes em atividades várias) e adicionalmente ajudam a reduzir custos associados à prestação de serviços, pela eliminação de custos de remuneração e benefícios adicionais. O Serviço Social pode ter aqui um papel importante a nível de procura de oportunidades para recrutar voluntários tendo por base as suas atividades públicas, de coligações, trabalho em rede ou grupos de trabalho com outras instâncias, competindo-lhe ainda preparar e orientar os voluntários, vendo-os como complemento (função de apoio/auxílio) ao trabalho remunerado (idem, *ibidem*). Outros autores, por seu lado, sublinham outro tipo de aporte financeiro decorrente da gestão social, ao referir que:

Uma das especificidades da gestão realizada por assistentes sociais prende-se com a sua atenção quanto à responsabilidade social quanto a problemas sociais que possam originar e o apelo à inclusão de públicos desfavorecidos nos quadros das instituições. Este procedimento pode trazer vantagens financeiras para as instituições, por via das situações subsidiadas, assim como podem assegurar a cooperação, entre as instituições e os serviços públicos de emprego, com vantagens que o trabalho em rede proporciona a partir destas cooperações mútuas (Ribeiro, 2011:71), para o esforço de consolidação financeira das organizações.

No seu todo e como Urponen (2015) salienta, o Serviço Social evidencia flexibilidade sendo também responsável e convocado a organizar recursos tangíveis e intangíveis, na ausência ou quando os mesmos são escassos e que se mostram necessários ao funcionamento dos sistemas (amplamente considerados).

De salientar, ainda, que a prossecução da viabilidade económica e o incremento da capacitação organizacional podem assumir muitas outras formas, como referem, De Vita, Fleming e Twombly (2001), sendo importante adotar estratégias plurais com este intuito e adotar a flexibilidade na prática profissional (Aristu, 2009). Urponen (2015:5) afirma, que “o Serviço Social está entrelaçado com a economia e com os processos económicos de muitas maneiras diferentes”. Desde logo e quando lida com instituições e com as suas atividades em relação aos clientes deve considerar os custos e os seus aumentos equacionando questões relativas à eficiência e à economia (idem, *ibidem*). Por seu lado e nos ambientes organizacionais que enfrentam contingências os profissionais são muitas vezes incutidos a alertar para condutas de maior racionalidade (Alfirević e Gabelica, 2006) e a mobilizar as pessoas para uma direção mais sustentável (Rickett, 2000). Atentos estes pressupostos, Gottschalk e Witkin (1991) recordam que estes profissionais de Serviço Social não estão apenas interessados nos benefícios individuais (dos clientes/utentes), mas também nos bens coletivos (i.e., organização) e que no seu envolvimento com o bem-estar humano (e.g., inerente à missão das agências) assumem preocupações mais amplas que transcendem os indivíduos em si, convocando a racionalidade nos fins da sua ação e também decorrente da mesma. Numa perspetiva de otimizar ou potenciar recursos financeiros organizacionais, o trabalho de sistematização e avaliação para determinar o tipo e a quantidade de serviços que os clientes recebem ou precisam, o envolvimento em termos de negociação ou propostas para partilha de recursos com outras entidades e o desenvolvimento de parcerias formais

para viabilizar de algum modo a prestação de serviços, traduzem alguns dos formatos de contribuição organizacional facilitadores do financiamento que associam o Serviço Social a partir das suas funções organizacionais (Hardina et al., 2007).

Por entre estas funções, as tarefas de coordenação de recursos económico-financeiros constituem atualmente desafios maiores colocados aos profissionais solicitando a sua ação em múltiplas frentes (De Vita, Fleming e Twombly, 2001). Coulshed (1990:124) advoga que o “casamento entre a economia e o cuidado” não é uma tarefa simples e no quadro da gestão de recursos monetários tem de existir uma atuação ao nível da coordenação de múltiplos recursos assente em tarefas plurais. De igual modo, Alfirević e Gabelica (2007) alertam para o facto de que gerir uma ONL obriga a enfrentar um leque de desafios entre os quais coordenar aspetos internos da organização associados à distribuição de recursos. Sobreiro (2009), no estudo que desenvolve junto de diretores técnicos em IPSS atesta a importância destes em lidar com matérias de índole económica/financeira (e/ou tesouraria), ao constatar que aqueles desempenham frequentemente tarefas, tais como, a elaboração de ofícios, a solicitação de orçamentos para aquisição de material/serviços e o controlo da contabilidade, o pagamento a fornecedores e/ou a outros para pagamento de serviços, bem como fazer encomendas de produtos a fornecedores. Em particular, tendo por base a compreensão da missão das organizações, os assistentes sociais participam na gestão de um conjunto de recursos, humanos, materiais e financeiros, os quais são necessários para assegurar a continuidade dos programas e serviços com o intuito de melhorar o seu funcionamento (Amat, 2007; Coulshed et al., 2006; Rwomire, 2011), assumindo aqui, um papel, também a nível da responsabilização organizacional ou prestação de contas (*accountability*) (Andrade e Franco, 2007, Coulshed, 1990) perante *stakeholders* internos, bem como, externos.

Em relação à responsabilização organizacional ou capacidade de prestar contas (*accountability*), a mesma é no presente assumida como fundamental para a sobrevivência das OES (Franco, 2004). Reconhecendo-se que a nível de recursos materiais e financeiros estão instituições estão em maior ou menor escala dependentes do apoio de entidades externas, designadamente, financiadores ou doadores (e.g., Estado), a capacidade de gerir as relações com as mesmas por via da prestação de contas traduz um fator que reforça a confiança nestas organizações influenciando a sua sustentabilidade (Andrade e Franco, 2007). Com efeito, as OES (IPSS) que lidam com o envelhecimento movem-se em contextos de crescentes necessidades e de orçamentos restritos (Carvalho, 2011), carecendo em boa medida das entidades governamentais para sustentar as suas atividades (Patti, 2000).

Não obstante e como já assinado, a abordagem da prestação de contas nas OES carece de refletir essa responsabilização não apenas numa ótica de dever/obrigação, mas também como responsabilidade moral ou assumida, o que significa incorporar uma noção de prestação de contas decorrente dos valores sociais e pressupostos subjacentes à sua missão. Assim considerada, a *accountability* nestas entidades relaciona-se com o valor económico e contribui para a sua sustentabilidade, numa ótica mais alargada, direcionando-se, neste enquadramento, para múltiplos *stakeholders*. Na esteira de Oster (1995, citado por Moore, 2000), o principal valor fornecido pelo setor

sem fins lucrativos é a realização de seus propósitos sociais e a satisfação dos doadores que contribuem para a causa que a organização incorpora.

Por força de todo um conjunto de mutações associadas a diferentes dinâmicas e já atrás discutidas (Vd. Cap.I.), a questão da *accountability* introduzida na agenda das organizações sociais coloca novos desafios ao nível da sua gestão que mobilizam a atuação dos assistentes sociais (Ruela e Albuquerque, 2015), advogando-se que estes gestores sociais não podem ignorar a importância da capacidade de prestação de contas. Tal significa, potenciar uma capacidade de resposta organizacional de cariz amplo (não apenas a uma autoridade, mas também ao público em geral), tendo subjacente o pressuposto da *accountability* como responsabilização abrangente e que encerra dinâmicas expressivas que incluem a vertente do reporte que auxilia à análise financeira e, a vertente moral, encastrada na responsabilização pela prossecução de uma determinada conduta, objeto e missão da organização, não obstante essas dinâmicas poderem conotar-se com “formatos” mais reativos ou proactivos, em função dos mecanismos de *accountability* que as organizações privilegiam.

Neste âmbito e de acordo com Hughes e Wearing (2013: 139), a leitura compreensiva da capacitação promovida pelo Serviço Social em termos de *accountability* nos contextos organizacionais, implica perceber, “ (...) a quem são estes profissionais *accountable* e como o são”.

Reportando-se à questão dos interlocutores a quem prestar contas, Banks (2009) sublinha que a *accountability* ancorada à prática do Serviço Social se caracteriza como sendo múltipla, existindo uma diversidade de pessoas a quem os profissionais prestam contas das suas ações. Deste modo, a *accountability* para com os utentes de serviços constitui um elemento distintivo já que traduz a essência da prática profissional, carecendo os profissionais de prestar contas das suas ações àqueles que beneficiam dos seus serviços nas organizações. Sobretudo, existe uma responsabilização para com estes e que decorrem dos valores fundamentais do Serviço Social, assentes, no que à população idosa diz respeito, na promoção do seu bem-estar, no desafiar da discriminação e opressão dos mais velhos, entre outros aspetos. Fundamentalmente, no quadro das organizações sociais, “ (...) com aplicabilidade nas organizações vocacionadas para a população idosa [podem identificar-se] quatro dimensões da prestação de contas” que convocam o Serviço Social (Corbett’s, 1991, citado por Hughes e Wardina, 2013:152) e que se mostram coincidentes com a abordagem de Ebrahim (2010), designadamente, a prestação de contas ao governo, que se caracteriza como sendo o modelo tradicional de *accountability* (dimensão ascendente), a *accountability* direcionada para o utente/cliente/ consumidor e que envolve também as famílias (dimensão descendente), a que se reporta ao público em geral (dimensão externa) e a que se direciona para a organização abrangendo os seus colaboradores (dimensão interna). Sobretudo e, ancorada à prática profissional, a prestação de contas deve ser entendida como responsabilização mais abrangente, o que significa que falar de *accountability* implica prestar contas e assumir ou demonstrar responsabilidade por certas ações (Hughes e Hardina, 2013:153).

No que concerne às formas de *accountability* decorrentes do Serviço Social e tal como a literatura informa, estes reportes multiplicam-se pelo público abrangente ao qual o profissional se mostra responsável. Assim, estes profissionais adotam a prestação de contas centrada em aspetos de natureza financeira, controlo interno e análise de conformidade aos regulamentos, sendo que as recentes reformas governamentais em termos de avaliação, monitorização e controlo da qualidade nas

organizações de serviços sociais elevaram a responsabilização pelo desempenho como um aspeto chave (avaliação de desempenho dos colaboradores), envolvendo-os com acrescida intensidade (idem, ibidem; Banks, 2009, Munro, 2004). Nas organizações sociais e como esclarece Banks (2009:12), a nova *accountability* articula-se com as preocupações pela qualidade e eficácia dos serviços e operacionaliza-se a partir de normativos, de mecanismos de monitorização que regulam de certa forma a intervenção, podendo a mesma ser encarada no presente, como um “ (...) fenómeno complexo que inclui de forma crescente procedimentos detalhados para a realização de tarefas e a fixação de alvos predefinidos ou resultados para o trabalho profissional”. Munro (2004:8) informa a este respeito, que os processos de auditoria obrigam as pessoas/organizações a mostrar que estão a atuar em conformidade com parâmetros definidos externamente, tendo, a auditoria, sido iniciada para verificação indireta com foco no policiamento dos sistemas internos de controle de uma organização com foco económico financeiro, sendo posteriormente alargada, para verificar, também, se os serviços estão a ser prestados de forma eficaz, numa ótica de “valorização do dinheiro”.

Hughes e Wearing (2012:140) sublinham que existe ancorada ao Serviço Social uma grande preocupação pelos processos, como mecanismos de *accountability*, assentes, por exemplo, nos cursos de ação tendentes à prossecução da qualidade dos cuidados. Na esteira de Ebrahim (2003:818; 2010:18) pode assim referir-se, que para além das ferramentas como mecanismo de *accountability*, o Serviço Social nos enquadramentos da gestão social organizacional utiliza também processos de *accountability*, com cariz mais interno, incidindo por exemplo, na prestação de informações, através do diálogo, escuta e auscultação. Como reforça Banks (2009:33-36), a prestação de contas é muito relacional, é um aspeto essencial da forma de comunicação com os outros e pode incluir explicações, informações, estar aberto á critica e estimular a ação. Tal remete nas organizações, para formas de *accountability* profissional (saberes decorrentes da profissão que acentuam a responsabilização perante os utentes e organização) e pública (responsabilização para prossecução do bem público, para a comunidade mais vasta, revelando e contribuindo para a eficácia dos serviços), desencadeadas pelos profissionais, as quais constituem mecanismos de reforço organizacional, sobretudo, face às novas exigências colocadas às organizações. Pode, pois, considerar-se e tendo por base Franco (2004) e Andrade e Franco (2007), que as dimensões e interações do sentir e o sistema de prestação de contas são essenciais para compreender as organizações e a prática profissional, agregando-se à ideia de *accountability* desencadeada pelos assistentes sociais nestas organizações.

Ainda assim, esta dinâmica não deixa de colocar desafios acrescidos aos profissionais nas organizações. De um ponto de vista critico ou avaliativo é extensa a literatura que discute a componente da responsabilização pública do Serviço Social e a sua influência no comprometimento dos valores profissionais e identidade profissional (Banks, 2003; 2007; 2009; Barnard, 2008; Dominelli e Hoogvelt, 1996; Hughes e Wearing, 2013; Coulshed, 1990; Coulshed et al., 2006; Munro, 2004). Para o que importa ao foco desta investigação, existe todo um conjunto de argumentos que se enunciam como penalizadores da *accountability* no contexto organizacional e que se sistematizam em torno das exigências ao nível da demonstração de evidências/ resultados e produtos quantificáveis, com impacto no acréscimo do volume/densidade de procedimentos (onde se inclui a documentação da qualidade) e que culminam numa sobrecarga de tarefas que influem no tempo disponibilizado ao cliente/utente.

Todavia, a *accountability* associada à intervenção profissional emerge como oportuna no quadro da capacitação organizacional, já que por via dos mecanismos em que se operacionaliza (ferramentas e processos), se constitui como decisiva para resposta às exigências da responsabilização organizacional (amplamente considerada, i.e., na sua vertente mais legal e moral/sentida). Adicionalmente e como Banks (2007:14) salienta, apreender o teor da documentação formatada e manuseá-la permite provisionar serviços de melhor qualidade e orientar a tomada de decisão. Por outro lado, existe um reporte junto dos utentes/clientes no sentido de melhor os informar acerca daquilo com que podem esperar. A par com estes argumentos, de natureza prática, também se reconhece que a responsabilização focada em resultados reflete uma evidência do progresso e uma oportunidade para desenvolver um pensamento estratégico através do planeamento. No essencial, os pressupostos da responsabilização acoplados aos profissionais inseridos em organizações do cuidado permitem ir ao encontro do bem-estar social e visibilizar os termos em que ocorrem as boas práticas organizacionais, sendo certo que estes profissionais precisam de conseguir conciliar os elementos da sensibilidade e do cuidado no seu trabalho individual, com as exigências da prestação de contas. Tal significa, como referem Hughes e Wearing (2013:184), que os assistentes sociais devem estar cientes do contexto social das organizações e dos constrangimentos impostos decorrentes deste trabalho organizacional. Devem conciliar os mecanismos de *accountability* por forma a equilibrar a partir das organizações onde se inserem, os compromissos com a sociedade, com a profissão, com a organização, com utentes e o público em geral, pois é nesta diversidade e com esta flexibilidade que a prestação de contas pode reverter um trunfo a favor da sustentabilidade organizacional.

#### v) Colaborações e reconhecimento organizacional

Na discussão que abrange os processos de capacitação organizacional, a gestão dos relacionamentos entre parceiros, o envolvimento e a proximidade com a comunidade, bem como os esforços de reconhecimento organizacional, traduzem compromissos das OES que são assumidos pelos gestores sociais ou assistentes sociais, a par com outros profissionais nestas estruturas (e.g., dirigentes).

Hughes e Wearing (2013:99) realçam que, “ (...) trabalhar de forma efetiva com outros - [através por exemplo da] - colaboração de interagências são práticas centrais dos assistentes sociais”, sendo cada vez mais exigido a estes profissionais que atuem numa ótica interinstitucional e em rede. No âmbito das IPSS e segundo Sobreiro (2009:81), “ (...) fomentar/consolidar parcerias com outras instituições e/ou serviços [e] sensibilizar a comunidade sobre os valores e missões da instituição” constituem funções nucleares dos seus diretores técnicos. De acordo com Hardina et al. (2007), os relacionamentos das ONL com uma ampla gama de entidades atribui-lhes legitimidade e favorece o seu financiamento e o alcance da sua missão.

Sublinham, também, que estes relacionamentos visam partilhar informações, instalações e outros recursos e que no quadro de certos programas que facilitam apoios organizacionais a nível de financiamento se estabelece a necessidade das organizações apresentarem um leque de parceiros, competindo aos gestores sociais, que coordenam os serviços organizacionais, essas tarefas. Indo ao



encontro desta abordagem, vários autores informam que as parcerias e os vários arranjos colaborativos, formais e informais, têm vários enfoques, como seja a construção de recursos, a reciprocidade, a ajuda mútua, sendo que nestas arenas os profissionais que gerem estas dinâmicas procuram o benefício quer da organização, quer dos utentes/clientes que servem. Huxham e Vangen (2005:4-7) advogam que o objetivo da colaboração é alcançar a vantagem colaborativa, estando esta ancorada no desenvolvimento de sinergias entre organizações, reportando-se a qualquer atividade que envolva um trabalho que ultrapasse as fronteiras organizacionais e que se centre em objetivos comuns, os quais as organizações, por si sós, são incapazes de alcançar, mostrando ser a maior eficiência, uma maior variedade ou o acesso a recursos, a aprendizagem mútua ou outras partilhas, as bases comuns relevantes para a maioria das parcerias colaborativas. Para os autores, a gestão para a colaboração é uma arte pouco exata, mas pressupõe sempre o envolvimento de profissionais, num trabalho interorganizacional direcionado para algum fim positivo.

A este respeito, Falconer (1999) salienta que a capacidade de articulação traduz uma competência ao nível da gestão que inclui técnicas e competências interpessoais e aspira a produzir resultados atenta a finalidade pública da organização. Em particular e como O'Hagan (1999) sublinha, o trabalho com outras agências e no campo do cuidado exige que os profissionais façam uso das suas competências de negociação no contacto que fazem com elementos chave das organizações, o que passa por convocar habilidades interpessoais, como clarificar e explicar as necessidades práticas com as quais as organizações se deparam. García e Jiménez (2007) advertem para a importância de as organizações gerontológicas promoverem a cooperação e coordenação com outras ONG e de existir uma atuação do Serviço Social a nível de apoio, consultoria, capacitação e mediação para a promoção e desenvolvimento destas organizações e das redes com as quais se envolvem. Karpen, Bove e Lukas (2012) realçam os processos de capacitação assentes na interação, i.e., nas práticas de colaboração com vários agentes, inclusive organizacionais, por forma a dinamizar os serviços e aceder a recursos.

Esgaio e Carmo (2010:23) registam que a parceria deve partir das necessidades detetadas, as quais são o elemento potenciador da sua edificação. Adicionalmente, sublinham que o trabalho colaborativo convoca a escolha ou identificação de potenciais parceiros, o contacto com os atores e respetivas organizações, o cruzamento de necessidades e recursos a serem mobilizados para as necessidades organizacionais, a implementação das ações e a gestão da cooperação no tempo. Por seu lado, Hardina et al. (2007) informam que podem ser utilizadas várias técnicas no âmbito de relacionamentos informais (e.g., pequenas redes, organizações na comunidade, grupos informais) e que neste âmbito, mais informal, os gestores organizacionais comunicam pelo diálogo e encorajam ao desenvolvimento de um trabalho de parceria com as organizações comunitárias.

Vários autores analisam a perspetiva do trabalho interorganizacional realçando a componente das equipas dos profissionais. Por exemplo, Gursansky (2003, citado por Hughes e Wearing, 2013), advoga, que as equipas de profissionais que se formam através das parcerias que as organizações estabelecem funcionam como suporte que permitem a estes profissionais gerir situações específicas relativas a mudanças associadas a serviços, permitindo, gerir melhor, esses mesmos serviços. De igual modo, Lymbery (2006), reforça a ideia de que a colaboração entre os profissionais de várias organizações (da comunidade e públicas) carece de ser vista numa ótica não de competitividade, mas

de complementaridade e pode ser um auxiliar importante para resolver problemas práticos no quadro da provisão de serviços, particularmente aos idosos.

A par com estes processos de capacitação assentes na gestão de parcerias tentando ir ao encontro dos objetivos organizacionais, a dinâmica interventiva associada a estas colaborações procura enquadrar a sustentabilidade organizacional a um nível mais abrangente. Neste âmbito, Salamon (citado por Falconer, 1999:16-17) considera que um desafio que se coloca aos gestores das ONL reside em encontrar soluções para problemas públicos em articulação com aqueles com os quais as organizações lidam, desafio esse que pode ser enfrentado através da gestão de relacionamentos colaborativos que se estabelecem entre os setores. Estes relacionamentos ou este tipo de parceria intersectorial convoca estes profissionais em termos de criação de parcerias, as quais se direcionam para preocupações relativas às áreas de abrangência das respetivas organizações, sendo que frequentemente transcendem uma visão direcionada unicamente para as suas necessidades específicas (e.g., atuação na comunidade, erradicação da pobreza). Neste seguimento, Falconer (1999) argumenta que as questões relacionadas com as organizações a nível da sua resposta social ou mesmo as questões de sobrevivência são aspetos de sustentabilidade organizacional que têm que ser equacionados pelos gestores do terceiro sector, colocando-se no mesmo prisma os demais problemas públicos e as políticas públicas. Deste modo, “ (...) capacitar para o atingimento de objetivos públicos e não exclusivamente organizacionais” (idem, ibidem:19) são tarefas da gestão no campo das OES. Huxham e Vangen (2005:7) enfatizam, a este respeito, que o *imperativo moral* é a razão central para a colaboração que intenta lidar com questões sociais (e.g., promoção da saúde, pobreza), em virtude de estas serem matérias que não podem ser enfrentadas por uma única organização, sublinhando Wilson (2014:3), que a justificação para o trabalho colaborativo por parte do Serviço Social é precisamente este *imperativo moral*, o qual traduz um valor base da profissão e que configura uma atuação no espaço das organizações ou no espaço interorganizacional direcionada para o “ (...) *empowerment* dos utilizadores de serviços, para a promoção da justiça social e para a salvaguarda dos membros mais vulneráveis da sociedade.”

Em síntese, Mioto e Lima (2009) advogam que os assistentes sociais têm uma intervenção de nível político organizativo, referindo-se às ações impulsionadas por necessidades imediatas, mas que intentam a construção de novos padrões de sociabilidade a médio e longo prazo, ancoradas na esfera pública. Por entre estas ações, estabelecer protocolos entre serviços, instituições e reunir informações fazem parte do processo interventivo do assistente social. Tendo por base André e Abreu (2006), pode dizer-se que estes processos estabelecidos a partir de contextos organizacionais configuram uma dinâmica colaborativa, composta por fluxos ancorados nas relações sociais, a qual associa os assistentes sociais em cargos de gestão nas organizações (públicas ou privadas) conectadas com as políticas sociais e implica conhecer os indivíduos e a realidade social para poder agir, atentos os limites e possibilidades dos espaços sócio ocupacionais. Partindo de Albuquerque (2011), o assistente social constrói a sua prática equacionando múltiplas racionalidades, assim como as correlações de forças e dinâmicas estruturais e conjunturais, tendo de evidenciar capacidade para articular diferentes níveis de ação, o que ocorre também quando prossegue intenções que conduzem à sustentabilidade organizacional.



### CAPÍTULO III - CONTORNOS DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL: UMA INCURSÃO EXPLORATÓRIA EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL COM INTERVENÇÃO GERONTOLÓGICA

No presente capítulo procede-se à abordagem exploratória das OES que desenvolvem intervenção na área da população idosa, sendo distinguidas as suas especificidades em termos de variáveis como: Natureza jurídica, razões na origem da organização e razões inerentes ao início da intervenção organizacional junto da população idosa. Adicionalmente, procede-se à caracterização dos interlocutores do estudo, designadamente, dirigentes das IPSS e assistentes sociais/diretoras técnicas auscultadas. A apresentação de resultados e o desenvolvimento de conteúdos analíticos tendo por base as dimensões do constructo da sustentabilidade definido no Capítulo I, ponto 4.2 “Compreender a sustentabilidade e as suas dimensões nas OES: Uma perspetiva organizacional”, são elementos igualmente focalizados neste capítulo.

#### 1. Especificidades das organizações de economia social: Coincidências e divergências

##### a) Elementos de enquadramento das OES

A abrangência do estudo inclui entidades de economia social, com estatuto de IPSS e com natureza jurídica de associação de solidariedade social, fundação de solidariedade social e santa casa da misericórdia. Em termos de elementos de enquadramento das respetivas entidades (Vd. Anexo J), refira-se que, quanto às associações, as mesmas têm origem na segunda metade do século XX. O ímpeto para a sua emergência surge ligado à preocupação com o bem-estar à população idosa e com a necessidade de lhe prestar serviços percecionados como oportunos (ASS1 e ASS3), e/ou com preocupações relacionadas com outros públicos-alvo, nomeadamente pertencentes à área da infância (ASS2). As associações iniciam a sua intervenção junto da população idosa por força da ausência de respostas a esta população (ASS1 e ASS3) e pelo facto de não existir apoio institucionalizado próximo (ASS2).

As fundações do estudo datam, em termos da sua génese, de períodos anteriores ao século XX e da segunda metade do referido século. O seu impulsionamento originário decorre da necessidade de atender a questões de mendicidade (FSS1), da intenção de dotar a comunidade de uma resposta para pessoas pobres (FSS2) e da motivação para responder a problemas vários da comunidade, como abandono escolar e intervenção face à deficiência (FSS3). A ação direcionada para a população idosa surge através do apoio a mendigos idosos (FSS1) e advém da intenção de prover respostas aos idosos e numa conceção diferente da lógica asilar (FSS2 e FSS3).

No que respeita às misericórdias analisadas, os seus registos ou bases fundacionais datam de períodos anteriores ao século XX. As razões do seu impulsionamento decorrem da sinalização de situações de pobreza e da vontade em as enfrentar através da prática das catorze obras de misericórdia, espirituais e corporais. A iniciação da intervenção junto dos idosos ocorre para lhes prestar

apoio na situação de carência e a nível social (SCM1), para suprimir a ausência de respostas a nível de lar residencial (SCM2) ou a nível de apoio não institucionalizado (SCM3).

Transversalmente, várias das IPSS possuem uma antiguidade mais do que secular, sendo as misericórdias as instituições com existência mais prolongada e as associações, as que têm uma existência mais recente. Os motivos que inauguram a atividade destas entidades para a população idosa resumem-se à ausência detetada de respostas para a mesma na comunidade onde se inserem e à necessidade de lhe prover apoio social formal, generalizado. Todas as OES possuem intervenção a nível da população idosa desenvolvendo pelo menos três tipologias de respostas para a mesma, sendo comuns a todas as entidades, as respostas a nível de apoio domiciliário e centro de dia.

#### b) Elementos de caracterização dos entrevistados

A população participante do estudo é constituída e como já referido, pelos dirigentes organizacionais e pelos assistentes sociais/diretores técnicos, apresentando-se no quadro abaixo os elementos sistematizados da caracterização de ambos (Vd. Anexos L e M).

Quadro III. 1 - Caracterização dos entrevistados

OES	Dirigentes			Assistentes sociais	
	Enquadramento na estrutura OES	Nível de formação académica	Relação profissional	Enquadramento na estrutura OES	Relação profissional
<b>ASS1</b>	Presid. direção	Licenciatura e/ou equiparada	Voluntário	Direção técnica	Colaboradora
<b>ASS2</b>	Presid. direção	Licenciatura e/ou equiparada	Voluntário	Direção técnica	Colaboradora
<b>ASS3</b>	Vice-presid. Direção	Licenciatura e/ou equiparada	Voluntário	Direção técnica	Colaboradora
<b>FSS1</b>	Administ. delegado	Licenciatura e/ou equiparada	Colaborador	Direção técnica	Colaboradora
<b>FSS2</b>	Vogal da direção executiva	Licenciatura e/ou equiparada	Colaboradora	Direção técnica	Colaboradora
<b>FSS3</b>	PCA	Licenciatura e/ou equiparada	Voluntário	Direção técnica	Colaboradora
<b>SCM1</b>	Mesária	Licenciatura e/ou equiparada	Colaboradora	Direção técnica	Colaboradora
<b>SCM2</b>	Provedor	Licenciatura e/ou equiparada	Voluntário	Direção técnica	Colaboradora
<b>SCM3</b>	Administ. delegado	Licenciatura e/ou equiparada	Colaborador	Direção técnica	Colaboradora

Legenda: Presid. – Presidente; Administ. – Administrador; PCA- Presidente do conselho de administração; Lic. - Licenciatura; Equip. - Equiparada

Os dirigentes das OES auscultados inserem-se nos respetivos órgãos sociais ou são por estes delegados em sua representação (FSS1 e SCM3). Possuem todos formação académica superior, a nível de licenciatura ou formação que se considera equiparada, nas áreas da saúde (33%), das ciências jurídicas (33%) e outras (33%), sendo que quanto a formação complementar, na área de intervenção da organização (i.e., relativa à componente organizacional/ gestão/administração e/ou população idosa), cerca de 22% refere que a possui a nível de pós-graduação e globalmente assinalam a sua

participação em ações e/ou seminários ou outras iniciativas de curta duração. De enfatizar, que 44,4% dos dirigentes são voluntários reformados e nestes integram-se todos os pertencentes às associações. Por seu lado, as assistentes sociais participantes integram todas a direção técnica das respetivas IPSS, no que concerne às respostas direcionadas para a população idosa (e.g., ERPI, centro de dia, apoio domiciliário). Em termos de formação complementar, 44,4%, refere ter pós-graduação na área da gerontologia social e/ou gestão de IPSS e no seu conjunto informam frequentar ações de formação/atualização relacionada com a área, assim como outras iniciativas (e.g., seminários). Todas são colaboradoras efetivas.

## 2. A componente social da sustentabilidade organizacional: subsistência e valor social

### 2.1. Estratégia organizacional

A dimensão analítica, *estratégia organizacional* relacionada com a componente social da sustentabilidade foi operacionalizada em duas vertentes, designadamente:

- i) elementos de definição e conceção, os quais informam acerca do posicionamento quanto à configuração e prossecução da missão/identidade organizacional e visam globalmente compreender como as organizações definem e afirmam a sua missão /identidade organizacional;
- ii) sistema de governo, o qual informa sobre o posicionamento quanto à governação organizacional e visa globalmente compreender como as organizações concebem e orientam as ações/políticas em matérias relevantes e do foro quotidiano.

#### 2.1.1. Estratégia organizacional: definição/conceção

A vertente analítica, *estratégia organizacional* reportada aos elementos de *definição ou conceção*, pretende de forma específica compreender: a) se as organizações possuem a missão definida e como procedem à sua difusão; b) se existiram alterações na missão (entre 2012 e 2015); e c) se os objetivos organizacionais estão definidos e quais as vias.

O Quadro III. 2 apresenta a sistematização dos principais resultados desta dimensão:

Quadro III. 2 - Elementos de definição/conceção da estratégia organizacional

OES	
ASS1	<i>Definição e difusão:</i> Missão não formalizada em declaração de missão. Estatutos, regulamentos <i>Alterações:</i> Missão mantém-se. Evolução para acompanhar as necessidades dos idosos <i>Objetivos:</i> Declarados nos estatutos e planos de atividade. Regulamentos. Enunciação de objetivos de longo prazo
ASS2	<i>Definição e difusão:</i> Declaração de missão, <i>síte</i> , manuais SGQ <i>Alterações:</i> Missão mantém-se. Atualização, mantendo pilares <i>Objetivos:</i> Declarados nos estatutos e planos de atividade. Regulamentos. Enunciação de objetivos de longo prazo

ASS3	<i>Definição e difusão:</i> Declaração de missão, <i>site</i> , “boca a boca” <i>Alterações:</i> Missão mantém-se. Prosseguiu caminho <i>Objetivos:</i> Declarados nos estatutos e planos de atividade. Regulamentos. Enunciação de objetivos de longo prazo
FSS1	<i>Definição e difusão:</i> Declaração de missão, <i>site</i> , estatutos, regulamentos internos, documentação da qualidade <i>Alterações:</i> Missão mantém-se. Assumida como estruturante <i>Objetivos:</i> Declarados nos estatutos. Regulamentos. Enunciação de objetivos de longo prazo por documento de estratégia
FSS2	<i>Definição e difusão:</i> Declaração de missão, <i>site</i> , afixada, estatutos, regulamentos internos, manual acolhimento, manuais SGQ <i>Alterações:</i> Missão mantém-se. Sofreu alterações antes, consolidou-se na área dos idosos <i>Objetivos:</i> Declarados nos estatutos, plano de atividades. Regulamentos. Enunciação de objetivos de longo prazo por plano estratégico
FSS3	<i>Definição e difusão:</i> Declaração de missão, <i>site</i> , estatutos, regulamentos internos, manual acolhimento, manuais SGQ <i>Alterações:</i> Missão mantém-se. Assumida como dinâmica <i>Objetivos:</i> Declarados nos estatutos, plano de atividades. Regulamentos. Enunciação de objetivos de longo prazo por plano estratégico
SCM1	<i>Definição e difusão:</i> Declaração de missão, <i>site</i> , afixada, compromissos, regulamentos, documentação qualidade <i>Alterações:</i> Missão mantém-se. Carece de ser afinada consoante os desafios <i>Objetivos:</i> Declarados nos compromissos, plano de atividades. Enunciação de objetivos de longo prazo por documento de estratégia
SCM2	<i>Definição e difusão:</i> Declaração de missão, <i>site</i> , afixada, compromissos, regulamentos, manual SGQ <i>Alterações:</i> Missão mantém-se. Carece de ser atualizada consoante os desafios <i>Objetivos:</i> Declarados nos compromissos, plano de atividades. Enunciação de objetivos de longo prazo na política da qualidade
SCM3	<i>Definição e difusão:</i> Declaração de missão, <i>site</i> , compromissos, regulamentos, manual acolhimento, manual SGQ <i>Alterações:</i> Missão mantém-se. Evolução para acompanhar as necessidades dos públicos <i>Objetivos:</i> Declarados nos compromissos, plano de atividades. Enunciação de objetivos de longo prazo por orientações estratégicas inseridas na política da qualidade

De um modo global (Vd. Anexo N), as organizações do estudo possuem a sua missão ancorada na prestação da solidariedade social, na proteção e apoio social aos seus públicos, onde se incluem os idosos, na satisfação de necessidades e na prestação de serviços de índole diversificada. Nestas entidades, a missão mostra-se definida e na sua larga maioria de forma escrita, em proposição que se mostra esclarecedora da sua razão de ser e apresenta-se incluída em documento que agrega a visão e valores organizacionais (declaração de missão). Em uma das IPSS (ASS1), o seu enunciado deriva da documentação institucional (i.e., estatutos), reportando o seu dirigente estarem a ser endereçados os primeiros passos para a sua inscrição como de tipo declarativa, algo que será viabilizado com a implementação do SGQ, intenção esta que é prosseguida por esta entidade.

Com efeito e como atrás se discutiu, a missão traduz a essência da organização, a justificação para a sua existência e configura a estratégia organizacional (Bryson, 2004; Carvalho, 2005; Hejazi, 2007; Ruela e Albuquerque, 2015, Santos, 2011). Em particular e no que se refere às OES com intervenção junta da população idosa, o grupo de Coordenação do Plano de Auditoria Social (CID) (2005:13) realça no seu manual de boas práticas relativo ao acolhimento residencial das pessoas mais velhas, que: “ (...) a estratégia (...) deve assentar em três pilares básicos: a missão, os valores e a visão”, entendida esta como a orientação organizacional de fundo. De igual modo, vários são os autores que sugerem que a existência de uma declaração de missão pontuada por uma proposição clara traduz um bom orientador da identidade organizacional, passível de melhor apreensão e difusão, ainda que a

missão inserida nos formatos estatutários, em regra como fins organizacionais, traduza de igual modo essa identidade (Carvalho, 2005; Franco e Azevedo, 2013), assunções estas que são acolhidas pelos entrevistados.

Todos os interlocutores informam que nas OES que representam se procede à difusão interna da missão, por via dos documentos estatutários e normativas regulamentares, salientando que aquando da entrada de novos colaboradores há transmissão explícita de informação relativa à missão. Algumas entidades valorizam a afixação (interna) da informação como importante elemento difusor da missão (DirFSS2 e DirSCM2) e outras entidades atribuem à documentação associada (e.g., manual de acolhimento, manuais/documentação da qualidade), um impulso para facilitar essa difusão. A via externa que se mostra mais utilizada para proceder à difusão da missão é o *site* institucional. Como Santos (2011:71) recorda, para a prossecução do caminho organizacional torna-se preciso que “ (...) a missão, assim como a visão de futuro e os princípios e valores sejam compartilhados em toda organização, já que norteiam o comportamento e decisões das pessoas envolvidas direta ou indiretamente na organização”. Adicionalmente, também se reconhece que a missão é um dispositivo de comunicação e um meio para a sua legitimação, pelo que a sua difusão externa ajuda a perceber a contribuição organizacional para os vários *stakeholders* (Ruela e Albuquerque, 2015).

No estudo, as IPSS não registam alterações na sua missão no período analisado, o que não significa imutabilidade organizacional, perdurando por entre os interlocutores as opiniões de que a missão carece de ser estruturante, mas também carece de ser dinâmica, para permitir dentro da sua matriz a necessária adaptação às realidades em mudança, circunstâncias estas que caracterizam as várias OES auscultadas. A este propósito, Santos (2011) realça que a missão deve ter amplitude estratégica para melhor incorporar os novos apelos sociais, ou seja, para satisfazer as necessidades do ambiente externo. Neste seguimento, o grupo de Coordenação do Plano de Auditoria Social (CID) (2005), sugere que as organizações direcionadas para a população idosa (que incluem várias respostas sociais) devem estar permeáveis às características e influências do exterior e que a missão é a forma expressa do contributo do que podem fornecer à comunidade, para acompanhar as suas dinâmicas evolutivas. A par também se realça e de forma coincidente com as perceções por nós obtidas, que a essência da missão não deve mudar, para não se tornar inconsequente, mas que deve permitir encorajar a mudança de atitude e a estratégia quando oportuno (idem, ibidem:16; Bryson, 2004; Taylor et al., 2004).

Todas as organizações apresentam objetivos organizacionais formalizados por via dos seus estatutos/compromissos ou documentação vária, sendo comum a definição de objetivos de curto prazo (e.g., associados a planos de atividade/ação). Os objetivos de longo prazo decorrem da documentação estatutária e/ou de documentos/planos de estratégia (incluem-se aqui todas as fundações e as SCM1 e SCM3). Santos (2011), salienta que os objetivos organizacionais traduzidos como as metas das organizações (de curto ou longo prazo, consoante ancorados no planeamento mais operativo ou estratégico), constituem a par com a missão os indicadores principais que guiam a organização. Em suma e indo ao encontro de Drucker (1989), a missão traduz a característica diferenciadora das OES, sendo percebida pelos interlocutores do estudo como estipuladora da estratégia e ação organizacional.



### 2.1.2. Estratégia organizacional: sistema de governo

A vertente analítica, *estratégia organizacional* reportada ao *sistema de governo*, pretende de forma específica compreender: a) qual a tipologia de decisões em matérias relevantes para a vida das organizações (DR) e atores envolvidos (i.e., Serviço Social); c) qual a tipologia de decisões de gestão corrente/do quotidiano a nível das respostas sociais (DGC) e atores envolvidos (i.e., Serviço Social).

O Quadro III. 3 apresenta a sistematização dos principais resultados desta dimensão:

Quadro III. 3 - Sistema de governo

OES	
ASS1	<i>DR:</i> Património, obras, aquisições, abertura novas valências. Contratações pessoal, admissões, política qualidade. Participação direção técnica (e.g., contratações, admissões, questões várias) <i>DGC:</i> Funcionamento dos serviços, a nível de equipas (intervenção direta e técnicos), utentes/famílias, admissões, avaliação fornecedores. Participação direção técnica
ASS2	<i>DR:</i> Obras, aquisições, novas valências. Contratações pessoal, admissões, política qualidade. Participação direção técnica (e.g., contratações, admissões, questões várias) <i>DGC:</i> A nível equipas (intervenção direta e técnicos), utentes/famílias (processos de admissão/acolhimento), admissões. Participação direção técnica
ASS3	<i>DR:</i> Aquisições, contratações de pessoal, admissões, qualidade. Participação direção técnica (e.g., contratações, admissões, questões várias, reuniões direção) <i>DGC:</i> Funcionamento dos serviços a nível equipas (intervenção direta), utentes/famílias (processos de admissão/acolhimento), admissões, trabalho com fornecedores. Participação direção técnica
FSS1	<i>DR:</i> Património, obras, alienações do património, contratações de pessoal, novas valências, admissões, testamentos, heranças, política qualidade. Participação direção técnica (e.g., contratações, admissões, questões várias, ímpeto valências) <i>DGC:</i> Funcionamento dos serviços a nível equipas (intervenção direta e técnicos), utentes/famílias (processos de admissão/acolhimento), admissões AD e CD, candidaturas a estágios profissionais. Participação direção técnica
FSS2	<i>DR:</i> Património, obras requalificação, grandes aquisições, testamentos, contratações de pessoal, admissões, política da qualidade. Participação direção técnica (e.g., admissões, questões várias, política qualidade) <i>DGC:</i> Funcionamento dos serviços a nível equipas (intervenção direta e técnicos), utentes/famílias (processos de admissão/acolhimento), admissões. Participação direção técnica
FSS3	<i>DR:</i> Património, obras, grandes aquisições, contratações de pessoal, admissões, património, política qualidade. Participação direção técnica (e.g., contratações, admissões, questões várias, política qualidade) <i>DGC:</i> Funcionamento dos serviços a nível equipas (intervenção direta e técnicos), utentes/famílias (processos de admissão/acolhimento), admissões. Participação direção técnica
SCM1	<i>DR:</i> Património, obras, grandes aquisições, contratações pessoais, admissões, património, política qualidade. Participação direção técnica (e.g., contratações, admissões, questões várias, política qualidade) <i>DGC:</i> Funcionamento dos serviços a nível equipas (intervenção direta e técnicos), utentes/famílias (processos de admissão/acolhimento), admissões. Participação direção técnica
SCM2	<i>DR:</i> Património, obras, grandes aquisições, contratações pessoais, admissões, património, política qualidade. Participação direção técnica (e.g., contratações, admissões, questões várias, política qualidade) <i>DGC:</i> Funcionamento dos serviços a nível equipas (intervenção direta e técnicos), utentes/famílias (processos de admissão/acolhimento), admissões. Participação direção técnica
SCM3	<i>DR:</i> Património, obras, grandes aquisições, contratações pessoais, admissões, património, política qualidade. Participação direção técnica (e.g., contratações, admissões, questões várias, política qualidade) <i>DGC:</i> Funcionamento dos serviços a nível equipas (intervenção direta e técnicos), utentes/famílias (processos de admissão/acolhimento), admissões. Participação direção técnica

Relativamente ao sistema de governo das OES, importa referir que estas entidades, na sequência da Lei nº 172 -A/2014 de 14 de novembro, que define o estatuto das IPSS, são governadas, pelo menos, a partir de um órgão colegial de administração e por outro com funções de fiscalização,

sendo que nas instituições de forma associativa há sempre uma assembleia geral de associados (Vd. art.º12). Neste contexto e quanto às associações do estudo, as mesmas integram em termos de órgãos de governação, a direção, o conselho fiscal e a assembleia geral, existindo uma destas entidades que possui ainda um conselho consultivo. As competências e regimento destes vários órgãos estão consagradas nos respetivos estatutos e em consonância com a legislação aplicável. Em relação às fundações, as mesmas integram em termos de órgãos de governação, o conselho de administração, o conselho fiscal e o órgão executivo ou direção executiva, cujas competências e funcionamento estão contemplados estatutariamente e de acordo com a legislação aplicável. Para além destes órgãos, uma das fundações integra ainda um conselho geral e um conselho de estratégia. Em relação às misericórdias do estudo, a sua governação ocorre a partir de órgãos como assembleia geral, a mesa administrativa e o conselho fiscal, estando consagrado nos respetivos compromissos o seu âmbito e modo de funcionamento.

De uma forma cruzada (Vd. Anexo N), constata-se que todas as OES revelam que existem decisões de cariz mais estruturante, ou seja, com importância acrescida em termos do suporte ao funcionamento das próprias entidades e que carecem de ser tomadas ao nível dos órgãos sociais, como sejam, as relativas a património, aquisições, disposições testamentárias, bem como outras, relativas, por exemplo, à abertura de serviços/valências. De igual modo, se refere, que as matérias do foro das contratações e admissões para as valências institucionais (sobretudo para ERPI), assim como decisões relativas à implementação das políticas da qualidade são contempladas a nível da aprovação nestes órgãos, apresentando de igual modo relevância para o funcionamento ou desenvolvimento destas entidades. Como os dirigentes organizacionais informam, estas disposições em matéria de decisão estão estipuladas na própria lei e refletidas depois nas suas próprias disposições estatutárias. Deste modo e de acordo com a legislação reguladora das IPSS (Lei nº 172 -A/2014), consagra-se ao órgão colegial de administração (i.e., direção, mesa administrativa e conselho de administração), competências ao nível da gestão de topo, sendo o mesmo incumbido, de “assegurar a organização e o funcionamento dos serviços e equipamentos”, de “organizar o quadro do pessoal e contratar e gerir o pessoal da instituição”, entre outras competências (alíneas c) e d) do art.º 13). Por seu lado, estabelece-se também, que compete à assembleia geral, no caso das associações de solidariedade social e das misericórdias, “deliberar sobre a aquisição onerosa e a alienação, a qualquer título, de bens imóveis e de outros bens patrimoniais de rendimento ou de valor histórico ou artístico” (alínea d) do art.º 58). Nas fundações de solidariedade social (fundações privadas), o órgão de administração tem a competência a nível da gestão do património, entre outras, que decorrem dos seus estatutos (art.ºs 26 e 29 da Lei n.º 150/2015), sendo que frequentemente as matérias acima referidas (alíneas c) e d) do art.º 13), lhes são também cometidas, como ocorre com as fundações participantes no estudo. Não obstante assim acontecer, o estudo revela que a nível da tomada de decisões em relação a matérias estruturantes referenciadas, existe a colaboração de outros interlocutores institucionais, designadamente da direção técnica, a qual se relaciona mais frequentemente com decisões relativas a recursos humanos, admissões para valências e política da qualidade, sendo que em questões de outra índole e de âmbito variado têm também influência (e.g., para incitamento a surgimento de valências).

No domínio das decisões de gestão interna, aqui entendidas como decisões referentes ao quotidiano organizacional, é amplamente reconhecido que as mesmas se reportam ao funcionamento geral dos serviços/respostas, o qual envolve atividades relativas, ao trabalho geral com equipas, ou recursos humanos institucionais afetos às valências, bem como associadas à atuação a nível dos utentes/clientes e famílias e, intervenção em processos de gestão de admissões para as respostas sociais. A este nível o discurso dos dirigentes realça que estas são áreas nucleares do Serviço Social e nas quais lhe está reservada uma maior autonomia em termos de tomada de decisão.

Resulta daqui, que a organização dos processos de decisão parece sugerir transversalmente nas OES do estudo e no que se reporta a decisões em algumas matérias relevantes (e.g., património, aquisições, heranças), uma monopolização da decisão por parte dos órgãos colegiais, revelando ao mesmo tempo e em relação a decisões de gestão corrente, uma proximidade com o modelo de governo mais permeável ao envolvimento de outros agentes (mais democrático) e que se mostra oriundo da teoria dos *stakeholders* (Freeman e Reed, 1983). Com efeito e na sequência desta abordagem (aceção restrita), admite-se que os interessados, como gestores intermédios, podem influenciar o desenvolvimento da organização reconhecendo-se que processos mais democráticos e participativos revertem grande importância para o funcionamento organizacional (idem, ibidem; Malo, 2006). De salientar que conclusões semelhantes a estas por nós apuradas foram observadas em outros estudos, designadamente na investigação de Rocha (2008), onde se realça esta combinatória de processos decisórios em relação à associação integrante do estudo. Por seu lado, Joaquim (2008), realça, que a democratização quanto aos processos de decisão se constitui como um elemento importante para que se possa alcançar a justiça social a partir das IPSS, sendo que nestes processos a participação dos assistentes sociais se pauta pelo compromisso para com esse desiderato, pressuposto este que o nosso estudo também sublinha.

## 2.2. Recursos humanos

A dimensão analítica, *recursos humanos*, definida como o posicionamento face à gestão de recursos humanos está relacionada com a componente social da sustentabilidade e visa compreender: a) qual a dimensão das organizações em função do *volume* de colaboradores e tendências de evolução; b) se existem voluntários e trabalhadores subsidiados; c) quais os atores envolvidos no recrutamento/seleção (i.e., se existe participação do Serviço Social/direção técnica nas respostas sociais para idosos); d) quais as equipas afetas à prestação de cuidados e coordenação; e) se existem planos de formação e; f) se existem mecanismos de avaliação dos recursos humanos (RH).

O Quadro III. 4 apresenta a sistematização dos principais resultados desta dimensão.

Quadro III. 4 - Recursos humanos

OES	
ASS1	<i>Dimensão:</i> Média. Crescimento. Presença de voluntários e trabalhadores subsidiados <i>Recrutamento/seleção:</i> Participação direção técnica <i>Equipas:</i> Equipa técnica e intervenção direta. Coordenação diretora técnica <i>Planos formação:</i> Orientações/plano formativo (anual) <i>Avaliação RH:</i> Não existe procedimento formal
ASS2	<i>Dimensão:</i> Grande. Crescimento. Presença de voluntários e trabalhadores subsidiados <i>Recrutamento/seleção:</i> Participação direção técnica <i>Equipas:</i> Equipa técnica e intervenção direta. Coordenação diretora técnica <i>Planos formação:</i> Plano de formação escrito anual <i>Avaliação RH:</i> Procedimento de avaliação (direção técnica)
ASS3	<i>Dimensão:</i> Média. Crescimento. Presença de voluntários e trabalhadores subsidiados <i>Recrutamento/ seleção:</i> Participação direção técnica <i>Equipas:</i> Equipa de intervenção direta. Coordenação diretora técnica <i>Planos formação:</i> Não existe plano de formação <i>Avaliação RH:</i> Em curso o desenvolvimento dos instrumentos de avaliação (direção técnica)
FSS1	<i>Dimensão:</i> Grande. Crescimento. Presença de voluntários e trabalhadores subsidiados <i>Recrutamento/ seleção:</i> Participação direção técnica <i>Equipas:</i> Equipa técnica e intervenção direta. Coordenação diretora técnica <i>Planos formação:</i> Plano de formação escrito (anual) <i>Avaliação RH:</i> Não existe procedimento formal
FSS2	<i>Dimensão:</i> Grande. Crescimento. Presença de voluntários e trabalhadores subsidiados <i>Recrutamento/ seleção:</i> Participação direção técnica <i>Equipas:</i> Equipa técnica e intervenção direta. Coordenação diretora técnica <i>Planos formação:</i> Plano de formação escrito (anual) <i>Avaliação RH:</i> Em fase de implementação
FSS3	<i>Dimensão:</i> Grande. Crescimento. Presença de voluntários e trabalhadores subsidiados <i>Recrutamento/ seleção:</i> Participação direção técnica <i>Equipas:</i> Equipa técnica e intervenção direta. Coordenação diretora técnica <i>Planos formação:</i> Plano de formação escrito (anual) <i>Avaliação RH:</i> Procedimento de avaliação (direção técnica)
SCM1	<i>Dimensão:</i> Grande. Crescimento. Presença de voluntários e trabalhadores subsidiados <i>Recrutamento/ seleção:</i> Participação direção técnica <i>Equipas:</i> Equipa técnica e intervenção direta. Coordenação diretora técnica <i>Planos formação:</i> Plano de formação escrito (formação anual) <i>Avaliação RH:</i> Existe sistema de avaliação que está a ser ajustado (direção técnica)
SCM2	<i>Dimensão:</i> Grande. Crescimento. Presença de voluntários e trabalhadores subsidiados <i>Recrutamento/ seleção:</i> Participação direção técnica <i>Equipas:</i> Equipa técnica e intervenção direta. Coordenação diretora técnica <i>Planos formação:</i> Plano de formação escrito (anual) <i>Avaliação RH:</i> Não existe procedimento formal
SCM3	<i>Dimensão:</i> Grande. Crescimento. Presença de voluntários e trabalhadores subsidiados <i>Recrutamento/ seleção:</i> Participação direção técnica <i>Equipas:</i> Equipa técnica e intervenção direta. Coordenação diretora técnica <i>Planos formação:</i> Plano de formação escrito (anual) <i>Avaliação RH:</i> Procedimento de avaliação (direção técnica)

Atento o quadro acima e para apresentar os indicadores relativos a recursos humanos das OES do estudo (Vd. Anexos J e N), utilizou-se como critério, o da dimensão do número de colaboradores, tendo por base o estudo coordenado por Franco (2015), em que se distinguem 3 escalões, designadamente: OES de dimensão pequena (até 10 colaboradores), média (11 a 50 colaboradores) e grande (mais de 50 colaboradores).

Em termos de análise transversal e quanto à dimensão das OES em função do número de colaboradores, verifica-se, que das 9 entidades analisadas, 7 integram-se na categoria de grande dimensão (mais de 50 colaboradores) e duas, de cariz associativo, assumem uma dimensão média (11-50 colaboradores), tendo todas registado níveis de crescimento dos seus recursos humanos em

2015, por referência a 2012, alguns dos quais mais expressivos (e.g., FSS2 e SCM3), em virtude da entrada em funcionamento, mais recente, de novos equipamentos abrangendo idosos. Todas as entidades possuem para além de pessoal voluntário afeto aos órgãos sociais, trabalhadores voluntários que desenvolvem colaborações no âmbito das respostas sociais, sendo que a dimensão deste tipo de voluntariado (i.e., excluindo órgãos sociais) é mais expressiva nas fundações (média 10 voluntários), a que se seguem as misericórdias (média de 3 voluntários) e as associações (média 2 voluntários). Em relação ao trabalho subsidiado (i.e., programas IEF), todas as entidades procedem à sua integração, numa expressão que se apresenta maior nas fundações (média 21 trabalhadores) e a que se seguem as misericórdias (média 4 trabalhadores subsidiados) e as associações (média 3 trabalhadores subsidiados). Na comparação com outros estudos, a nossa investigação possui algumas afinidades relativamente a características sobre os recursos humanos organizacionais. Assim e de acordo com o estudo de Franco et al. (2005: 14), o sector da sociedade civil português evidencia características convergentes com vários países europeus, entre as quais se realça ser mais expressivo o número de trabalhadores remunerados do que os voluntários, sendo que a percentagem destes nas organizações da sociedade civil em Portugal é inferior à da maior parte dos países desenvolvidos. Por seu lado no estudo, *Diagnóstico das ONG em Portugal* (Franco, 2015) efetuado junto de 153 destas entidades, realça-se, que predominam as entidades de pequena dimensão (até 10 colaboradores) e as de grande dimensão (> 50 colaboradores), convergindo o nosso estudo (não obstante ser qualitativo e portanto enquadrando outra dimensão em termos de amostra), no resultado que apresenta as OES como empregadoras de relevo nas comunidades onde se inserem, já que a maioria das entidades por nós auscultadas possuem mais de 50 colaboradores. Importa aqui recuperar dados da Conta Satélite da Economia Social (INE e CASES, 2013, 2016), que informam acerca da expressão do emprego remunerado (6%) na economia nacional, dando conta das tendências de crescimento do setor e do emprego (a que se associam recursos humanos) em 2013, por referência a 2010, tendências estas, em termos do número de colaboradores, também por nós constatadas, ainda que para períodos diferentes, mas próximos (2012 e 2015).

Sendo organizações empregadoras a literatura sugere que as vertentes da gestão dos recursos humanos se colocam com particular acuidade no quadro da sustentabilidade das mesmas. Como atrás realçámos, nas OES os recursos humanos são o elemento decisivo para pôr em prática a missão organizacional, carecendo estas entidades de dispor de mecanismos e agentes organizacionais que permitam proceder ao seu acompanhamento, enquadrando-se aqui os processos de recrutamento e seleção, bem como de monitorização, coordenação e avaliação dos mesmos (Vd. Cap. I, ponto 4.2). Deste modo, em relação aos atores envolvidos no recrutamento/seleção dos recursos humanos e indo ao encontro do ponto anterior analisado (sistema de governo), as OES do estudo evidenciam um posicionamento que tende a distinguir os elementos/órgãos executivos (por força dos enquadramentos funcionais/estatutários) e áreas/departamentos afetos à gestão de pessoal organizacional, como tendo um papel central nestes processos, sendo que em todas se mostra integrada a atuação profissional neste domínio (Vd. Cap. IV, ponto 1.2). Neste seguimento, vários estudos vêm assinalando que o valor social destas entidades é de modo expressivo potenciado pela existência de recursos humanos/equipas, as quais favorecem o alcance da missão institucional e operacionalizam as soluções

para responder aos problemas e necessidades dos respetivos públicos (Amat, 2007; García e Jiménez, 2007). Efetivamente e no quadro das equipas, a figura de um supervisor, dos diretores técnicos (Fernández e Fernández, 2008; Sobreiro, 2009), mostra-se central para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, em termos das equipas afetas à prestação de cuidados, o estudo realça as que abrangem o corpo técnico e da intervenção direta, sendo que todas as organizações contam e referem ter profissionais com uma atuação mais transversal às diferentes valências organizacionais, designadamente pessoal do foro administrativo e das áreas da contabilidade, tesouraria, entre outras. Deve aqui salientar-se, que traduz um imperativo associado aos acordos de cooperação, as IPSS serem detentoras de um quadro de recursos humanos adequado às exigências técnicas consideradas essenciais para a qualidade de funcionamento dos equipamentos e serviços, bem como desenvolverem ações de formação para os seus recursos humanos (Cf. ISS, 2014; Portaria n.º 196-A/2015), pressupostos estes que também se reúnem nas entidades analisadas. Neste sentido e em particular no que concerne a esta vertente da formação, o estudo informa que a mesma traduz uma dinâmica ao nível da qualificação organizacional que as entidades lhes reconhecem acrescentar valor e por isso ser de elevada relevância, sobretudo para pessoal não técnico, o qual em regra está na intervenção direta e constitui uma vertente expressiva dos recursos humanos das organizações, ainda que a formação nestas entidades se mostra extensível e promovida para todos os colaboradores (incluindo chefias intermédias e de “topo”). Na sua articulação com a sustentabilidade social, Mendes (2011), alerta para a importância da qualificação dos recursos humanos das OES, por forma a que as mesmas possam melhor concretizar o seu sentido de missão e exercer a solidariedade social. Também outros autores procedem a esta articulação, realçando que a gestão e a formação dos recursos humanos elevam os padrões do cuidado social, carecendo de ser uma estratégia contemplada nas organizações, decorrente, a título de exemplo, da realização de planos de formação (Horwath e Morrison, 1999; Soares et al., 2013). Uma outra vertente que vem sendo discutida na literatura organizacional, que associa as OES e que discute aspetos da sua afirmação ou diferenciação com outros setores, reporta-se ao controlo do desempenho. Em particular sugere-se, que atenta a importância social das finalidades destas organizações, importa avaliar os resultados e os desempenhos individuais e coletivos (Carvalho, 2005).

Com efeito, incorrendo na avaliação de desempenho, equacionando a atividade desenvolvida e os resultados ou desempenhos dos colaboradores, poder-se-á melhor fomentar as condições para o alcance dos objetivos organizacionais (Caetano, 2008). Deste modo e por referência ao estudo, os mecanismos de avaliação dos recursos humanos nas OES mostram ser uma componente que as mesmas realçam como importantes para o desempenho organizacional geral. Assim e, não obstante existirem processos a este respeito mais consolidados (ASS2; FSS3; SCM3), o estudo evidencia que as várias IPSS referem não descurar esta avaliação e sugere que a tendência destas várias entidades é para valorizarem as questões do desempenho dos colaboradores, constituindo os processos de avaliação uma ferramenta que pode constituir um auxiliar. Em todas, se informa, acerca da participação do Serviço Social nestes processos, já consolidados, em fase de reajustamento e/ou de preparação para a sua implementação (Vd. Anexo N).

### 2.3. Inovação social

A dimensão analítica, *inovação social*, definida como o posicionamento relativo à dinâmica transformacional no quadro da prossecução da missão organizacional está relacionada com a componente social da sustentabilidade e visa distinguir, quais as ações/iniciativas de cariz inovador no quadro das respostas sociais e/ou face a problemas/necessidades emergentes dos idosos:

O quadro abaixo apresenta a sistematização dos principais resultados desta dimensão.

Quadro III. 5 - Dinâmicas de inovação social

OES	
ASS1	<i>Processos:</i> Logísticas de serviços (e.g., videovigilância; informatização); intenção implementar política qualidade (recurso a entidade externa/acreditação) <i>Serviços:</i> Reestruturação oferta (e.g., horários); diversificação serviços (e.g., fisioterapia; <i>skype</i> para comunicação do idoso); diversificação atividades a idosos (e.g., pintura, desenho)
ASS2	<i>Processos:</i> Métodos organizacionais (início nova abordagem do cuidar); modalidades gestão serviços (avaliação recursos humanos); instrumentos da qualidade <i>Serviços:</i> Reestruturação oferta (e.g., horários); diversificação serviços (e.g., residência assistida) fórmulas intermédias de provisão de serviços (e.g., teleassistência); diversificação atividades a idosos (e.g., passeios)
ASS3	<i>Processos:</i> Modalidades gestão serviços (início trabalho a nível avaliação recursos humanos) <i>Serviços:</i> Reestruturação oferta (e.g., horários); diversificação serviços (e.g., apoio domiciliário permanente, a nível de centro de dia); projetos para desenvolver serviços (ajudas técnicas) diversificação atividades a idosos (e.g., pintura, olaria)
FSS1	<i>Processos:</i> Logísticas de serviços (informatização serviços); melhorias a nível de procedimentos com utentes (e.g., plano cuidados; reestruturação de espaços), instrumentos da qualidade <i>Serviços:</i> Utilização temporária de serviços (descanso do cuidador); diversificação serviços (e.g., articulação área social e saúde; emergência social, ajudas técnicas), projetos para desenvolver serviços (centro noite); diversificação de atividades (e.g., estimulação cognitiva)
FSS2	<i>Processos:</i> Logísticas de serviços (informatização serviços); sistema da qualidade (certificação) <i>Serviços:</i> Reestruturação oferta (e.g., horários); utilização temporária de serviços (descanso do cuidador); diversificação serviços (intervenção na área das demências; snoezelen); diversificação atividades (e.g., estimulação cognitiva)
FSS3	<i>Processos:</i> Logísticas de serviços (informatização serviços); modalidades de gestão de serviços (e.g., avaliação desempenho, satisfação utentes); instrumentos da qualidade (e.g., documentos vários) <i>Serviços:</i> Reestruturação oferta (e.g., horários); utilização temporária de serviços (descanso do cuidador); diversificação serviços (e.g., articulação área social e saúde; intervenção na área das demências); diversificação atividades idosos (e.g., terapias várias, com animais, riso terapia)
SCM1	<i>Processos:</i> Logísticas de serviços (trabalho em rede no âmbito qualidade). Política/instrumentos qualidade <i>Serviços:</i> Reestruturação interna (horários); utilização temporária de serviços (descanso do cuidador); diversificação serviços (e.g., centro de noite); fórmulas intermédias de provisão de serviços (e.g., teleassistência); diversificação atividades idosos; (e.g., uso da internet); parcerias para desenvolver serviços
SCM2	<i>Processos:</i> Logísticos serviços (informatização serviços/bases dados); instrumentos qualidade (e.g., registos) <i>Serviços:</i> Reestruturação oferta (e.g., horários); utilização temporária de serviços (descanso do cuidador); diversificação serviços (e.g., articulação respostas centro dia e SAD; novos serviços a idosos); diversificação atividades idosos (e.g., terapias)
SCM3	<i>Processos:</i> Logísticas de serviços (informatização serviços); modalidades gestão serviços (avaliação recursos humanos); instrumentos qualidade (e.g., registos) <i>Serviços:</i> Reestruturação oferta (e.g., horários); utilização temporária de serviços (descanso do cuidador); diversificação serviços/ações (e.g., articulação respostas, SAD, centro dia, lar; fisioterapia; <i>skype</i> para comunicação do idoso); diversificação atividades idosos (e.g., jardinagem/hortas)

Numa interpretação abrangente (Vd. anexo N), pode perceber-se que todas as OES do estudo incorporam dinâmicas de inovação associadas aos seus funcionamentos. Guerra (2009), esclarece, que falar de inovação social remete para o equacionamento de soluções fora do comum para atender a necessidades e problemas sociais, as quais favorecem a melhoria da qualidade de vida, dos indivíduos, das organizações ou das comunidades. Associa também a inovação, a um carácter de novidade e de experimentação em contextos específicos, como é o caso das organizações. Como atrás se discutiu (Cf. Cap. I, ponto 4), a mobilização para a inovação traduz uma faceta central da sustentabilidade das OES, atentos os desafios com que se confrontam estas entidades para subsistir na resposta a necessidades sociais. Tal significa, que o continuo ajustamento da oferta organizacional em função das necessidades sociais, resultante da capacidade de pôr em prática ideias novas e que beneficiem os seus destinatários reverte em termos de sustentabilidade social organizacional (Mendes, 2011; Young, 2000). No essencial e como notam Kira e Eijantten (2008), para serem sustentáveis numa lógica social, as organizações carecem de ser significativas, o que implica transformarem-se e/ou renovarem-se a nível das próprias estruturas, dos seus processos e/ou emergência de novas trajetórias e sempre que sejam convocadas para tal, intentando melhor dar resposta aos seus públicos.

Neste contexto, o estudo também sublinha que as OES incorporam a inovação numa ótica relacionada, quer com processos, quer com serviços/produtos. Assim, atenta a literatura que esclarece acerca dos processos de inovação (Guerra, 2009; Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2010; Traube et al., 2016) e que os distingue em termos de dinâmicas nas logísticas dos serviços (ou para proceder a melhorias significativas/alterações a esse nível e em termos de técnicas, equipamentos, etc.) e por referência a novos métodos organizacionais (para imprimir maior eficiência aos processos de gestão e funcionamentos), ancorados ao estabelecimento dos sistemas de qualidade, entre outros, constata-se que as dinâmicas mais enfatizadas em termos de processos de inovação nas OES, se reportam: a) a logísticas de serviços, remetendo para a informatização dos mesmos (DirASS1, dirigentes das fundações e misericórdias); b) a novos métodos organizacionais, remetendo para uma nova metodologia do cuidar (DirASS2); c) a novas modalidades de gestão de serviços, expressas por exemplo, na avaliação de desempenho e/ou outros processos de avaliação (DirASS2; DirASS3; DirFSS2; DirFSS3; DirSCM1); d) a melhorias a nível de procedimentos com utentes, a partir do estabelecimento do plano de cuidados (DirFSS1) e; e) à implementação de orientações no âmbito da política da qualidade, o que remete para novas formas de organização do trabalho, assentes em registos e outros procedimentos (DirASS2; dirigentes das fundações e das misericórdias).

Relativamente a dinâmicas de inovação referentes a produtos/serviços, a literatura ressalta que as mesmas apresentam diferentes formatos, não obedecendo a padrões, sendo que a diversificação tende a caracterizar a sua expressão (Guerra, 2009; Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2010). Assim e no campo da ação gerontológica algumas destas iniciativas recaem em opções que asseguram flexibilidade e liberdade de escolha aos indivíduos em função das suas necessidades sociais e de saúde, fórmulas intermédias de provisão de serviços, na utilização temporária dos serviços, no desenvolvimento de novos serviços que se articulam com os já existentes, em iniciativas e projetos para desenvolver produtos ou serviços, entre outras (Djellal, Gallouj e Gallouj, 2004; Verleye e Gemmel, 2009). Indo ao encontro destas expressões, também os dirigentes das OES do nosso estudo enfatizam



as seguintes iniciativas: a) reestruturação da oferta muito em função do reajustamento de horários das respostas, por forma a assegurar flexibilidade de escolha aos indivíduos de acordo com as suas necessidades (dirigentes associações, das misericórdias, DirFSS2 e DirFSS3); b) fórmulas intermédias de provisão de serviços para apoio aos idosos na sua própria residência, de que é exemplo, a teleassistência (DirASS2; DirSCM1); c) utilização temporária dos serviços para lidar com problemas de curto prazo, como a ausência temporária da família para permitir o descanso do cuidador; d) diversificação ou desenvolvimento de novos serviços e/ou que se articulam com os já existentes (todas as OES), de que são um exemplo, o centro de noite, a articulação da área social e saúde, entre outras; e) projetos (DirFSS1) ou parcerias (DirSCM1) para desenvolver serviços e, f) diversificação de atividades para idosos, assumidas como novas configurações direcionadas para potenciar melhorias na qualidade de vida dos mesmos (todas as OES).

### 3. A componente económico-financeira, *accountability* e sustentabilidade organizacional: viabilidade, responsabilização e valor económico

A dimensão analítica *recursos económico-financeiros e accountability* relacionada com a componente económico-financeira da sustentabilidade e responsabilização organizacional foi operacionalizada em duas vertentes, designadamente:

- i) recursos económico-financeiros, definida como o posicionamento relativo ao comportamento organizacional de natureza económico-financeira;
- ii) prestação de contas/*accountability*, definida como o posicionamento relativo à responsabilização organizacional;

#### 3.1. Recursos económico-financeiros

A vertente analítica, *recursos económico-financeiros* está relacionada com a componente económico-financeira da sustentabilidade e responsabilização organizacional e visa compreender: a) a situação económico-financeira das organizações; b) quais as fontes de financiamento; c) quais as principais componentes dos rendimentos e gastos; d) quais as estratégias com impacto económico-financeiro (que influenciam a melhoria da sustentabilidade financeira); e) quais as estratégias de otimização económico-financeira e f) quais os intervenientes na coordenação de áreas económico-financeiras

##### a) Situação económico-financeira

A abordagem económico-financeira carece como atrás se mencionou de ser suportada por uma análise comparativa (i.e., diferentes períodos da mesma organização e/ou os dados da organização com outras do mesmo sector de atividade), para se poder retirar relações acerca do diagnóstico das organizações neste domínio. Com este pressuposto procedeu-se no presente estudo a uma caracterização da situação económico-financeira organizacional, privilegiando como metodologia a

comparação de balanços, tendo como referência os relatórios de gestão dos exercícios de 2012 e 2015 (balanços patrimoniais) e utilizando uma distribuição por classes para interpretação dos indicadores referentes ao património (total do ativo, total do passivo e fundos patrimoniais), bem como o método dos indicadores ou rácios (rácios de autonomia financeira, solvabilidade, endividamento - rácios de estrutura de capitais - e liquidez geral), os quais constituem mecanismos oportunos a este respeito (Vd. Anexo O).

O ativo traduz o elemento patrimonial que agrega o conjunto dos recursos das organizações, ou seja, tudo o que a organização possui (Silva e Ferreira, 2014), sendo o elemento que facilita às mesmas a realização da sua atividade de provisão de serviços em cumprimento da sua missão (Silva e Ferreira, 2014; Ferreira, Cruz e Azevedo, 2012). A leitura do ativo fornece essencialmente uma informação diagnóstica sobre a posição das organizações face aos seus recursos, ou seja, representa o conjunto de bens, direitos, valores e créditos que a organização possui, i.e., que fazem parte do seu património. Globalmente e fazendo uma leitura transversal às várias OES verifica-se em termos da informação quantitativa do ativo que as fundações (i.e., *cluster*) apresentam uma posição do ativo situada na 4ª classe (> 6 M€, em 2012 e 2015), as misericórdias posicionam-se na 3ª classe (> 2 M e até 6 M€, em 2012 e 2015) e as associações na 1ª classe (até 1 M€, em 2012 e 2015). Em termos gerais regista-se uma tendência positiva de crescimento do ativo, exceto em uma organização, que apresenta uma taxa de crescimento negativa, reduzida. Adicionalmente a análise dos dados agregados revela que o crescimento do ativo foi significativamente superior no grupo das fundações. Importa salientar que o crescimento do ativo traduz uma importante medida do crescimento das organizações e gera também uma expectativa positiva para o seu desempenho futuro, pelo que este é um indicador que se mostra favorável a uma interpretação de sustentabilidade das organizações estudadas.

Em termos da massa patrimonial, o passivo (e.g., empréstimos bancários, dívidas ao estado; dívidas aos fornecedores) corresponde ao saldo das obrigações devidas e neste sentido inclui todos os elementos concretos, equacionados nessa ótica (Mêda, 2016). No geral e percorrendo as OES do estudo verifica-se em termos da informação quantitativa do passivo que as fundações (i.e., *cluster*) apresentam um posicionamento acoplado à 4ª classe (> 600 mil euros em 2012 e 2015), as misericórdias posicionam-se na 3ª classe (> 400 mil euros e até 600 mil euros em 2012 e 2015) e as associações na 1ª classe (até 200 mil euros em 2012 e 2015). Transversalmente às várias OES os dados revelam a não existência de uma tendência generalizada quanto à evolução do passivo, apesar de, em média, este crescer. Os dados agregados revelam ainda que o crescimento foi superior no grupo das fundações. Acerca deste indicador importa realçar que os valores elevados do passivo em regra refletem a alavancagem financeira (financiamento por parte de terceiros) a que as entidades recorrem para proceder a investimentos relacionados com a melhoria dos serviços provisionados (e.g., melhoria de infraestruturas) ou com novos serviços. Por si só o valor do passivo informa acerca da existência de obrigações perante terceiros e obriga à sua atenção e gestão para não comprometer os programas ou atividades das organizações.

Para analisar a situação financeira de uma organização, Tuckman e Chang (1991) sugerem critérios operacionais entre os quais os saldos patrimoniais. Desta forma sustentam que as entidades que possuem elevada quantidade de capital próprio (saldo patrimonial positivo/situação superavitária)

estão em situação mais favorável do que as que possuem poucos ou nenhuns capitais próprios, no que concerne à sua condição de sustentabilidade, sendo que o inverso (saldos patrimoniais baixos ou negativos) reflete um indicador de vulnerabilidade financeira organizacional. De uma forma agregada os indicadores revelam que o crescimento foi superior no grupo das fundações, verificando-se de igual modo uma tendência de crescimento positivo, exceto em uma entidade, que apresenta uma taxa de crescimento negativa reduzida.

Na sua relação com a sustentabilidade, pode, face a este indicador, considerar-se que as organizações em análise se encontram em situação favorável quanto à sua sustentabilidade visto que apresentam saldos positivos (Tuckman e Chang, 1991). A este nível Greenlee e Trussel (1990) acrescentam, que um indicador relevante para diagnosticar a vulnerabilidade versus sustentabilidade financeira organizacional passa por verificar se os saldos evidenciam um decréscimo significativo em vários períodos temporais, sugerindo um período de 3 anos para essa análise, podendo ainda, a partir de indicadores financeiros obtidos em dois anos de referência fazer-se predições no estatuto financeiro a este nível. Esta metodologia suporta igualmente a interpretação retirada dos dados empíricos averiguados por este estudo e que apontam para um quadro de sustentabilidade financeira das organizações em análise.

A análise de rácios desenvolvida a partir dos dados das demonstrações financeiras é usada para calcular relações entre rubricas e permite inferir sobre o desempenho e capacidade financeira das organizações revelando informação oportuna acerca da sustentabilidade organizacional. Ainda que não existam indicadores universais que se possam aplicar, os rácios relativos à estrutura de capitais, de endividamento e de liquidez constituem alguns dos mais utilizados para efeitos da discussão relativa à questão da sustentabilidade (Araújo, Cardoso e Novais, 2012; Soares et al., 2012; Greenlee e Trussel, 2000). Neste âmbito e no que concerne aos rácios de estrutura foram analisados neste estudo os relativos à autonomia financeira, solvabilidade e endividamento. Quanto ao rácio de autonomia financeira o qual mostra a parte do capital próprio no financiamento da organização, observa-se numa leitura mais abrangente que todos os valores obtidos são superiores a 0,7 o que sugere que as entidades em estudo se encontram em situação favorável quanto à dependência de outras entidades. Paralelamente também se observa, que não há uma tendência geral quanto à evolução entre 2012 e 2015 e que as variações ocorridas são pequenas ou pouco expressivas. No que concerne ao rácio de solvabilidade o qual evidencia a capacidade da organização em solver (pagar) os seus compromissos face a terceiros, quando estes se vencem, constata-se que os valores são todos superiores à unidade e que os fundos patrimoniais são superiores ao passivo, não existindo, contudo, uma tendência geral quanto à evolução deste rácio de 2012 para 2015. Do ponto de vista da análise financeira podemos sugerir que a estrutura financeira das organizações em estudo revela solidez, pois o valor dos passivos é reduzido no cômputo geral da composição do património.

Quanto ao indicador de endividamento, que identifica o peso do passivo no ativo total e avalia o risco de não cumprimento do serviço de dívida por parte das organizações, verifica-se que os valores obtidos são todos inferiores a 0,3 pelo que o risco de incumprimento é muito baixo. Ainda assim, não há uma tendência geral quanto à evolução entre 2012 e 2015 apresentando-se as variações entre estes períodos com pouca grandeza. A par com estes indicadores, a literatura sugere que a capacidade das

organizações em solver dívidas num curto prazo traduz um indicador de liquidez geral importante de analisar, já que elucida acerca da sua disponibilidade em cumprir compromissos ou obrigações (de curto prazo) por via do recurso aos seus ativos correntes. Globalmente, este indicador sugere que no curto prazo os ativos das organizações *cobrem* em valor superior a um, os passivos de curto prazo associados às mesmas, excetuando dois casos, em que este rácio é inferior à unidade (valores passíveis de ser influenciados por vários fatores), mas que da mesma se aproxima, não existindo, contudo, uma tendência uniforme quanto à evolução deste rácio entre 2012 e 2015.

#### b) Fontes de financiamento

A análise relativa a fontes de financiamento pretendeu considerar vias pelas quais as organizações se financiam, bem como auscultar os interlocutores sobre dificuldades associadas ao financiamento, qual o seu posicionamento sobre o financiamento do Estado e como encaram a questão relativa à diversificação das fontes de financiamento (Vd. Anexo P).

Relativamente às fontes de financiamento, o quadro abaixo informa acerca de vertentes destas modalidades nas OES do estudo.

Quadro III. 6 - Fontes de financiamento

OES	
ASS1	<i>Público:</i> Acordos de cooperação com segurança social; programas apoiados pelo IEFP (CEI's), outros (autarquia) <i>Privado:</i> Comparticipações dos utentes e famílias referentes a respostas sociais na sequência de acordos de cooperação, donativos, quotas e joias dos associados, eventos realizados, candidaturas a projetos
ASS2	<i>Público:</i> Acordos de cooperação com segurança social; programas apoiados pelo IEFP (estágio profissional e CEI's) protocolo para prestação de serviços com autarquia, protocolo ISS /cantinas sociais <i>Privado:</i> Comparticipações dos utentes e famílias referentes a respostas sociais na sequência de acordos de cooperação, donativos, quotas de sócios, atividades ocasionais para angariação de fundos, candidatura a projetos nacionais e comunitários
ASS3	<i>Público:</i> Acordos de cooperação com segurança social, programas apoiados pelo IEFP (estágio profissional e CEI's) <i>Privado:</i> Prestação de serviços/atividades (Universidade Sénior (US)); outras atividades (e.g., ajudas técnicas); Comparticipações dos utentes e famílias referentes a respostas sociais na sequência de acordos de cooperação, donativos, quotas de sócios, candidatura a projetos, atividades que permitem angariar fundos (e.g., exposições), consignação IRS
FSS1	<i>Público:</i> Acordos de cooperação com segurança social, protocolo ISS e ARS no âmbito da UCCI <i>Privado:</i> Prestação de serviços/atividades de saúde; comparticipações dos utentes e famílias referentes a respostas sociais na sequência de acordos de cooperação, património imobiliário, empréstimo bancário
FSS2	<i>Público:</i> Acordos de cooperação com segurança social, programas apoiados pelo IEFP (CEI's) <i>Privado:</i> Comparticipações dos utentes e famílias referentes a respostas sociais na sequência de acordos de cooperação, património imobiliário, empréstimo bancário
FSS3	<i>Público:</i> Acordos de cooperação com Segurança Social, protocolo ISS e ARS no âmbito da UCCI; programas apoiados pelo IEFP (estágios profissionais, CEI's), outros <i>Privado:</i> Prestação de serviços; Comparticipações dos utentes e famílias referentes a respostas sociais na sequência de acordos de cooperação, serviços secundários, doações; atividade/iniciativas diversas, projetos, empréstimo
SCM1	<i>Público:</i> Acordos de cooperação com segurança social, programas apoiados pelo IEFP (estágios e CEI's) <i>Privado:</i> Comparticipações dos utentes e famílias referentes a respostas sociais na sequência de acordos de cooperação, património imobiliário, quotizações, donativos, empréstimo bancário
SCM2	<i>Público:</i> Acordos de cooperação com segurança social, programas apoiados pelo IEFP (estágios profissionais e CEI's)

	<i>Privado:</i> Comparticipações dos utentes e famílias referentes a respostas sociais na sequência de acordos de cooperação, património imobiliário, ajudas técnicas, quotas dos irmãos, doações/donativos, candidatura a projetos, empréstimo bancário
SCM3	<i>Público:</i> Acordos de cooperação com segurança social, programas apoiados pelo IEFP (CEI's), protocolo ISS e ARS no âmbito da UCCL; protocolo ISS /cantinas sociais <i>Privado:</i> Comparticipações dos utentes e famílias referentes a respostas sociais na sequência de acordos de cooperação, património fundiário e vinícola, quotas dos irmãos, doações/donativos, candidatura a projetos

Tomando como referencia o estudo de Silva et al. (2014) que estabelece que as fontes de financiamento das IPSS decorrem de duas grandes vertentes, designadamente financiamento público e financiamento privado, constata-se que todas as OES auscultadas recorrem a fontes públicas e privadas e todas destacam nas fontes públicas, o apoio financeiro do Estado associado a comparticipações para as respostas sociais, e/ou de outros organismos públicos, na sequência de outras atividades desenvolvidas e/ou de subsídios provenientes de entidades públicas (e.g., IEFP). Neste âmbito, os dados apurados vão ao encontro dos resultados obtidos por aquele estudo, o qual indica que no quadro do financiamento público as IPSS “ (...) salientam o apoio financeiro do Estado, reforçando a sua importância” (idem, ibidem:49). Quanto ao financiamento privado as OES analisadas realçam, fundamentalmente, as comparticipações/mensalidades provenientes da prestação de serviços em respostas sociais e/ou a prestação de serviços decorrente também de atividade por si desenvolvida, como as componentes mais relevantes do seu financiamento.

De igual modo, todos os interlocutores realçam a importância da diversificação das fontes de financiamento parecendo ser, pois, esta uma tendência das IPSS, como decorre dos resultados do inquérito às IPSS desenvolvido no âmbito do estudo conduzido por Soares et. al (2012) e onde se realça que estas instituições estão atentas em desenvolver outras atividades para além das respostas sociais que desenvolvem, como forma de incrementar a sua sustentabilidade financeira. Aliás e como Andrade e Franco (2007) enfatizam, para as OES, trabalhar de forma ativa a angariação de fundos mostra-se essencial com o intuito de influenciar o seu grau de dependência/autonomia.

### c) Componentes dos rendimentos e gastos

A análise centrada nos rendimentos e gastos das OES visou complementar a informação relativa ao financiamento destas entidades através do apuramento da composição dos seus rendimentos e gastos a partir da demonstração de resultados, por natureza. Neste sentido e tomando como referência os dados analisados (Vd. Anexo O) pode reforçar-se a constatação de que no estudo, a componente do financiamento privado constitui a parcela mais significativa do rendimento de grande parte das OES analisadas, ou seja, o estudo revela que as mensalidades pagas pelos utentes na sequência dos serviços prestados e outros financiamentos ou fontes de rendimentos, constituem a parcela mais significativa do seu financiamento (e.g., prestação de serviços traduz em média 50,32% dos rendimentos das OES). Desta forma, os resultados aqui apresentados distanciam-se de outros estudos que concluem que no quadro destas instituições o financiamento por via do Estado constitui a maior parcela do rendimento destacando-se das restantes formas de rendimento (Franco, 2015; Silva, 2014) e aproxima-se de outros, designadamente do estudo intitulado, O Sector Não Lucrativo numa Perspetiva Comparada que observa que: “ (...) as receitas próprias são a fonte dominante de recursos

das organizações da sociedade civil em Portugal, seguidas de perto pelo apoio público”. (Franco, et al., 2005:17). Efetivamente e como por nós constatado, a componente relativa a subsídios à exploração traduz a segunda vertente do rendimento mais expressiva das OES (média 39,55%, em 2015 no conjunto das instituições). Importa, não obstante, a este nível realçar, que estas entidades encontram no apoio, sobretudo, estatal uma fatia significativa do seu financiamento, estando e tal como decorre de outros estudos, “ (...) ao nível dos recursos (...) financeiros (...) quase sempre, em maior ou menor medida, dependentes do apoio de entidades externas – os seus financiadores ou doadores” (Andrade e Franco, 2007:37).

No que concerne a outras vias de financiamento, o estudo aqui apresentado coincide com os resultados apurados pelo trabalho empírico de Silva (2014), o qual dá conta de que as restantes vias de financiamentos são pouco significativas para a sustentabilidade financeira das instituições. Relativamente aos gastos, também se observa que os referentes a pessoal são os que abrangem a maior expressão dos gastos das OES analisadas, realidade esta que se mostra coincidente com a investigação coordenada por Carneiro (2012), na área do envelhecimento da população e que informa que os custos com pessoal são aqueles que maior peso têm nas despesas das IPSS, tendendo estes a ser agravados, no caso dos lares, onde a situação de idosos acamados exige maior apoio em termos de pessoal afeto.

#### d) Estratégias com impacto económico-financeiro

A auscultação às OES relativa aos recursos económico-financeiros visa também compreender quais as estratégias (situações/realidades/dinâmicas) que as mesmas consideram como tendo influência para a sua *performance* económico-financeira. O quadro abaixo apresenta as estratégias referenciadas pelas IPSS.

Quadro III. 7 - Estratégias com impacto económico-financeiro

Estratégias	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Formação de recursos humanos	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Rede de voluntários e/ou voluntariado especializado	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Recurso a candidaturas com IEFP (programas apoiados)	x	x	x	x	x	x	x	x	
Oferta de serviços	x		x	x					x
Modalidade de captação de utentes	x								
Reestruturação de serviços/valências		x						x	
Utilização de vagas extra acordo				x	x	x	x	x	x
Iniciativas de angariação de fundos	x	x	x		x	x	x	x	
Candidaturas a projetos	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Para as OES auscultadas são plurais as estratégias consideradas como tendo influência (direta ou indiretamente) a nível económico-financeiro, tendendo as associações, bem como as fundações e as misericórdias a sugerir transversalmente, as que se relacionam com a formação de recursos humanos, com o trabalho voluntário (particularmente o que decorre dos órgãos sociais e voluntariado especializado), com o benefício retirado das candidaturas ao IEFP e com as candidaturas a projetos. Uma estratégia sinalizada como influente pelas fundações e misericórdias reporta-se ao recurso a vagas extra acordo (Vd. Anexo P).

d) Estratégias de otimização económico-financeira

Uma outra vertente de análise direccionou-se para a compreensão das estratégias associadas à otimização dos recursos numa vertente económico-financeira, apresentando o quadro abaixo as referenciadas neste âmbito.

Quadro III. 8 - Estratégias de otimização económico-financeiro

Estratégias	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Contenção de custos	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Renegociação de contratos		x			x			x	
Recurso à tecnologia	x							x	
Compras em escala	x					x	x		
Aquisição de escala mínima de eficiência		x		x		x	x		
Parcerias/protocolos com empresas			x				x		x
Outras parcerias				x			x	x	
Partilha recursos (e.g., humanos, físicos, materiais...)	x								
Retornos do investimento	x		x			x	x		
Rentabilização/aproveitamento património				x	x	x	x	x	x
Produção/autoconsumo						x		x	x

De uma forma transversal (Vd. Anexo P) e no que concerne a estratégias mais focalizadas na otimização dos recursos, as OES registam uma postura comum a nível de contenção de custos, existindo ainda por parte das fundações e misericórdias uma atitude afim ancorada na rentabilização do património. De salientar, que a estratégia de racionalização é percecionada como dinâmica positiva ou com vantagens para as OES auscultadas, indo deste modo ao encontro dos resultados desenvolvidos por outros estudos (Hespanha et al., 2000) e que concluem que nas IPSS a economia de recursos é muito conseguida também por via da redução de custos. Paralelamente e no âmbito da rentabilização do património imóvel (e.g., arrendamento de bens imóveis), também a literatura vem demonstrando que esta é uma tendência ao nível das OES (Sousa et al., 2012). Em particular, esta característica mostra-se acoplada no estudo às entidades que possuem a natureza jurídica de fundação ou misericórdia, as quais são detentoras de maiores fundos patrimoniais, articulação esta que também surge comprovada por outras investigações (Hespanha et al., 2000). Paralelamente, distinguem-se outras posturas seguidas pelas organizações, que não se mostram acopladas de uma forma geral a nenhum dos subsectores, em concreto, o que sugere que as mesmas estão dependentes das especificidades de cada IPSS (e.g., fornecedores/empresas com que trabalham e com a sua

envolvente). A este respeito, por exemplo, Sousa et al (2012) realçam, que alguns dos serviços prestados pelas instituições utilizam equipamentos ou instalações e/ou outros meios que são subaproveitados, pelo que faz todo o sentido, por exemplo, alargar os mesmos a outras pessoas, numa ótica potenciadora de aumento de eficiência e de melhores resultados financeiros. Também as parcerias com outras entidades permitem e de acordo com os autores, a prestação de serviços para alcançar maior rentabilização dos recursos disponíveis nas instituições. Os retornos do investimento, sob a forma de juros, ou outros, traduzem outras das vertentes que revertem oportunidade para as OES incrementarem a sua disponibilidade financeira, constituindo um auxiliar da sua atividade e da inerente missão que prosseguem (Chang e Tuckman, 2010).

#### f) Coordenação de áreas económico-financeiras/ intervenientes

Na análise relativa aos recursos económico-financeiros das OES pretende-se compreender quais os interlocutores associados à coordenação de áreas como a gestão de compras, gestão de mensalidades/serviços prestados e gestão de remunerações a colaboradores, por forma a obter informação acerca da participação do Serviço Social a este nível e no âmbito das valências/respostas sociais a que estão afetas.

O quadro seguinte informa acerca dos intervenientes que nas OES auscultadas se encontram inseridos e/ou participam na coordenação de áreas económico-financeiras.

Quadro III. 9 - Intervenientes na coordenação de áreas económico-financeiras

OES	
ASS1	Direção, contabilista, outros (e.g., direção técnica)
ASS2	Direção, serviços administrativos e financeiros, chefias intermédias (e.g., direção técnica)
ASS3	Direção, contabilidade, serviços administrativos, diretora técnica
FSS1	Administ. Delegado (interlocução) área de apoio à gestão e logística, participação do Serviço Social, como gestor social
FSS2	Direção executiva, área económica, trabalho em equipa, participação Serviço Social
FSS3	Interlocutores afetos a estas áreas, mas a responsável da valência faz a gestão da mesma, participação do Serviço Social
SCM1	Mesa administrativa, provedor, coordenadora geral, inter-relação entre áreas organizacionais, participação do Serviço Social
SCM2	Mesa administrativa, provedor, serviços de apoio em articulação com responsáveis das várias áreas (e.g., Serviço Social)
SCM3	Administ. Delegado (interlocução) departamentos de suporte, departamentos operacionais (e.g., Serviço Social)

Tal como os interlocutores informam (Vd. Anexo P), a coordenação das áreas referidas mostra ser uma intervenção que decorre de um trabalho conjunto e abrangente e que nesse sentido envolve múltiplos interlocutores, designadamente serviços contabilidade e área económica, administrativos, responsáveis/diretores técnicos das respostas/valências, direção/órgãos sociais/dirigentes, tendo estes últimos a seu cargo essa responsabilidade também definida por via estatutária, entre outros interlocutores.



A abordagem efetuada junto das OES informa que em todas o Serviço Social (i.e., diretoras técnicas) participa em dinâmicas de coordenação de áreas económico financeiras, referentes às valências/respostas sociais a que estão associadas colaborando com outros intervenientes, maioritariamente dirigentes organizacionais (e.g., direção, mesa administrativa) e outros setores (e.g., serviços administrativos, contabilidade).

### 3.2. Prestação de contas/accountability

A dimensão relativa à vertente, prestação de contas/accountability, está relacionada com a componente económico-financeira da sustentabilidade e responsabilização organizacional e visa compreender a quem são prestadas contas (aceção ampla); quais as práticas/mecanismos de prestação de contas e quais os interlocutores organizacionalmente envolvidos nessa dinâmica.

O quadro seguinte apresenta a sistematização dos principais resultados desta dimensão:

Quadro III. 10 - Prestação de contas/accountability

OES	
ASS1	<i>A quem:</i> Segurança social; sócios; idosos; colaboradores <i>Mecanismos:</i> Relatório e contas, relatório e plano atividades, estatísticas mensais, livro reclamações, performance dos serviços, governança <i>Agentes:</i> Contabilista, direção; outros (e.g., direção técnica)
ASS2	<i>A quem:</i> Segurança social; idosos e famílias <i>Mecanismos:</i> Demonstrações financeiras, relatório e contas de gerência, relatório e plano de atividades, mapas mensais, política da qualidade, livro reclamações e de sugestões <i>Agentes:</i> Direção, conselho fiscal, contabilista; serviços administrativos, outros (e.g., direção técnica)
ASS3	<i>A quem:</i> Segurança social; utentes <i>Mecanismos:</i> Relatório e contas; relatório e plano de atividades, mapa de utentes, livro de reclamações, prestação de serviços/atividades desenvolvidas <i>Agentes:</i> Direção, contabilidade, outros (e.g., direção técnica)
FSS1	<i>A quem:</i> Segurança social; utentes, famílias; populações/comunidades <i>Mecanismos:</i> Relatório de gestão, relatório e plano de ação, relações mensais de utentes, sistema de qualidade, livro de reclamações, monitorização e coordenação dos serviços <i>Agentes:</i> Conselho de Administração, administrador delegado, outros (e.g., direção técnica)
FSS2	<i>A quem:</i> Segurança social; clientes, colaboradores, comunidade <i>Mecanismos:</i> Relatório de gestão do exercício; informação mensal, relatórios e plano atividades, livro reclamações, política da qualidade certificada pela ISO 9001, avaliação de desempenho <i>Agentes:</i> Conselho de Administração, contabilista, outros (e.g., direção técnica)
FSS3	<i>A quem:</i> Segurança social; utentes, colaboradores, comunidade <i>Mecanismos:</i> Relatório de gestão; estatísticas, plano ação e relatório, política da qualidade, plano estratégico, código de ética e conduta, livro reclamações, guia de acolhimento <i>Agentes:</i> Órgãos sociais, contabilidade, outros (e.g., direção técnica)
SCM1	<i>A quem:</i> Segurança social; sócios, utentes, comunidade <i>Mecanismos:</i> Relatório e contas de gerência; informação mensal dos utentes, plano e relatório de atividades anual e orçamento, plano de estratégia para médio prazo, livro de reclamações, política da qualidade, organização e boa gestão dos serviços; prestação da solidariedade social <i>Agentes:</i> Mesa administrativa, conselho fiscal, responsável área de administração e finanças, outros (e.g., direção técnica)
SCM2	<i>A quem:</i> Segurança social; irmãos, utentes, comunidade <i>Mecanismos:</i> Relatório e contas; estatísticas mensais/mapa de presenças, plano e relatório de atividades, política de qualidade, livro reclamações, prestação de bons serviços <i>Agentes:</i> Mesa administrativa, conselho fiscal, outros (e.g., direção técnica)
SCM3	<i>A quem:</i> Segurança social; irmãos, utentes e famílias <i>Mecanismos:</i> Relatório e contas anuais; plano e orçamento, estatísticas anuais, política da qualidade, livro de reclamações, empenhamento na solidariedade, prestação de serviços a utentes e famílias <i>Agentes:</i> Mesa administrativa, conselho fiscal, administrador delegado, outros (e.g., direção técnica)

Numa análise abrangente (Vd. Anexo P), importa denotar que todas as organizações do estudo reportam a sua prestação de contas (ótica responsabilização) a vários agentes ou nos termos de Ebrahim (2003, 2010), a várias autoridades reconhecidas, referenciando primeiramente os doadores/governo. A par com estes, a globalidade das OES auscultadas consideram ser responsáveis também para com utentes/clientes e respetivos familiares, existindo várias entidades (ASS1; FSS2 e FSS3) que salientam a importância da prestação de contas a colaboradores, outras (ASS1; SCM1; SCM2; SCM3), aos sócios/irmãos e à comunidade em geral (e.g., as fundações e misericórdias). De igual modo, se observou, que as organizações do estudo centralizam a importância da sua prestação de contas em argumentos ancorados à transparência do seu funcionamento, elemento este que aparece fortemente enfatizado pela literatura (Franco, 2004; Andrade e Franco, 2007; Smith e Miller, 2014) e que encontra suporte também no estudo de Santos (2012), o qual conclui que a crescente visibilidade das instituições do terceiro sector, num quadro de dificuldades económicas e sociais, bem como o seu papel privilegiado no apoio social e desenvolvimento local leva a que a sociedade coloque à disposição destas instituições, recursos, para que possam cumprir a sua missão social, carecendo estas entidades, face a esta confiança depositada, de demonstrar práticas e atividades de forma a justificarem os recursos, que a sociedade e o Estado lhes vão disponibilizando.

Tendo por base a literatura percorrida pode constatar-se que a responsabilização é apreendida pelas organizações do estudo numa dimensão externa e interna, ou seja, estas entidades reforçam desde logo, a importância do seu cumprimento de obrigações para com a Segurança Social/Estado, o que se justifica pelo facto de esta ser a autoridade contratante e reguladora, sendo por isso uma parte interessada cada vez mais importante das organizações sem fins lucrativos (Candler e Dumont, 2010; Brown e Moore, 2001). Neste seguimento verifica-se, pois, que as entidades governamentais são aquelas com as quais as IPSS do estudo mais se relacionam. Não obstante, a focalização externa da *accountability* abrange também o público em geral ou a comunidade como algumas organizações assinalam, podendo a este nível argumentar-se e tal como sugere Franco (2004), que pelo facto de terem benefícios fiscais e financiamento público, estas instituições se posicionam como *accountable* para com esses agentes. Sendo certo que a dimensão externa da *accountability* é aquela que se mostra mais enfatizada no discurso das entidades, importa salientar que a responsabilização das mesmas se configura de igual modo, a partir de uma dimensão interna, traduzindo não apenas uma responsabilidade legal mas também moral procurando responder a expectativas de vários *stakeholders*, o que se traduz por exemplo na prossecução da sua missão (Brown e Moore, 2001). Com este intuito, estas organizações valorizam a prestação de contas para públicos como utentes/clientes, famílias e outros públicos internos, ainda que numa dimensão não necessariamente financeira.

Atento este contexto e no que se refere aos mecanismos de prestação de contas salienta-se que estes são utilizados pelas OES com uma intenção predominantemente funcional, sendo guiados para o cumprimento de mandatos explícitos (Kearns, 1994), para documentar os objetivos da organização a curto prazo e os resultados obtidos e incidem em instrumentos que passam pela apresentação e divulgação dos documentos obrigatórios segundo as normas que regulam as IPSS, tais como relatórios anuais de gestão, demonstrações financeiras, estatísticas mensais de frequência das respostas/serviços com acordo de cooperação, avaliação de desempenho, planos de atividade, entre

outros. De salientar, que esta observação coincide com o estudo de Albuquerque e Ruela (2015), que conclui que as instituições por ambas analisadas se aproximam do modelo de *accountability* funcional, centrado na visibilização de resultados a curto prazo, em termos de outputs e na relação com os principais *stakeholders*, configurando uma via para a legitimação da organização. No que concerne à *accountability* centrada em processos, reenviando estes para dinâmicas mais diversificadas ancoradas no decurso da ação (e não tanto para o produto final) e mesmo para instrumentos, mas menos tangíveis e circunscritos no tempo (e.g., participação e aprendizagem adaptativa), importa salientar que a mesma se apresenta premente para as entidades do estudo, sendo patente que estas entidades assumem uma responsabilização mais abrangente, que conectam com a boa *performance*/funcionamento dos serviços e atividade desenvolvida, com a prossecução da qualidade e equacionamento de reclamações/sugestões dos utentes, com o seu empenhamento na solidariedade social, constituindo estes, elementos importantes para a concretização da missão, contudo, estes processos ou esta vertente da *accountability* estratégica mostra-se menos explorada, no conjunto das organizações, sobretudo, no que diz respeito a mecanismos de participação (e.g., de *stakeholders* internos como utentes/clientes), aprendizagem adaptativa (e.g., análise de impactos e introdução de melhorias) e autorregulação (e.g., ação estratégica).

Importa também reiterar como atrás se discutiu, que a *accountability* para as OES reflete influência na sobrevivência da organização e na sua missão e envolve particularmente aqueles que têm funções orientadas para a sua governação. Neste sentido, o estudo demonstra que no que se refere aos agentes envolvidos na prestação de contas (aceção ampla), os dirigentes das OES realçam os órgãos dirigentes/órgãos sociais, os agentes da área económica/contabilidade e outros agentes, nos quais se inclui a direção técnica das respostas sociais/valências, salientando a sua contribuição, como adiante se analisa (Vd. Cap. IV, ponto 1.4.2). Ainda, assim, importa salientar que no âmbito da responsabilização, tal como aqui é discutida, estes agentes estão na linha da frente para prestar contas, desde logo e por força das disposições legais (Instituto da Segurança Social, 2015b; Antão, Tavares e Marques, 2011), bem como estatutárias e regulamentares, decorrentes dos elementos que pautam a sua governação (e.g., estatutos/compromissos; regulamentos de valências/respostas sociais; documentação associada à política de qualidade).

#### 4. A componente política da sustentabilidade organizacional - complementaridade e valor relacional

A dimensão analítica, *complementaridade organizacional e valor relacional* relacionada com a componente política da sustentabilidade foi operacionalizada em duas vertentes, designadamente:

- i) parcerias/colaborações, as quais informam acerca do posicionamento relativo à articulação entre *stakeholders* externos (estabelecimento de alianças colaborativas) e visa globalmente compreender as relações de complementaridade organizacionais
- ii) comunidade e reconhecimento organizacional, informando acerca do posicionamento relativo à influência e afirmação/ legitimação organizacional. Esta vertente visa globalmente compreender o relacionamento organizacional com a comunidade e os mecanismos para o seu reconhecimento neste contexto.

#### 4.1. Parcerias/colaborações

A vertente analítica *parcerias/colaborações* está relacionada com a componente política da sustentabilidade organizacional e visa analisar: a) se existe uma rede de parcerias e qual a sua abrangência, b) que modificações ocorreram na sua composição, e c) qual a importância do trabalho em parceria.

O Quadro III. 11 apresenta a sistematização dos principais resultados desta dimensão:

Quadro III. 11 - Parcerias/colaborações

OES	
ASS1	<i>Abrangência:</i> Várias (e.g., atores públicos locais/regionais, outros agentes publico/privados; agentes da sociedade civil). Parcerias informais (congêneres e empresas) <i>Alargamento das parcerias:</i> Centro de formação, estabelecimentos ensino superior (EES) <i>Parcerias (importância):</i> Partilhas conhecimento/ experiências, responsabilidades, realizações conjuntas, partilha recursos, reforço competências, conhecimento sobre realidade
ASS2	<i>Abrangência:</i> Várias (e.g., atores públicos locais/regionais, outros agentes publico/privados; agentes da sociedade civil). Parcerias informais (congêneres) <i>Alargamento das parcerias:</i> ISS/cantinas sociais, centro saúde, GNR, escuteiros <i>Parcerias (importância):</i> Partilha responsabilidades, realizações conjuntas, conhecimento sobre realidade
ASS3	<i>Abrangência:</i> Várias (e.g., atores públicos locais/regionais, outros agentes publico/privados; agentes da sociedade civil, empresas). Parcerias informais (congêneres) <i>Alargamento de parcerias:</i> Autarquia, EES e empresas <i>Parcerias (importância):</i> Partilhas conhecimento/ experiências, responsabilidades, realizações conjuntas, partilha de recursos, alargamento dos serviços prestados
FSS1	<i>Abrangência:</i> Várias (e.g., atores públicos locais/regionais, outros agentes publico/privados, agentes da sociedade civil; empresas). Parcerias informais (associação voluntários e outras instituições congêneres) <i>Alargamento das parcerias:</i> EES <i>Parcerias (importância):</i> Partilha responsabilidades/fins, atuação em benefício da comunidade
FSS2	<i>Abrangência:</i> Várias (e.g., atores públicos locais, outros agentes publico/privados; agentes da sociedade civil, empresas). Avaliação anual de parcerias. Parcerias informais (congêneres) <i>Alargamento das parcerias:</i> ISS/cantinas sociais <i>Parcerias (importância):</i> Partilhas conhecimento/ experiências, responsabilidades, reforço competências institucionais, realizações conjuntas
FSS3	<i>Abrangência:</i> Várias (e.g., atores públicos locais, outros agentes publico/privados; agentes da sociedade civil, empresas). Parcerias informais (congêneres e empresas) <i>Alargamento de parcerias:</i> ISS/cantinas sociais, autarquia, escolas profissionais e outras <i>Parcerias (importância):</i> Partilhas conhecimento/ experiências, responsabilidades, reforço competências institucionais, realizações conjuntas
SCM1	<i>Abrangência:</i> Várias (e.g., atores públicos locais, outros agentes publico/privados; agentes da sociedade civil, empresas). Parcerias informais (congêneres e empresas) <i>Alargamento de parcerias:</i> ISS/cantinas sociais, empresas, EES, entre outras <i>Parcerias (importância):</i> Partilhas conhecimento/ experiências, responsabilidades, apoio mútuo, evitar sobreposições, realizações conjuntas, conhecimento sobre a realidade
SCM2	<i>Abrangência:</i> Várias (e.g., atores públicos locais, outros agentes publico/privados; agentes da sociedade civil). Parcerias informais (congêneres) <i>Alargamento de parcerias:</i> ISS/cantinas sociais <i>Parcerias (importância):</i> Partilhas conhecimento/ experiências, responsabilidades, apoio mútuo, reforço competências institucionais, partilha recursos, realizações conjuntas, conhecimento sobre a realidade
SCM3	<i>Abrangência:</i> Várias (e.g., atores públicos locais, outros agentes publico/privados; agentes da sociedade civil). Parcerias informais (associações voluntárias, congêneres) <i>Alargamento de parcerias:</i> ISS/cantinas sociais, EES <i>Parcerias (importância):</i> Partilhas conhecimento/ experiências, responsabilidades. Reforço competências institucionais, evitar sobreposições, promoção atividades, conhecimento sobre a realidade

Globalmente (Vd. Anexos Q e R) as OES estão filiadas em estruturas representativas (e.g. CNIS, CPF, UMP), constituindo este relacionamento indireto (Rocha, 2008) ou intercooperação representativa (Reis, 2006), uma das características mais marcantes das OES que se posiciona como fator de reconhecimento e do seu fortalecimento em termos de apoio, para responder aos vários desafios que estas organizações enfrentam. Adicionalmente, as estruturas representativas das OES constituem vozes importantes para articular o diálogo com entidades governamentais ou outras, em termos do reforço do seu papel nas estratégias coletivas de intervenção no seio das comunidades (Barr, 2006, Reis, 2006; Rocha, 2008), sendo estas vertentes de atuação consagradas estatutariamente pelas organizações de apoio às entidades de economia social.

A par com estes relacionamentos verticalizados, a existência de parcerias e a interação com a comunidade constituem práticas saudáveis ou parâmetros de boas práticas concernentes à sustentabilidade das IPSS (Silva, 2014; Soares et al., 2012). Neste sentido e para além da intercooperação representativa, o estudo revela que as OES possuem um relacionamento abrangente ao nível das suas parcerias e informa que as que estão formalizadas, se mostram oriundas da esfera pública, com incidência local/regional, da área público ou privada no que se refere a estabelecimentos de ensino /formação, do mundo empresarial, e de outros setores da sociedade civil, englobando IPSS, organizações de bombeiros, sindicatos, entre outras, estando pois estes resultados em consonância com vários estudos que sublinham que as OES revelam grande capacidade para se envolver em parcerias múltiplas e para criar, negociar e estabelecer parcerias mais estreitas sobretudo com autarquias, com organismos locais regionais do Estado, com outras IPSS, com instituições de ensino superior, com bombeiros, com centros de saúde, com escolas, a par com outras (Gavino, 2014; Reis, 2006).

Neste contexto e por referência ao estudo, verifica-se, que os agentes públicos locais regionais como o ISS/CDSS, o IEF/centro de emprego e a autarquia são as entidades com as quais todas as IPSS se relacionam, apresentando, contudo, dinâmicas de articulação de cariz mais restrito ou amplo com alguns destes agentes. Deste modo, enquanto que por exemplo na articulação estabelecida com o ISS/CDSS todas mantêm protocolos de cooperação para as suas respostas sociais e outros que revelam o seu envolvimento no âmbito da rede social, os protocolos para provisão de respostas ao nível das cantinas sociais caracterizam sobretudo as misericórdias do estudo, algumas fundações (FSS2 e FSS3) e uma associação (ASS2). De forma idêntica, as parcerias no âmbito do banco de voluntariado com a autarquia são uma característica apenas da dinâmica das misericórdias e de uma das associações (ASS2).

A um outro nível, constata-se, que a articulação com os atores público e/ou privados a atuar nos domínios do ensino e/ou formação canalizam parcerias por parte de todas as OES existindo uma predominância de parcerias estabelecidas com EES, tendo inclusive algumas entidades vindo a reforçar parcerias com diversas universidades/escolas/institutos superiores (e.g., ASS1; ASS3; FSS1, FSS3, SCM1 e SCM3). As parcerias com as empresas traduzem uma realidade por entre os diferentes setores (i.e., associações, fundações e misericórdias), ainda que não se mostrem extensíveis a todas as OES, já que, das nove entidades do estudo apenas cinco possuem uma ou mais parcerias neste âmbito. Aliás como várias abordagens vêm assinalando, ainda que seja visível um alheamento das

empresas no âmbito das redes de parceiros das OES, a presença destes atores nestes relacionamentos organizacionais tem vindo a ser crescentemente valorizada (Reis, 2006; Silva, 2014; Sousa, 2012). Por outro lado, todas as OES possuem relações interinstitucionais com instituições congêneres e ao nível de outros agentes da sociedade civil, distinguindo-se aqui as parcerias com associações de bombeiros em cinco entidades do estudo. As parcerias informais são usuais em todas as entidades e ocorrem na sua globalidade com IPSS, com empresas (e.g., ASS1, FSS3, SCM1) revelando duas entidades (FSS1 e SCM3), um relacionamento próximo com associações de voluntários (e.g., missionários e conferências de S. Vicente de Paulo).

Acerca das características das parcerias, Esgaio e Carmo (2008), sublinham a importância da presença de parcerias sólidas e da sua continuidade no tempo e por seu lado, Silva, Costa e Gómez (2011) abordam a questão das parcerias estratégicas, para se referir àquelas que são pelas organizações selecionadas e que se mostram prolongadas no tempo, reconhecendo que desta forma se consegue melhor atingir os objetivos organizacionais. Também Salamon (2001), adverte, que estimular as parcerias e ações conjuntas emerge como uma prioridade subjacente ao desenvolvimento das OES. A este respeito, verifica-se que todas as organizações possuem parcerias estabilizadas com um conjunto de interlocutores, estando as mesmas referenciadas em 2012 e 2015 (Vd. Anexo M) e de igual modo, também apresentam, tendo como base estes períodos, alterações na composição das suas parcerias, traduzidas quer pelo estabelecimento de novos protocolos com uma mesma entidade (e.g., ISS/CDSSC, autarquia), quer por via do aumento de entidades parceiras relativamente a um determinado tipo de atores (e.g., EES), observando-se também alterações ao nível da constituição de novas parcerias com novos agentes (e.g., públicos locais/regionais como centro de saúde e outros), sendo evidente que estas dinâmicas refletem uma intensidade distinta por entre os vários interlocutores, não existindo uma tendência que possa ser ancorada aos subsectores do estudo.

Quanto à importância atribuída às parcerias, os interlocutores distinguem um conjunto de vertentes que se traduzem nos elementos de vantagem subjacentes ao seu envolvimento no trabalho colaborativo. Assim, a importância da partilha de conhecimento e de experiências emergem como vetores que adicionam oportunidades para as organizações, em termos da apreensão de ideias, de iniciativas e da diversidade de situações e práticas consideradas úteis para o seu desempenho e missão. Por outro lado, sublinham a partilha de responsabilidades com as entidades governamentais, como essencial para a efetivação da provisão solidária aos idosos e a outros públicos, advogando que os fins da solidariedade são comuns e que a sua prossecução canaliza necessariamente um trabalho conjunto, que passa por estimular e apoiar de forma diversa (da parte dos entes estatais) as realizações ou provisões concretizadas (da parte das OES), a nível da intervenção social. Outros argumentos assinalados realçam a importância das parcerias para a realização conjunta de atividades, para a partilha de recursos, para o reforço das competências organizacionais, para o alargamento de serviços a custos mais acessíveis, para o apoio mútuo, para evitar sobreposições e para potenciar um maior conhecimento sobre os problemas da comunidade onde importa intervir, por intermédio da ação conjunta e da provisão solidária advinda das suas dinâmicas.

Como refere Rocha (2008), as trocas a nível de experiências e conhecimentos, assim como a partilha de responsabilidades (que encerra componentes de afetação de recursos financeiros e outros)

e a ajuda mútua são fatores que pontuam a favor das IPSS. Também Sousa e a sua equipa (2012) esclarecem que atuar em parceria permite provisionar um melhor apoio e que se consegue minimizar a sobreposição de serviços, resultando o trabalho em parceria de possibilidades acrescidas para concretizar objetivos e projetos. Com efeito, a literatura é afirmativa para revelar que as parcerias permitem ultrapassar o isolacionismo que compromete uma resposta eficaz das OES, que contribuem para incrementar atividades concretas e para alargar as respostas organizacionais, que minimizam sobreposições e desta forma a competitividade entre si, e que facultam uma melhor compreensão das necessidades da comunidade a qual se mostra essencial para afinar respostas ajustadas aos vários públicos que se enquadram na esteira da sua missão (Almeida, 2011; Armani, 2004; Falconer, 1999, Mendes, 2009; Mendes, 2011; Rocha, 2008; Silva et al., 2014; Sousa et al., 2012; Taylor et al., 2004), elementos estes, que no seu conjunto são aditivos à sua sustentabilidade erguida no espaço político da dinamização solidária.

#### 4.2. Comunidade e reconhecimento organizacional

A vertente analítica, *comunidade e reconhecimento organizacional* está relacionada com a componente política (complementaridade/valor relacional) da sustentabilidade organizacional e visa analisar: a) como os interlocutores conhecem os problemas da comunidade; b) se envolvem a comunidade na sua dinâmica, e c) como procedem à sua divulgação, na comunidade.

O quadro abaixo apresenta a sistematização dos principais resultados desta dimensão:

Quadro III. 12 - Comunidade e reconhecimento organizacional

OES	
ASS1	<i>Conhecimento:</i> Pelos próprios/familiares (procura aos serviços); por terceiros, diretamente <i>Envolvimento:</i> Por iniciativas das valências, da comunidade e outras (e.g., ações sensibilização). Rede social, FEAC <i>Disseminação:</i> <i>Facebook</i> , está a ser trabalhada a imagem assim como o site, imprensa, imagem criada pela antiguidade organizacional
ASS2	<i>Conhecimento:</i> Pelos próprios/familiares (procura aos serviços); por terceiros, diretamente <i>Envolvimento:</i> Por iniciativas associadas às valências, da comunidade e outras (e.g., organização eventos). Rede social, cantinas sociais <i>Disseminação:</i> <i>Site</i> , <i>facebook</i> , notícias permanentes na imprensa/jornais regionais, convite aos órgãos de comunicação social para presenciar eventos
ASS3	<i>Conhecimento:</i> Pelos próprios/familiares (procura aos serviços); por terceiros (sociedade civil) <i>Envolvimento:</i> Por iniciativas das valências, comunitárias e outras (e.g., exposições, conferências). Rede social. <i>Disseminação:</i> <i>Site</i> , <i>facebook</i> , boletim trimestral, panfletos de divulgação das respostas sociais, jornais, relatos dos utentes/famílias
FSS1	<i>Conhecimento:</i> Pelos próprios/familiares (procura aos serviços); por terceiros <i>Envolvimento:</i> Por iniciativas das valências e comunitárias; programação. Rede social, Emergência social <i>Disseminação:</i> <i>Site</i> , <i>facebook</i> , banco de recursos locais, imprensa, enraizamento local, aposta na imagem
FSS2	<i>Conhecimento:</i> Pelos próprios/familiares (procura aos serviços); por terceiros <i>Envolvimento:</i> Por iniciativas das valências e comunitárias, programação. Rede social, cantinas sociais <i>Disseminação:</i> <i>Site</i> , <i>facebook</i> , imprensa, distribuição de panfletos, enraizamento local, certificação
FSS3	<i>Conhecimento:</i> Pelos próprios/familiares (procura aos serviços); por terceiros

	<p><i>Envolvimento:</i> Por iniciativas das valências e comunitárias, programação. Rede social, cantinas sociais</p> <p><i>Disseminação:</i> Site, facebook, imprensa, distribuição de panfletos, enraizamento local, conferências, publicações, gabinete de imagem</p>
SCM1	<p><i>Conhecimento:</i> Pelos próprios/familiares (procura aos serviços); por terceiros (informação aos serviços), diretamente</p> <p><i>Envolvimento:</i> Por iniciativas das valências e comunitárias. Rede social, cantinas sociais, armazém solidário, provisão de outros serviços</p> <p><i>Disseminação:</i> Site, imprensa, newsletter, marketing social (imprensa/suplemento relativo à instituição), publicações, enraizamento local</p>
SCM2	<p><i>Conhecimento:</i> Pelos próprios/familiares (procura aos serviços); por terceiros, diretamente</p> <p><i>Envolvimento:</i> Por iniciativas das valências e comunitárias, Rede social, cantinas sociais</p> <p><i>Disseminação:</i> Site, imprensa, enraizamento local, boas práticas que são transmitidas pelas famílias, assembleias gerais</p>
SCM3	<p><i>Conhecimento:</i> Pelos próprios/familiares (procura aos serviços); por terceiros, diretamente</p> <p><i>Envolvimento:</i> Por iniciativas das valências e comunitárias. Rede social, cantinas sociais, FEAC, hortas comunitárias</p> <p><i>Disseminação:</i> Site institucional e da autarquia, imprensa, boletim quinzenal, utentes, enraizamento local</p>

Na sua generalidade (Vd. Anexo R), os dirigentes das OES do estudo mostram estar informados acerca dos problemas sociais e da realidade da comunidade suscetível de mobilizar a ação organizacional, esclarecendo que é fundamentalmente a partir da procura dos próprios utentes/clientes e/ou dos respetivos familiares à instituição, bem como a partir de iniciativas de terceiros - onde se destacam as entidades públicas parceiras, em particular os organismos da segurança social - que são transmitidas as informações aos serviços, constituindo a direção técnica das várias respostas sociais o elemento que frequentemente apreende primeiramente essa informação. Tal como em outros estudos se observou, nas IPSS, é a iniciativa que decorre dos próprios indivíduos (potenciais utentes) e/ou dos seus familiares, a forma mais comum destas organizações acederem ao conhecimento dos problemas sociais, sendo que os problemas dados a conhecer estão frequentemente relacionados com potenciais clientes (Rocha, 2008), indo pois o nosso estudo ao encontro destes resultados. Com menos expressão, as entidades do estudo referem a sinalização das situações problema a partir de organismos públicos, coincidindo também com o estudo atrás assinalado.

Neste contexto, várias entidades referem ainda outros agentes, como a autarquia (e.g., FSS1, FSS2), IPSS, indivíduos da comunidade (e.g., ASS3) e/ou parceiros informais (e.g., SCM3) como sendo os veículos dessa informação, transmitida aos serviços. Importa também salientar que vários interlocutores sublinham obter esse conhecimento de casos sociais, de forma mais direta, ou seja, por via pessoal, derivando o mesmo, como argumentam, da proximidade da organização que representam ao meio comunitário (ASS1, ASS2, SCM1, SCM2, SCM3), admitindo-se, pois, que o localismo da intervenção organizacional constitui um fator facilitador dos problemas sociais (Capucha, 1995).

No que concerne ao envolvimento com a comunidade, o estudo informa que todas as OES favorecem esta relação sobretudo a partir de iniciativas associadas às respostas sociais e para as quais se convocam os familiares e/ou a comunidade, promovendo a par, a participação dos seus utentes nos eventos da comunidade. Todas as OES revelam ter uma relação com a comunidade mais alargada, a qual deriva da sua inserção em parcerias como a rede social, ou por força do seu impulsionamento para apoiar população carenciada, ao abrigo do PEA (cantinas sociais) (ASS2, FSS2, FSS3 e Misericórdias), ou dinamizando esse apoio a partir de recursos próprios (e.g., no domínio da emergência social). Alguns dirigentes das OES do estudo destacam o seu envolvimento também a



partir da sua atividade de apoio mais abrangente, que se estende à comunidade no seu todo e realçam aqui a atividade/provisão de serviços que fornecem, extensível à mesma (ASS3; FSS1; FSS3; SCM1; SCM3). Rocha (2008), sublinha a partir do seu estudo que o envolvimento com a comunidade se coloca numa lógica *top-down*, ou seja, da organização para a comunidade, sendo também essa tendência por nós assinalada na maioria das instituições observadas. Não obstante e como aquela investigação também sinaliza, indo ao encontro do nosso estudo, as IPSS são crescentemente convocadas a assumir um papel mais expressivo no desenvolvimento local o qual tem vindo a ser estimulado por dinâmicas associadas por exemplo ao trabalho em rede. A este respeito, Mendes (2011), alerta para o facto de que é no quadro da prossecução dos direitos humanos e da coesão social que as OES formatam a sua sustentabilidade política, o que passa pelo seu compromisso de proximidade com o meio revelando envolvimento em parcerias ou respondendo diretamente a apelos sociais que nos vários contextos se mostram oportunos. Siva, Costa e Gómez (2011:85) afirmam mesmo que, “ (...) o processo de interação da organização com a comunidade, no sentido de melhorar o desenvolvimento social [possibilita o] alcance da sustentabilidade”.

Relativamente à disseminação das atividades à comunidade, constata-se que as OES utilizam mecanismos diversos os quais coincidem nas plataformas informáticas, i.e., o *site*, *Facebook* e recurso à imprensa. Observa-se uma tendência em várias IPSS para desenvolverem outro tipo de divulgação, mais ocasional (e.g., panfletos) e/ou mais frequente (e.g., boletins e *newsletters* com periodicidade) e/ou resultante de estruturas existentes para esse efeito (e.g., gabinete de imagem), o que revela que todas as OES estão atentas à sua comunicação com o exterior, ainda que com estratégias diferentes em termos da sua concretização, informando uma possuir um setor interno destinado à promoção da imagem, apostando outras em distintas componentes para a transmitir, não existindo uma orientação que se mostre diferenciadora das entidades, a registar a este nível, ou seja, as instituições vão desenvolvendo a sua divulgação consoante a sua perceção do que vai sendo mais oportuno. Tal como Sousa et al. (2014) notam, incrementar a comunicação com o exterior e realçar a sua importância junto da comunidade são dinâmicas que intensificam o envolvimento das IPSS no seu contexto de abrangência, condição esta que se mostra necessária à sua sustentabilidade organizacional. Sobretudo e como resulta da literatura (Júnior, 2006; Hardina et al, 2007; Sousa et al., 2012), os benefícios que podem surgir destes vários mecanismos fortalecem as organizações e reforçam o seu papel como interlocutores de elevada relevância para a efetivação das políticas públicas.

De salientar também que muitas IPSS tendem a invocar o seu enraizamento na comunidade e as suas boas práticas como veículos dessa disseminação, indo ao encontro do que Carvalho (2005:67), designa por “memória organizacional, capital de experiência e conhecimento”. A este respeito e como resulta também do estudo de Rocha (2008), muitos dos dirigentes consideram, que existindo conhecimento coletivo, ou seja, conhecendo a comunidade o trabalho da organização, não há necessidade de proceder à divulgação do mesmo.

No essencial e na esteira de Siva, Costa e Gómez (2011), o reconhecimento das organizações pela comunidade conseguido por intermédio de mecanismos vários é um fator de fomento da sua sustentabilidade, porque as legitima, numa ação que é ímpar.

## CAPÍTULO IV- O SERVIÇO SOCIAL NA CAPACITAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL: UM ENFOQUE CENTRADO NA INTERVENÇÃO ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

O presente capítulo focaliza a intervenção profissional associada aos processos de capacitação das OES e com influência na sua afirmação sustentável (social, económica e política). Deste modo e tendo por base as dimensões do constructo da capacitação definido no Capítulo II, ponto 3.2 “Ao encontro de uma definição operativa da capacitação”, procede-se globalmente a uma análise das ações/práticas interventivas e distingue-se, em relação a cada dimensão da capacitação erguida no constructo, a perceção dos dirigentes das OES relativa à contribuição dos assistentes sociais nesses processos, sinalizando-se a par, as competências que estes profissionais erguem ou sugerem como relevantes nos referidos processos.

### 1. No *caminho* da sustentabilidade: Dinâmicas do Serviço Social associadas à capacitação organizacional

#### 1.1 Intervenção na estratégia organizacional

A dimensão analítica, intervenção na *estratégia organizacional* relacionada com os processos de capacitação foi operacionalizada em duas vertentes, designadamente:

- i) orientação face à estratégia, definida como a capacitação para a definição e prossecução da missão organizacional;
- ii) intervenção na política organizacional, definida como a capacitação para a afirmação das ações/políticas em matérias relevantes e do foro corrente;

##### 1.1.1 Orientação face à estratégia organizacional

A vertente analítica orientação face à *estratégia organizacional* está relacionada com a capacitação para a definição e prossecução da missão organizacional e visa compreender: a) quais os valores que os profissionais associam à sua prática com idosos; b) qual a sua intervenção na missão organizacional e; c) quais as competências mobilizadas ou consideradas importantes de mobilizar para a definição e operacionalização da missão

O quadro abaixo apresenta a sistematização dos principais resultados desta dimensão (alíneas: a) e b)):

Quadro IV. 1 - Intervenção na definição e prossecução da missão

Orientação/intervenção	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Valores inerentes ao cuidar									
Dignidade e respeito	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Individualidade/personalização	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Privacidade	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Participação/autonomia	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Qualidade de vida e qualidade dos serviços	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Definição missão organizacional									
Participação na explicitação missão (política qualidade)		x			x	x		x	x
Participação em reuniões (chefias)/apresentação propostas	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Participação ações reflexão alargada					x	x			
Operacionalização da missão organizacional:									
Focalização nos utentes/clientes									
Promoção da integração social e pessoal dos utentes/clientes	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Adaptação às necessidades dos utentes/clientes	x	x	x	x	x		x		
Participação na elencagem de novas alternativas							x		
Convocação de serviços				x					
Reuniões/intervenção com equipas	x	x		x	x	x		x	x
Focalização na instituição/serviços									
Planeamento da ação (anual ou estratégico)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Elaboração de regulamentos	x								

A auscultação relativa à intervenção profissional no quadro da definição e prossecução da missão organizacional revela que as assistentes sociais destacam como valores centrais da sua prática junto dos idosos, aqueles que se associam ao cuidar e deste modo consideram valores charneira os que se reportam à reserva da dignidade e respeito pelos mais velhos:

*“(...) a dignidade, o respeito pelos utentes (...) o cuidar para o bem-estar (...)” (DTASS1);*

*“(...) estão centrados nos utentes (...) um acompanhamento do idoso, da sua situação, que se faz sempre (...) a consideração e o respeito pela sua história de vida, pelo seu percurso, pelas suas vontades (...)” (DTSCM1),*

e à consideração da sua individualidade/personalização:

*“(...) individualizar a sua situação e pensar sobre ela, agir mesmo, agir consoante o que é preciso (...)” (DTFSS2)*

*“(...) respeito pela identidade pessoal, vida privada e familiar, pelos seus hábitos, o aspeto do respeito pelas suas escolhas, por exemplo, as pessoas têm direito à assistência religiosa espiritual quando solicitada (...)” (DTSCM3)*

As diretoras técnicas erguem também a privacidade como princípio que procuram seguir na sua intervenção comprometida com a missão organizacional:

*“Aquilo que tentamos fazer e que queremos que as pessoas sintam tem muito a ver com a privacidade, com a qualidade dos serviços que prestamos, a parte da ética (...)” (DTFSS1):*

*“(...) há que ver os seus direitos, na sua intimidade, isso é muito importante (...)” (DTFSS2),*

referindo que intentam, de igual modo, ir ao encontro da participação e autonomia destes públicos:

*“(...) o respeito pelos idosos, pelos seus interesses, aquilo que gostam de fazer (...) reduzir a inatividade a todos os níveis, não só a física, mas a intelectual, para se manterem autónomos (...) no convívio (...)” (DTASS3)*

*“(...) intervir na dependência (...) guiamo-nos muito para o bem-estar dos utentes (...) para o aspeto da autonomia (...)” (DTSCM2).*

A qualidade de vida dos idosos suportada pela qualidade dos serviços, ergue-se ainda, como um elemento em que se focaliza a sua intervenção:

*“ (...) nós tentamos dar a melhor qualidade de vida aos clientes através da humanização, da humanidade, da avaliação das necessidades dos clientes (...) da participação do cliente e da sua família no plano de cuidados (...) ” (DTASS2);*

*“ (...) intervir nas necessidades (...) integrando o modelo de qualidade de vida (...) ” (DTFSS3)*

*“ (...) fazemos um trabalho orientado para humanização dos serviços prestados, que se apoia na qualidade dos serviços (...) ” (DTSCM3).*

No que se refere à intervenção para a definição da missão organizacional, as entrevistadas informam que o seu contributo advém sobretudo da sua participação na implementação das diretrizes da qualidade nas organizações a que pertencem, quer a nível da integração em equipas, para explicitar, i.e., sistematizar e clarificar a missão organizacional (construção da declaração de missão), quer a nível do desempenho tido, para transmitir e explicar a missão internamente (no quadro das equipas):

*“ (...) com a qualidade houve ajustamentos maiores, teve que ser melhor definida (...) mais objetiva e sucinta, tive que sensibilizar também as colaboradoras, trabalhar esta ideia dos serviços de excelência, que passa por ter tudo direitinho, tudo definido, ter manuais de funções, manuais dos colaboradores, ter tudo organizado (...) como passamos a funcionar (...) ” (DTASS2)*

*“ (...) a missão, a visão como os valores foi com os colaboradores (...) aquando da política da qualidade (...) A missão foi definida em conjunto (...) ponho em prática aquilo que é a missão também junto da equipa no sentido de fazer com que eles percebam qual é a missão, de certa forma para que se lembrem exatamente da missão no dia-a-dia, quando uma coisa não corre bem, temos que pensar na missão (...) ” (DTFSS2)*

*“ (...) para se definirem as várias políticas, desde a qualidade (...) estive sempre nestes processos de auscultação (...) depois é trabalhar isso internamente (...) ” (DTFSS3)*

*“Temos a documentação que elaborámos na altura da implementação da qualidade e foi necessária para a certificação (...) fui eu e outra colega que assumimos a parte da qualidade e da implementação toda do sistema com o apoio sempre duma formadora (...) ” (DTSCM2).*

De igual modo se refere, que a participação em reuniões e/ou contacto diário com as chefias para acompanhamento do funcionamento organizacional (e por inerência da missão) e/ou a apresentação de propostas, traduz uma dinâmica que auxilia ao reconsiderar da missão e tomada de decisão:

*“ (...) participo sempre nas reuniões da direção e dou sempre as minhas opiniões (...) apresento várias propostas (...) ” (DTASS3)*

*“ (...) estamos diariamente com o presidente (...) acompanha-se a missão (...) vamos repensando (...) ” (DTASS1);*

*“ (...) a missão é algo que vai sendo também reajustado (...) e, portanto, tenho a possibilidade de junto da administração propor alterações, propor um serviço, quase sempre sou atendida (...) ” (DTFSS1),*

assim como a participação em reuniões de reflexão alargada, i.e., com outros colaboradores:

*“ (...) estou com outras pessoas de outras áreas em grupos de reflexão internos (...) é muito importante (...) fazem-se sugestões (...) ver os problemas que possam ser evitados ou que podem surgir para se enfrentar (...) ” (DTFSS3).*

No quadro da missão organizacional as entrevistadas informam também que intentam concretizam a missão através, quer de uma intervenção focalizada nos utentes/clientes assumindo-os como a prioridade, quer assente numa intervenção que focaliza a instituição e que decorre da sua inserção na direção de valências/respostas.

Com efeito, quanto à focalização nos utentes/clientes assinalam a importância quanto ao bem-estar e/ou integração social e pessoal destes públicos:

*“ (...) olho para o cliente como a prioridade, tenho a preocupação com o bem-estar dos clientes, em primeiro lugar, existimos com esta função (...) (DTASS2);*

*“ (...) tem de se trabalhar no sentido da integração dos idosos na própria instituição e não só (...) estão com novas pessoas, são ajudados por quem à partida desconhecem, têm outros à sua volta (...) (DTFSS1);*

*“ (...) não basta existir um serviço, o utente tem que sentir esse benefício (...) tem que estar integrado nessa realidade (...) ” (DTSCM2),*

salientando também a importância de procederem a adaptações ou ajustamentos, para melhor responder às suas necessidades ou às dos idosos da comunidade:

*“ (...) há situações em que para prosseguir a missão temos de nos adequar às necessidades do cliente, aqui normalmente faço um estudo daquilo que é necessário fazer (...) ajustar às necessidades do cliente” (DTASS2);*

*“ (...) de certa maneira faço por conseguir direcionar as respostas ou serviços para o que sei que são as suas necessidades e ver até para além dos nossos (...) se há uma lacuna no concelho, o banco de ajudas técnicas, não havia (...) isso influência a nossa missão (...) ” (DTASS3);*

*“ (...) não é apenas fazer com que as pessoas que cá estejam se sintam bem, mas é de facto responder às suas necessidades, cada pessoa é uma pessoa (...) a missão traz desafios (...) trabalhar a parte da saúde mental (...) ir mais além do que atender as pessoas nas suas limitações (...) para dar resposta a estas situações que são muitas (...) informo, alerta para estes casos e há essa ideia de fazer, de trabalhar nesta orientação da saúde mental” (DTFSS2).*

A par, algumas interlocutoras distinguem a sua participação para a implementação de novas iniciativas ou a sua intervenção a nível da convocação de condições e serviços destinados à promoção de um serviço eficiente a utentes/clientes, como vetores interventivos na missão organizacional:

*“ (...) acabamos por participar e organizar alternativas (...) com interesse, que nos parecem interessante (...) o caso do centro de noite!” (DTSCM1);*

*“ (...) tento ter uma equipa eficiente e mais ou menos estável para que os utentes se sintam também familiarizados com as pessoas e sintam segurança naquelas pessoas (...) também solicitar junto da administração os serviços que acho que são necessários para o bom funcionamento da instituição, sejam eles da animação, da ocupação, sejam eles da terapia da fala, sejam eles da fisioterapia, em função das necessidades da população que temos connosco” (DTFSS1).*

Importa também enfatizar que o trabalho em equipa, para ir ao encontro das necessidades dos idosos apoiados pelos serviços, configura para uma larga maioria das entrevistadas uma dimensão da sua intervenção no âmbito da missão organizacional:

*“(...) temos que estar atentas aos utentes (...) trabalhamos com as equipas para se intervir num sentido ou noutro” (DTASS1);*

*“(...) há esse trabalho com elas todas (...) com as auxiliares (...) animadora (...) psicóloga (...) a missão é a nossa realização como grupo, todas têm esse papel no apoio aos idosos (...)” (DTFSS3).*

No que concerne à focalização na instituição, as entrevistadas salientam que a sua intervenção na missão se associa ao planeamento da ação (plano atividades/curto prazo ou plano estratégico/longo prazo)

*“(...) tenho a responsabilidade dos serviços (...) ver tudo o que é feito, ir propondo, a pensar na atividade da associação (...)” (DTASS3);*

*“(...) nós sabemos qual é a nossa missão (...) as respostas que temos são estas, nós vamos encontrando é formas de a pôr em prática, é mais assim, através do plano de atividades, da qualidade (...)” (DTASS1);*

*“(...) o plano anual e o relatório anual que faço com as chefias intermédias (...) passa por aí (...)” (DTASS2);*

*“(...) há aspetos de maior alcance onde nós entramos, para dar a nossa sensibilidade, para o plano estratégico (...)” (DTFSS2).*

Outras dinâmicas, nesta contextualização, decorrem por exemplo, da elaboração e revisão de regulamentos, como uma das interlocutoras informa:

*“(...) fazemos os regulamentos internos das respostas, todos os regulamentos (...) os últimos já foram aprovados pela direção, portanto, o desenvolvimento, as orientações das respostas que temos foram trabalhadas por nós (...)” (DTASS1).*

Numa leitura conjunta verifica-se que a intervenção do Serviço Social no âmbito da definição e prossecução da missão organizacional se mostra fundamentada em valores – dignidade e respeito; individualidade; privacidade; participação/autonomia; qualidade de vida - os quais são reconhecidos transversalmente pelas profissionais como sendo a referência nas suas práticas face ao cuidar e aos serviços do cuidado. A este propósito importa referir e recuperando elementos da discussão tida (Cf. Cap. II, ponto 2.2), que os principais referenciais que orientam as condutas profissionais face ao idoso (e.g., declaração internacional dos princípios éticos no Serviço Social, princípios das Nações Unidas para o idoso; princípios integrados na declaração universal sobre bioética e direitos humanos), acentuam no que concerne ao cuidado, os princípios e valores que se mostram alicerçados nos direitos fundamentais e na dignidade da pessoa humana, assumindo-se deste modo que a *agenda da dignidade* (Thompson, 2000:135), implica os profissionais e inscreve os serviços em torno de valores como por exemplo, o respeito (encarar o idoso com seriedade); individualidade (cada idoso é um ser único); autonomia (potenciar a tomada de decisões pelo próprio e estimular a capacidade funcional) participação (envolvimento em aspetos relativos a decisões e ações que afetam as suas vidas), privacidade e intimidade (foro pessoal e familiar), valores estes que a literatura distingue de forma disseminada no quadro da intervenção face aos idosos (e.g., Carvalho, 2013b; De Robertis, 2012; Faleiros, 2013; FIAS, 2004; 2012; Ribeirinho, 2013; Thompson, 2009). Globalmente e como reconhece o Grupo de Coordenação do Plano de Auditoria Social (2005), estes são valores que pontuam a atuação profissional tendo em vista a melhoria da qualidade de vida dos idosos e a criação de condições nos

serviços para a concretização dos seus projetos de vida, assunção esta também partilhada pelas participantes do nosso estudo.

Acerca da intervenção ao nível da definição da missão organizacional, as entrevistadas informam na sua generalidade ter uma influência nesse âmbito, a qual deriva da participação em reuniões com a hierarquia e também da articulação próxima e frequente com as suas chefias (presidente da direção, provedor...), veiculando nestes contextos a apresentação de propostas e/ou a sinalização de informação importante para a tomada de decisão. De igual modo enfatizam que o próprio acompanhamento do funcionamento/desempenho organizacional constitui uma forma de observar e/ou refletir sobre a missão. Paralelamente, várias interlocutoras, sobretudo integradas em fundações (DTFSS2 e DTFSS3) e misericórdias (DTSCM2 e DTSCM3) verbalizam ter tido uma intervenção e/ou participado a nível da formulação da declaração de missão e em termos da explicitação e transmissão interna da missão atualizada, resultados estes que se mostram explicados por diversas abordagens que enfatizam as questões da estratégia organizacional. Com efeito, e na senda de vários autores (Bryson, 2004; Carvalho, 2005; Ruela e Albuquerque, 2015; Santos, 2011), a missão organizacional estabelece o quadro orientador da intervenção dos colaboradores sendo que o envolvimento de todos nessa definição é importante, mas será expectável que os profissionais com funções a nível da gestão nas OES sejam mais interventivos a esse respeito pois possuem mais informação e um conhecimento mais abrangente da realidade. Esta intervenção pode, contudo, ser feita de forma mais ou menos direta. Por um lado, o acompanhamento do desempenho organizacional e a análise da atividade da organização por parte do gestor revelam entendimentos e informações que permitem fazer uma avaliação dessa atividade em articulação com a missão e potenciar no seio do trabalho conjunto (e.g., reuniões com dirigentes) elementos e/ou propostas passíveis de serem adotadas e que vão ao encontro da missão. Por outro lado e de uma forma mais direta, por exemplo, para efeitos de sistematização de uma declaração ou carta de missão, ou para efeitos da revisão da missão, o gestor social integra-se num processo de auscultação alargado com *stakeholders* organizacionais (i.e., reunião com dirigentes e colaboradores) para refletir sobre a estratégia organizacional, competindo-lhe partilhar o sentido da missão e facilitar a apropriação da mesma por parte dos colaboradores (e.g., equipas diretas).

Relativamente à prossecução da missão, é através de uma intervenção focalizada na promoção do bem-estar e integração social e pessoal dos utentes/clientes, bem como através de uma intervenção, que focaliza a instituição e que se pauta pelo planeamento da ação no curto ou longo prazo (por força das funções inerentes à direção de valências/respostas), que convergem as práticas influentes na missão, de acordo com a opinião das auscultadas. Também a este nível, os resultados por nós obtidos encontram suporte na investigação. Assim, Coulshed et al. (2006), realçam que nas organizações sociais, a estratégia prosseguida pelos assistentes sociais com funções de gestão se efetiva primeiramente pela transposição da missão para o cuidado ao cliente. Tal decorre, tal como por nós já salientado, do facto de que estes profissionais possuem um mandato que informa a sua intervenção direcionada prioritariamente para as pessoas e para as suas necessidades (Hatzfeld, 2001), o que é particularmente evidente nas instituições vocacionadas para o apoio à população idosa. Complementarmente, Hughes e Wearing (2013), notam que na gestão social, os profissionais assumem responsabilidades mais alargadas e exercem uma influência estratégica nas organizações. Resulta

daqui que a missão organizacional se constitui como o *guia do quotidiano* destes profissionais assumindo expressão na gestão operacional e convoca o profissional em torno da estratégia global e da sua direção (e.g., através de planos de ação e participação em orientações estratégicas organizacionais).

c) Competências mobilizadas para a definição e operacionalização da missão

Quadro IV. 2 - Competências do Serviço Social na definição e operacionalização da missão

Competências
Definição
Rever a missão
Reafirmar a missão
Incorporar valores
Foco no idoso
Priorizar o idoso na missão
Reconhecer necessidades em mudança
Foco na instituição
Desenvolver visão integrada
Possuir amplitude interventiva
Proceder à avaliação constante
Ser propositivo (planeamento)

Relativamente às competências sinalizadas no contexto da missão, as assistentes sociais sugerem e quanto à sua definição, a importância de existir uma participação do Serviço Social na revisão e reafirmação da missão organizacional:

*“ (...) conhecemos os idosos e as situações sociais de outra forma, conhecemos os contornos das situações e podemos propor que se possa fazer diferente, não será alterar a missão, será rever, quando se justifica, para se poder ter vertentes que façam a diferença (...) ”* (DTFSS1);

*“ (...) penso que temos essa capacidade de reafirmar a missão (...) pelo objetivo da fundação vemos o que abrange, e pode pensar-se (...) intervir na demência, nos cuidados continuados (...) quando a trabalhamos com as equipas, pelos procedimentos que temos, ou quando explicamos aos novos colaboradores (...) realçamos o seu sentido ”* (DTFSS3).

Realça-se também que a missão organizacional carece de ser ancorada aos valores que acentuam os princípios da intervenção organizacional com os idosos, sendo que esta articulação mostra ser uma capacidade dos profissionais, quer numa perspetiva teórica, quer prática.

*“ (...) conseguimos identificar esses valores que ao fim ao cabo estão por detrás da causa da associação e incluí-los na missão, nessa documentação, agora, não podem só ficar no papel, devem ir para a prática (...) ”* (DTASS2)

No quadro da prossecução da missão, orientar o funcionamento dos serviços/respostas sociais priorizando o idoso (i.e., promover a sua qualidade de vida), bem como reconhecer necessidades em



mudança e adaptar os serviços em função das mesmas, são atribuições a nível de competências, também reveladas neste contexto:

*“Acho que há um patamar de competências na missão que nos é devido, orientar o funcionamento das respostas para a qualidade de vida dos idosos, eles são o principal da nossa ação (...) implicar uma ação da equipa (...) ter em conta as situações em si, cada uma (...) avaliar o idoso nos seus vários aspetos (...)”* (DTSCM1);

*“ (...) de certa forma, perceber as necessidades, que precisam de ajuda (...) há situações de famílias que nos pedem e que temos de dar resposta (...) assim, no sentido de adaptar os serviços, eu vejo isso como uma competência nossa (...)”* (DTASS1).

Paralelamente, desenvolver uma visão integrada dos contextos da prática para incorporar possibilidades de ação, assim como possuir uma amplitude interventiva, isto é, conciliar *compromissos* que decorrem dos utentes/clientes e instituição, mostram ser atribuições percecionadas do Serviço Social relativas à concretização da missão organizacional:

*“Tenho que ter uma abordagem global, tanto que esta casa não tem só a parte social, tem a parte da saúde, tenho que ser conhecedora de ambas para poder ter a visão das possibilidades ou não da instituição para com o utente e ver as propostas no global, não me posso centrar só na parte social (...)”* (DTFSS1);

*“ (...) ter uma certa amplitude, a pensar nos clientes e na instituição, para conseguir (...) o funcionamento das respostas (...) senão põe-se em causa a missão (...)”* (DTASS2),

Neste seguimento, proceder à avaliação constante quer das práticas ou programas/planos de ação, para alcançar resultados:

*“ (...) ir fazendo essa avaliação (...) ir alterando nos procedimentos em função do que nós também vamos encontrando e do que deu ou não um melhor resultado, quantas vezes aquilo que nós programámos não deu os melhores resultados e temos de remodelar, aprender com isso (...)”* (DTFSS3),

e ser propositivo, a nível de participação na construção de propostas (e.g., plano de atividades, plano estratégico), constituem níveis de competências que pontuam para o Serviço Social no quadro da missão organizacional:

*“ (...) eu penso que tem de se juntar a esse conjunto das competências (...) essa atividade que nos ocupa bastante, que são os planos (...) os relatórios, que ajudam (...) a pensar em coisas novas, porque temos que pensar dessa forma, o que se pode fazer de novo (...)”* (DTFSS3)

Em termos de análise global ressaltam da auscultação efetuada competências que se situam no campo da definição e no campo da efetivação da missão. Quanto às primeiras, constata-se que rever a missão, conseguir reafirmá-la, assim como incorporar na missão (teoricamente e na prática), os valores que acentuam os princípios da intervenção organizacional com os idosos, são *realizações* que cabem na esfera das qualificações das diretoras técnicas. A este respeito, também Cavill e Sohail (2007) reconhecendo a centralidade da missão organizacional e a importância dos profissionais (i.e., diretores) na sua edificação, sugerem um modelo que lhes permite reforçar a estratégia organizacional, e dotar as ONL de responsabilidade estratégica, o qual acentua como vetores centrais, ações que passam, por exemplo, por repensar a missão, ou seja elencar e avaliar as prioridades e compromissos

nos momentos considerados como oportunos, assim como refletir sobre a ética e valores promotores do desenvolvimento social e humano na esteira da missão, envolvimentos estes que se mostram partilhados com demais profissionais, mas que servem sobretudo de guia aos profissionais/diretores organizacionais.

Por seu lado, no espectro das competências associadas à efetivação da missão, emergem como destacadas as que implicam atribuir primazia ao idoso e reconhecer necessidades em mudança para as incorporar na missão. Furman e Gibelman (2013) advogam, a este nível, que os assistentes sociais são gestores sociais diferenciados de outros, já que lhes compete fomentar uma prática focada nos clientes com o intuito de os apoiar e responder às suas expectativas. Coulshed et al. (2006) afirmam, que na condução da estratégia organizacional a focalização nos públicos apoiados é primordial para compreender as suas especificidades e trabalhar planos de ação e realçam, de idêntico modo, que os processos de direção da estratégia organizacional carecem de ser dinâmicos e de se mostrarem permeáveis às necessidades em mudança. Também Kliksberg (1997) assinala a este respeito, que os gestores sociais podem afetar um enfoque heurístico à agenda organizacional, quando no foro da sua intervenção estratégica diagnosticam realidades, são atentos às particularidades e deste modo conseguem reajustar continuamente os marcos de referência subjacentes à condução da missão.

No que se refere à capacidade que assiste aos assistentes sociais para desenvolverem uma visão integrada no seio da sua ação, intentando a compreensão de diferentes contextos onde se processa a intervenção organizacional, a mesma é também trabalhada por vários autores, no seio das abordagens holísticas (Blom e Morén, 2007; Mali, 2013; Kopas, 1993), informando a este respeito, Hutchinson e Oltedal (2014), que os profissionais na sua prática carecem de se focar em diferentes enquadramentos e que na intervenção micro, mas também no quadro mais abrangente da intervenção, onde lidam com dinâmicas administrativas e com a provisão de serviços, podem beneficiar desta leitura, sobretudo para organizar serviços e para providenciar condições para a melhoria de vida das populações. Aliás, estes são fundamentos que permitem também elevar a ideia de competências dos profissionais, radicando na amplitude interventiva e que se baseiam no pressuposto assinalado pelas participantes, de que importa conciliar compromissos entre as várias esferas de ação. Tal significa recuperando vários autores (Coulshed et al., 2006; Hughes e Wearing, 2013), que o compromisso do Serviço Social na missão organizacional se efetiva com os utilizadores de serviços, mas também com a organização procurando-se uma maior qualidade dos serviços e de forma idêntica, a manutenção das condições para a sua existência. Nesta ótica, a teorização oriunda do paradigma sistémico que associa à compreensão dos sistemas, o postulado do equilíbrio e a ideia do todo, ou conjunto, para contrariar o entendimento de qualquer fenómeno de maneira segmentada ou parcial, acolhe na esfera organizacional e em particular na abordagem prática da gestão conduzida pela missão, uma influência assinalável (Coates, 2003; Coates e Gray, 2012; Green e McDermott, 2010; Mosher, 2010), como também este estudo parece demonstrar.

Importa ainda salientar, que quando questionadas sobre as competências que caracterizam os assistentes sociais ao nível da definição e operacionalização da missão, se sublinha, como relevante, proceder à avaliação constante, bem como se avançam argumentos, que sugerem que o Serviço Social carece de ser propositivo na condução da missão organizacional. Sobre esta matéria o estudo de Ruela

e Albuquerque (2015), distingue a missão como o eixo estruturante da atividade organizacional e informa que visando concretizar a missão os profissionais carecem de avaliar regularmente se os seus esforços estão a contribuir para essa finalidade. As autoras realçam, neste sentido, que a avaliação realizada através de múltiplos mecanismos permite ir aferindo se existem desvios relativamente à missão e também perceber se a mesma está a ser conduzida de forma eficaz. Já a competência propositiva nesta relação com a missão decorre daquilo que se define como a agenda estratégica, ou seja, ancorar a missão e a visão à atividade organizacional exercendo o planeamento na sua aceção global, i.e., atitude interventiva que contempla ação, decisão e reflexão (idem, ibidem; Bryson, 2004), atributos estes também mencionados como sendo tributários destes profissionais.

### 1.1.2. Intervenção na política organizacional

A vertente analítica *intervenção na política organizacional*, definida como a capacitação para a afirmação da política estratégica e corrente, visa compreender: a) qual a intervenção do Serviço Social em decisões consideradas relevantes para a vida das organizações; b) qual a intervenção na política de gestão corrente; c) quais as competências mobilizadas em tarefas de política organizacional e; d) qual a contribuição do Serviço Social no âmbito da estratégia organizacional (enfoque geral).

O quadro seguinte apresenta a sistematização dos principais resultados desta dimensão, no que concerne às alíneas a) e b).

Quadro IV. 3 - Intervenção na política organizacional

Intervenção	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<i>Decisões relevantes</i>									
Propostas relativas às valências/respostas sociais	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Propostas de admissão de colaboradores	x	x	x	x		x	x	x	x
Implementação da política da qualidade									
Desencadeamento do processo	x								
Acompanhamento do processo		x		x	x	x	x	x	x
Propostas de admissão de utentes	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Participação associada ao planeamento estratégico				x	x	x			
<i>Política corrente</i>									
Gestão de casos (utentes/clientes)									
Apuramento/sinalização de problemas/necessidades	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Diagnóstico	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Entrevistas de inscrição, admissão e acolhimento	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Coordenação plano atividades (animação)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Elaboração/orientações/plano de ação (respostas)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestão de recursos humanos (equipas intervenção direta)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestão das respostas sociais	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Coordenação das equipas	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tendo por base o quadro acima e no âmbito da política organizacional, verifica-se, que a intervenção do Serviço Social em decisões consideradas relevantes para a vida das organizações ocorre a diferentes níveis. Deste modo, as profissionais salientam que em relação às respostas sociais que estão sob a sua direção são com frequência chamadas a pronunciar-se para explanação de pontos vários, são auscultadas quando se trata de existir a intenção de proceder a algum tipo de

alteração/mudança e as próprias suscitam questões, através da apresentação de propostas (mais ou menos formalizadas), para discussão:

*“(...) sou sempre ouvida em relação às respostas sociais que coordeno, posso ser chamada a reuniões da mesa se necessário, se houver alguma informação que seja necessário prestar (...) para mudar o horário (...) fiz a proposta, também acho que tem de funcionar assim (...) o que seja serviços diferentes ou mudanças aqui internas partem também de mim, mas também sempre com o Sr. Provedor (...)”*(DTSCM2);

*“(...) temos toda a abertura para propor o que quisermos, o que acharmos sobre os equipamentos(...) sobre as valências, os horários, e... sim, as coisas acabam por se encaminhar como propomos, mas têm de ser vistas de forma mais alargada, não é dito e feito, quando são coisas que têm outras implicações”* (DTASS2);

*“(...) o que tem a ver com património, as obras, o pessoal, por exemplo é tudo deliberado pela mesa administrativa, o Sr. Provedor e o resto da direcção, não temos poder de decisão, mas em várias situações vê-se em conjunto entre os diretores das áreas* (DTSCM1).

Várias interlocutoras assinalam que o seu desempenho se efetiva ao nível da elaboração de propostas para admissão/contratações de colaboradores, decorrente da sua participação no processo de recrutamento e seleção, enfatizando, contudo, ter autonomia para conduzir o processo, mas não ter o poder decisório final:

*“(...) nas admissões, quando temos uma vaga fazemos a proposta (...) o relatório, todo o processo, quem será a pessoa que pode ser aceite ou não, mas o presidente tem uma palavra a dizer sempre, não quer dizer que vá contra, mas a direcção é que decide (...)”* (DTASS1);

*“(...) na gestão de recursos humanos tenho quase autonomia total, apenas não faço qualquer contratação sem levar previamente à administração, nomeadamente se eu quiser uma trabalhadora eu tenho que justificar o porquê de querer (...) depois proponho superiormente a contratação e, portanto, nunca tenho nenhum problema com isso”* (DTFSS1);

*“(...) para a contratação e de tudo isso, isso tem de ser tudo gerido e negociado com a administração, mas sempre com a abertura da sua parte para aquilo que defendemos (...)”* (DTFSS3).

De igual modo, se observa, que as decisões que passam pela implementação da política da qualidade constituem uma componente que canaliza a intervenção associada ao Serviço Social e em diferentes etapas. Uma das interlocutoras realça ter uma intervenção no âmbito do despoletar do processo, em termos de diligências realizadas a nível de convocação de entidades consultoras e explanação das intenções para aplicabilidade do sistema da qualidade na sua instituição:

*“Somos nós que estamos a iniciar o processo e a dar continuidade com aquele tipo de diretrizes das recomendações técnicas, eu estou mais ligada a isso, contactei as empresas mas expliquei que não queria que fosse um corte e costura, mas que fosse um fato talhado à nossa medida, virem cá, conhecerem a instituição e trabalharem connosco, porque há papéis que realmente! (...)”* (DTASS1)

Enquanto outras realçam ter uma intervenção que acompanha a implementação do processo desde o seu início (e.g., participação na definição de procedimentos, manuais da qualidade, certificação, reuniões e auditorias):

*“(...) estive desde o início, nas orientações, na indicação dos procedimentos, fizemos tudo por escrito, o manual da qualidade, a reformulação dos regulamentos” (DTFSS1);*

*“A minha participação foi ativa, iniciei a parte da certificação, era a responsável da qualidade da instituição, os procedimentos, os registos, processos, tudo isso passou por mim (...)” (DTFSS2);*

*“(...) trabalho diretamente com a gestora da qualidade para se ir avaliando o que vai sendo feito, temos reuniões, costumo orientar as reuniões (...) digo, tenho aqui este ponto, tal, tal, tal, é assim, vamos começar por esta ficha, não gostei da ficha, (...) que sugestões, melhorias (...)” (DTASS2);*

*“(...) estou nas auditorias, que não são programadas, nem se informa (...) para vermos se os serviços estão a funcionar, como estão a funcionar (...)” (DTSCM1).*

Também ao nível das propostas para admissão de utentes, se refere, que a decisão última pertence aos órgãos dirigentes, competindo às profissionais informar todo o processo e elencar a proposta, ainda que as mesmas refiram, que em regra, esta é aceite.

*“Tenho que relatar o que pretendo fazer ou que entendo que é necessário, não posso contratar, nem admito nenhum utente no lar sem que haja autorização superior, eu proponho, nunca tive nenhum problema nem nenhuma recusa mas tem sempre que haver essa indicação de que pode ser assim (...) no apoio domiciliário e centro de dia a decisão de admissão é minha, é direta, são quase sempre situações urgentes, mas informo com proposta também (...)” (DTFSS1);*

*“(...) as admissões, são sempre vistas com o Sr. Provedor, são levadas à mesa sempre as informações, (...) e a decisão de admissão ou não parte deles” (DTSCM2);*

*“As admissões, não decidimos (...) mas estamos necessariamente no processo” (DTSCM3).*

A participação no âmbito da orientação da estratégia a seguir ou do planeamento estratégico constitui outra modalidade de intervenção ao nível da decisão estratégica organizacional:

*“(...) há ideia de estratégia, geralmente as atividades são planeadas no final de cada ano, há uma reunião com o administrador, um elemento da saúde, contabilidade, enfermagem, da parte privada da saúde (...) e aí são definidas as estratégias e o planeamento. A partir daqui parte-se também para os planos de atividade (...)” (DTFSS1);*

*“(...) o plano estratégico é feito em conjunto com a equipa multidisciplinar onde nós definimos ali alguns pontos fracos (...) onde é que achamos que estamos menos bem e podemos melhorar, isso é feito não é uma decisão única de um órgão, é uma decisão em conjunto e partilhada (...)” (DTFSS2).*

No âmbito da política funcional, as assistentes sociais informam ter uma intervenção dotada de maior autonomia, a nível das componentes da gestão associadas a utentes/clientes, colaboradores, coordenação de equipas e direção das respostas:

*“Tem a ver com utentes, os funcionários e os serviços (...) os aspetos do funcionamento, diário, e não só, a nossa intervenção diária tem influência maior, por exemplo se mandamos pessoas para formação isso tem influência no amanhã da instituição, é mais assim (...)” (DTASS1);*

*“No dia-a-dia, tenho autonomia total, isso é gerido por mim (...) desde conflitos, coordenação de escalas (...) certas compras (...)” (DTASS2);*

*“As áreas em que temos autonomia têm a ver com o funcionamento da equipa de trabalho, com as valências, sou a coordenadora (...) tenho que fazer a ponte com a administração (...)” (DTFSS3);*

*“ (...) o Serviço Social tem autonomia para tudo o que é o funcionamento normal diário dos equipamentos (...) processos de admissão, acolhimento (...) organização do processo individual, supervisão de pessoal e das encarregadas (...) conflitos (...) ” (DTSCM1).*

Em particular e no que concerne à intervenção associada a utentes/clientes realçam ter o conhecimento próximo dos idosos, isto é, das suas necessidades e problemas, decorrente fundamentalmente da iniciativa dos próprios ou da sua:

*“ (...) eles vêm ter connosco, Ah! Roubou-me isto, há conflitos sobre coisas destas (...) vêm ao gabinete, ou quando estamos a dar a volta lá em baixo (...) no refeitório, nós almoçamos lá em baixo, num espaço aberto ao pé da sala de convívio e falam connosco (...) se querem que alguma coisa se mude, não gostam disto, porque não querem estar no mesmo quarto que o outro, porque querem sair e há alguns que têm restrições, coisas várias (...) outros somos nós que queremos ver como estão, que nos parecem menos bem e perguntamos ou até telefonamos à família, se é de centro de dia (...)” (DTASS1);*

*“ (...) acompanho as situações e conheço as dificuldades deles, sejam patologias...comportamentos deles... (...) e os próprios idosos, os idosos vêm bater à porta, falam se me encontrarem no corredor, (...) ” (DTFSS2);*

*“ (...) os idosos todos os dias nos veem porque nós estamos cá (...) pela visita diária (...) estamos com eles, e muitas situações temos diagnosticadas, fazemos é a monitorização (...) perguntamos às funcionárias: Então hoje como é que está o Sr. (...)? Porque depois também temos de reportar essas situações à família...” (DTSCM3);*

face ao qual desencadeiam uma intervenção a diferentes níveis, e que passa desde logo pelo aprofundar do conhecimento das situações – diagnóstico - através da comunicação e escuta do utente/cliente e por um trabalho ao nível das equipas técnicas, de avaliação e despiste:

*“ (...) o mais comum é falarmos com eles (...) não pode ser a despachar, não (...) a maioria já cá está há tempo e há empatia, às vezes estão assim mais incomodados, zangados e temos de controlar um pouco, ver como fazemos (...) os aspetos emotivos aqui veem-se logo e temos que dosear isso” (DTASS1);*

*“ (...) gosto sempre de me informar devidamente do que se passa, com os idosos também (...) ouvir, (...) arranjar disponibilidade para isso, para estar com as pessoas (...) (DTSCM3);*

*“ (...) temos as reuniões onde se abordam as situações, fazemos a avaliação dos planos individuais (...) o nosso trabalho vai nesse sentido, ver as necessidades das pessoas (...) ” (DTFSS1).*

De igual modo, as interlocutoras informam ter toda uma dinâmica interventiva associada a processos de inscrição e admissão:

*“O serviço social é o responsável por preparar o processo de inscrição, desde a primeira inscrição, desde a primeira vez que vêm porque às vezes podem passar anos não é, às vezes há pessoas que se inscrevem e não precisam logo, as pessoas vêm cá presencialmente falar comigo e fazemos uma entrevista, eu faço logo a inscrição (...) fazemos logo uma abordagem das necessidades e daquilo que é necessário para aquela família e para aquele idoso, a inscrição, depois temos a lista de espera e depois quando há vaga voltamos a contactar a pessoa e depois atualizamos documentação, voltamos a falar com a pessoa, é tudo o Serviço Social. Aí eu faço a folha de cálculo, faço o relatório social e é*

*apresentado a despacho, as admissões do lar vão sempre a despacho do conselho de administração” (DTFSS3);*

*“ (...) faço a admissão, eles inscrevem-se, temos uma ficha de inscrição, depois são chamados, têm que trazer documentação, depois de fazerem a inscrição quando há vaga são chamados, a partir daí falamos com a família, vem a família, são apresentados à equipa, são avaliados pela equipa, começamos logo a fazer o plano individual de cuidados (...) ” (DTASS2);*

*“Nenhum utente é admitido sem antes eu fazer o atendimento (...) o pedido de admissão passa por uma entrevista com o idoso ou familiar onde é feito o diagnóstico social para ver a necessidade e a adequabilidade do acolhimento na resposta, para ver de acordo com as nossas prioridades e a recolha de informações de natureza pessoal, familiar e socioeconómico, é feita também uma análise da situação de saúde (...) admitido o idoso faz-se o contrato, explico melhor os regulamentos, como funcionamos, dou a conhecer melhor a instituição, organizo o processo individual de cada utente o qual tenho que ter atualizado...na medida do possível...nem sempre consigo ter (...) ” (DTFSS1),*

bem como em relação ao acolhimento dos utentes/clientes:

*“Aqui no centro de dia é feito o acolhimento também às pessoas, mostram-se as instalações, explica-se o funcionamento, dão-se a conhecer os funcionários e as normas da instituição e pronto depois as outras coisas também não podemos querer que as pessoas apreendam um regulamento interno num dia não é, vamos dando a conhecer as coisas e elas têm depois tempo de ir lendo e até conhecendo com os outros” (DTASS3);*

*“A pessoa vem... chamamos sempre a família para participar no acolhimento, há sempre informações prestadas sobre regras de funcionamento, são apresentados os colegas, principalmente o colega companheiro de quarto se assim houver, apresentadas as funcionárias, a instituição, que já fizemos isso na entrevista, não é! Foram conhecer os quartos, os espaços onde irá estar, e vamos tendo uma atenção mais personalizada, para que o utente se sinta bem (...)” (DTSCM1).*

A componente relativa ao desenvolvimento de atividades (lúdicas) traduz a par uma vertente da sua ação organizacional com utentes, sobretudo a nível de participação no delineamento de atividades, na coordenação e avaliação dos planos de atividade:

*“ (...) defino e coordeno com elas os objetivos, faço a avaliação das necessidades dos idosos e também com a equipa médica para ver os que devem ser orientados para a fisioterapia, trabalho com elas para se pensar em atividades diferenciadas...precisamente para se estar em sintonia com os interesses das pessoas, não só com os gostos mas com aquilo que tecnicamente se define como necessário...a motricidade...as relações, o convívio (...) ” (...) o plano das atividades é sempre analisado por mim, tenho essa responsabilidade...de validar (...) ” (DTFSS1);*

*“ (...) preocupa-nos o bem-estar dos idosos, em muitas situações a intervenção passa por lhe dar condições de bem-estar nos aspetos básicos, aqueles que estão acamados ou mais dependentes, mas não temos muitos acamados, porque não deixamos ninguém na cama, levantamo-los, apoiamos na alimentação, mas o dia inteiro na cama não deixamos ficar, há que lhes transmitir também...alguma confiança....quanto à funcionalidade, acho que isso é importante para eles (...)” (DTSCM3)*

*“Temos o plano de atividades de desenvolvimento pessoal (...) temos uma animadora a tempo inteiro que está sempre em sala, ou num lar ou no outro, tem a atividade repartida (...) colaboro com a*

*animadora no delineamento das atividades em que os idosos participam (...) procuramos ter definida para cada tipo de atividades os objetivos (...) os recursos (...) ” (DTSCM1);*

*“ (...) o plano de atividades socioculturais analisamos com a animadora (...) o plano de atividades das respostas sociais damos informações para serem integradas aí (...) ao nível dos idosos, damos esses elementos para o administrador delegado, para a mesa (...)” (DTSCM3).*

Neste seguimento, sublinham também a sua responsabilidade a nível do desenvolvimento de elementos relativos aos serviços/valências para o plano de ação organizacional:

*“ (...) no plano de atividades que temos, apresentamos assim, formalizamos os objetivos (...) aquilo que são os aspetos a concretizar os aspetos mais importantes” (DTASS1);*

*“ (...) Esse plano de atividades é que nos ajuda a seguir as ações nos equipamentos (...) ” (DTSCM1); (...) vamos tendo essa sensibilidade do que queremos fazer ou mudar (...) as colaboradoras, elas também dão sugestões muitas vezes” (DTSCM2).*

Outras vertentes desta intervenção na política organizacional são igualmente distinguidas, designadamente as que se referem à gestão de recursos humanos e coordenação de equipas (componentes discutidas no ponto 1.2).

No que concerne à intervenção na política organizacional e à tomada de decisões, as assistentes sociais informam e numa leitura transversal, que participam nas decisões relevantes para a vida das organizações através de mecanismos vários, seja por serem convocadas ou auscultadas para se pronunciarem sobre questões relativas às respostas/serviços que dirigem, seja por manifestarem opiniões e/ou propostas relativas às mesmas (e.g., em termos de funcionamento, recursos, diferentes *stakeholders*). De igual modo se destaca, esta participação, no que concerne a propostas para admissão de colaboradores e para admissão de utentes.

A este respeito e como atrás se realçou (Cf. Cap. II, ponto 3.1), a tomada de decisões carece de existir em qualquer forma de organização (independentemente da sua dimensão) e é fundamental para efetivar o funcionamento e as dinâmicas organizacionais, designadamente no âmbito da prestação de serviços sociais (Hughes e Wearing, 2013). Traduzindo uma escolha entre possíveis cursos de ação, a tomada de decisões mostra ser uma das mais importantes vertentes da ação organizacional já que influencia o desempenho global das organizações e produz efeitos sobre utentes/clientes e colaboradores (Coulshed et al, 2006; Ferrer e Fernández, 1996; Hughes e Wearing, 2013). Na política organizacional, a tomada de decisões que envolve os assistentes sociais posiciona-se a vários níveis. Como Netting et al. (2012) observam, um dos patamares em que se apela à tomada de decisão remete para questões que necessitam de ser equacionadas com as hierarquias organizacionais atendendo ao seu teor de relevância para a *macro* organização (e.g., questões com impacto no funcionamento dos serviços, recrutamentos, ações que visam melhorias/mudanças ao nível das valências/respostas sociais/serviços). Resulta daqui, que a intervenção na política organizacional e como os autores argumentam, se concretiza muito a partir da tomada de decisão efetiva, mas também, a partir da participação ou envolvimento na mesma, entendida como a capacidade de influenciar, a capacidade de emitir opiniões e avançar com perspetivas ou direcionamentos de ação, que sejam um informe ou suporte à tomada de decisão. Franco (2015:142), enfatiza a partir do seu estudo, que em organizações não-governamentais “ (...) existe uma delegação de bastantes decisões de gestão da direção



estatutária na direção técnica”, concluindo que muitas decisões importantes ou estratégicas (e.g., que responsabilizam os membros da direção estatutária) são tomadas pela direção estatutária, ainda que isso aconteça após auscultação aos colaboradores com responsabilidades de gestão e como o nosso estudo também sugere. Também Joaquim (2008) sublinha, que nas organizações torna-se importante que os assistentes sociais sejam capazes de desenvolver espaços de poder e de influência com o intuito de melhor responder aos compromissos que decorrem das suas funções nessas agências. A este respeito, Granja (2014), informa, que de facto, nas organizações, os profissionais influenciam a ação dos outros atores com quem interagem e fazem uso do poder, das oportunidades e das ideias para beneficiar o seu campo de intervenção. Nunes (2005), esclarece que a gestão provinda do Serviço Social, nas organizações, pode constituir um recurso de valor para o alcance dos objetivos organizacionais atenta a sua participação no poder e na tomada de decisões, as quais ocorrem em relação a matérias relevantes, sendo que estes profissionais são também chamados a tomar decisões na sua prática diária (Netting et al., 2012).

Com efeito, e como ressalta desta investigação, as entrevistadas informam tomar decisões ao nível da gestão corrente, em domínios associados a utentes/clientes (gestão de casos), colaboradores, coordenação de equipas e direção das respostas, enfatizando que a este nível a sua intervenção é dotada de maior autonomia. Importa, a este propósito, compreender e tomando como base Andrade (2001), que a ideia da autonomia se articula com a ideia de poder, sendo que a autonomia do assistente social nas organizações tem como sustentáculo o próprio corpo de conhecimentos do Serviço Social. Desta forma, são os saberes do profissional que lhe fornecem todo um conjunto de poderes necessários ao desempenho de funções nas políticas organizacionais. Indo ao encontro desta teorização, as assistentes sociais realçam ter, no que concerne à intervenção associada a utentes/clientes, o conhecimento próximo dos idosos, isto é, das suas necessidades e problemas, face ao qual desencadeiam uma intervenção a diferentes níveis, e que passa desde logo pelo aprofundar do conhecimento das situações – diagnóstico - através da comunicação e escuta do utente/cliente e por um trabalho ao nível das equipas técnicas, de avaliação e despiste. A par, referem desenvolver toda uma intervenção associada a processos de inscrição e admissão, assim como em relação ao acolhimento dos utentes/clientes. Adicionalmente, realçam participar no delineamento de atividades, na coordenação e avaliação dos planos de atividade e sublinham ter responsabilidade no âmbito do plano de ação organizacional, para o qual contribuem através da elencagem de propostas concernentes às respostas sociais que dirigem.

Como a literatura informa e antes também já se salientou, no contexto institucional e no âmbito da provisão das respostas sociais a públicos vulneráveis (e.g., idosos), o Serviço Social articula o seu conhecimento á prática, resultando daqui uma singularização do agir, que se mostra capacitadora quer das estruturas em que opera, quer dos seus públicos. Através de uma intervenção multinível, que concilia as dimensões, micro (cliente), meso (organização), e macro (campo normativo e legislativo), procura assegurar a provisão dos serviços e contribuir para a capacitação dos seus agentes (O'Connor, 1988, citado por Viscarret, 2011). Quanto à intervenção no sistema-cliente, Andrade (2001) realça que os destinatários diretos das organizações são também os destinatários da intervenção do assistente social, são os mesmos que canalizam o agir profissional, porque são os sujeitos sociais centrais no

campo da agência institucional. Assim, dinâmicas associadas ao conhecimento do cliente, admissão e acolhimento, elaboração de projetos de intervenção e procedimentos de avaliação traduzem os mecanismos indispensáveis que implicam a gestão social e que potenciam valor social à agência organizacional, comprometida com a qualidade de vida e dos serviços (Blom e Morén, 2007). Em síntese e independentemente da forma como as decisões são assumidas (e.g., por delegação, decorrentes de uma reflexão alargada), no que concerne ao Serviço Social, importa enfatizar, que os valores e as assunções relativas aos conhecimentos dos contextos estão sempre subjacentes aos processos de tomada de decisão. Nas decisões de gestão, tanto quanto na prática, os assistentes sociais precisam de ter essa autoconsciência e serem capazes de analisar as agendas subjacentes (Coulshed, et al:123), as que se referem às exigências organizacionais e às dos clientes/utentes.

c) Competências mobilizadas em tarefas de política organizacional

No que concerne a competências que se consideram mobilizar ou que são necessárias no campo da política organizacional, apresenta-se no quadro abaixo os indicadores sistematizados, referentes aos principais resultados desta temática:

Quadro IV. 4 - Competências em tarefas de política organizacional

Competências
Capacidade de influenciar (decisão hierárquica)
Comunicar de forma <i>construtiva</i>
Tomar decisões assertivas
Possuir conhecimento do <i>real</i>
Compreender os novos perfis de idosos
Ultrapassar a burocracia e humanizar
Planear <i>para evoluir na ação</i>

Relativamente às competências sinalizadas por referência à política organizacional, as assistentes sociais salientam a importância de possuir capacidade de influência a nível das decisões hierárquicas, com o intuito de se melhorar as respostas organizacionais:

“ (...) *as respostas sociais têm vindo a adaptar-se, nós estamos na base de várias adaptações dos serviços, dos recursos humanos, para acolher vários casos e para que assim seja (...) saber-se influenciar, porque há coisas que não estão nas nossas mãos, são decididas acima, mas eu vejo dessa forma e quando se trata de pensar em melhorar nós temos essa influência (...)* ” (DTASS2);

“ (...) *há coisas que devemos conseguir influenciar, vou-lhe dar um exemplo, a entrada de ambulâncias e dos carros para vir buscar algum utente era muito complicada e eu fui-me apercebendo que o espaço tinha que ser mais funcional e então sugeri e fiz a proposta para que o espaço se alargasse ali, para alargar o passeio no acesso ao 1º piso, para que os carros e ambulâncias se movimentassem melhor e fizeram-se obras, tive essa influência, é assim, com esta medida já é possível às ambulâncias, aos familiares levarem os seus utentes até à porta principal (...)* ” (DTASS1).

Um atributo paralelamente salientado reporta-se ao que designamos por competências de comunicação *construtiva*, as quais incidem no diálogo encetado com chefias na perspetiva de orientar e fundamentar dinâmicas, em termos de processos de ação:

*“ (...) há sempre que ter essa parte de falar com as chefias, com a administração, nós propomos e damos a conhecer aspetos que nós é que conhecemos, a realidade do terreno e as necessidades, fazer essa comunicação e fundamentar, é uma competência, nós estamos diariamente com a administração mas tem que haver aqui uma base de diálogo ...construtivo e dar essa perspetiva do que fazer e como fazer, isso são também competências nossas (...) ” (DTFSS1).*

Surge também dos relatos, a associação das competências à tomada de decisões, sugerindo-se que as mesmas carecem de ser positivas ou assertivas, i.e., equacionadas de forma ajustada aos diversos contextos, indo ao acordo da missão organizacional:

*“ (...) temos de tomar decisões (...) nós que estamos com as valências temos que nos importar com tudo, com todos os sectores, com os colaboradores, com os utentes, com as famílias (...) a própria mesa administrativa, porque tem que haver coerência (...) a missão social (...) as decisões têm um impacto que tem que ser sempre o mais positivo possível (...) ” (DTSCM1);*

*“ (...) conseguir fazer a devida orientação para as respostas, às vezes querem um serviço, mas não é o mais indicado, até podemos ter e informamos sobre isso, mas aconselha-se o mais indicado ao idoso, sempre ” (DTFSS2).*

De igual modo se realça, que em matéria de política organizacional o Serviço Social carece de estar habilitado com o conhecimento do *real*, para poder fundamentar elementos que decorrem da sua atividade organizacional:

*“ (...) estar por dentro de tudo...estar informado...o Serviço Social é chamado para isto e aquilo, tem de dominar as situações, e como está nas situações, está por dentro delas, conhece-as (...) atua neste sentido ou naquele (...) ” (DTFSS3).*

Atenta a intervenção profissional na política corrente, por exemplo, a nível da intervenção com utentes/clientes, advoga-se a importância de o Serviço Social conseguir compreender os novos perfis de idosos, para se proceder também a adaptações organizacionais:

*“Eu penso que compreender os tempos, quer dizer, os idosos de hoje, assim os que vem para a instituição, as demências, a deficiência, entra nesse elenco das nossas funções, temos que nos centrar muito nestes mas não se pode excluir os outros, as situações são diferentes e depois as coisas tem que ser adaptadas, a nível dos quartos, dos outros colegas (...) ” (DTASS1);*

*“ (...) são muitas... os idosos (...) são mais dependentes, muito dependentes, é a tal mudança que se tem de acompanhar (...) perceber essa mudança das pessoas para atuar de acordo (...) ” (DTSCM3).*

Neste seguimento, ser-se capaz de ultrapassar a burocracia e humanizar, resulta como expressão de competências ancoradas à política organizacional:

*“ (...) há outras coisas que só quem está no Serviço Social é que entende, por exemplo, sempre que há um utente que está em fase terminal nós recorremos aos cuidados paliativos e ainda no outro dia tive que intervir para um caso e só depois é que se formalizaram as coisas, as burocracias (...) é preciso humanizar, dar dignidade, qualidade até ao fim, se eles estão aqui, connosco, às vezes, dar um medicamento mais para as dores (...) coisas assim que nós aqui não podemos fazer, mas que eles*

*podem, e eles vêm e eles funcionam 24 horas, vêm aqui de noite se for preciso, médico, enfermeiro, seja o que for (...) ” (DTASS1);*

De igual modo se faz alusão ao planeamento, como competência relacionada com a atividade profissional, abrangente (i.e., planeamento para intervenção casuística e associado aos planos de atividade), e como forma de projetar a ação organizacional:

*“É fundamental a intervenção no agora e no amanhã, dar respostas aos pedidos e ir para além disso, manter os serviços que temos e planear para desenvolver as respostas, claro! Evoluir a partir do que temos, dos recursos, e pensar noutros, propor outros (...) ” (DTASS2);*

*“ (...) o Serviço Social (...) tem que o fazer sempre e formalmente, temos que fazer os planos e coordenar e rever (...) ” (DTFSS3);*

*“Temos planeamento, pelas orientações da qualidade (...) desde a candidatura, a admissão, existem etapas que se seguem e, portanto, há esse planeamento, há etapas nesse processo, só para lhe dizer uma situação (...) temos plano de formação anual” (DTSCM1).*

Numa perspetiva geral emerge da auscultação efetuada, um conjunto de competências articuladas com a política organizacional. A este respeito, a capacidade de influência a nível das decisões hierárquicas, com o intuito de se contribuir para a promoção (e.g., alterações/ melhorias) das respostas organizacionais traduz uma das vertentes destacadas. Neste âmbito e tal como Poulin (2003) refere, a capacidade de influenciar constitui uma das qualidades dos gestores de serviços sociais e mostra ser um recurso valioso associado a cargos de responsabilidade. Também Hughes e Wearing (2013:118) sublinham, que os assistentes sociais suportam com frequência a tomada da decisão de outros, considerando os ambientes de complexidade em que se movem as organizações, sendo orientados por parâmetros de referência ética e avaliação dos riscos (para clientes/utentes e organizações). Neste enquadramento, também se sugere que esse suporte ou apoio á tomada de decisão se funda numa base comunicacional, incidindo no diálogo encetado com chefias com o intuito de orientar e fundamentar dinâmicas, em termos de processos de ação, configurando assim uma vertente de atributos profissionais que recaem no domínio da comunicação *construtiva* (i.e., que alimenta a ação). Mintzberg (1982), realça, que o funcionamento das organizações enquadra sistemas de regulação de fluxos de informação e comunicação, que permitem transportar informações às hierarquias como auxiliar à tomada de decisão. Como várias abordagens advogam (idem, ibidem; Davenport, 1998), a comunicação e a circulação do conhecimento no seio das organizações e que ocorre entre diferentes níveis ou hierarquias (com poder de decisão) constituem uma base para a geração de estratégias organizacionais que assentam na determinação de ações, no estabelecimento de políticas, potenciando também a resolução de problemas. Assim, participar no circuito de comunicação organizacional munindo-se do conhecimento que auxilia à construção da política organizacional constitui uma forma de induzir valor às OES.

No plano da intervenção na política organizacional, as interlocutoras sugerem, de igual modo, a importância do assumir de decisões com cariz positivo ou assertivo, i.e., equacionadas de forma ajustada aos diversos contextos e fundadas na missão organizacional. Poulin (2003:154-155) sublinha a este respeito, que o espírito de decisão traduz um dos principais atributos dos gestores sociais. Com efeito, a capacidade de perceber quando começar a tomar uma decisão, definir com quem e determinar

o sentido da decisão constituem uma das qualidades cruciais de uma prática associada à gestão social. Também Thompson (2009), reconhece, que ser assertivo traduz uma qualidade ancorada à prática profissional, que decorre da responsabilidade em conduzir processos que visem a melhor resposta a necessidades quer dos utentes/clientes, quer de colaboradores ou outros agentes, competindo ao profissional não negligenciar as opções por si consideradas como as mais pertinentes em função dos apelos e/ou necessidades manifestas.

De igual modo se realça, que em matéria de política organizacional, o Serviço Social carece de estar habilitado com o conhecimento, do *real*, i.e., dos contextos em que se move a sua ação para a poder fundamentar, assim como carece, de conseguir compreender os novos perfis associados à população idosa, para configurar modalidades de resposta organizacional assentes na diferenciação, traduzindo estas, esferas de competências no quadro da intervenção organizacional gerontológica. Como atrás de discuti (Cf. Cap. I, ponto 4.1), nas organizações, os processos de ação e a capacidade transformadora do assistente social derivam do seu conhecimento e da prática reflexiva, concedendo estas *configurações*, um espaço de autonomia ao profissional para orientar a sua intervenção (Faleiros, 1987). A par e recuperando, Ribeirinho (2013), o Serviço Social gerontológico carece de conhecer as necessidades sociais das pessoas idosas por forma a imprimir melhorias e promover o sistema-cliente, argumentando Thompson e Campling (1996), que um processo de intervenção capaz de lidar com a diversidade constitui uma exigência profissional e pressupõe um conjunto de interações, que intentam promover a igualdade e minimizar atitudes ancoradas na discriminação dos idosos.

Complementarmente, sugere-se, que o Serviço Social carece de ser capaz de ultrapassar a burocracia e humanizar, encontrando esta argumentação paralelismo, com a abordagem de Hughes e Wearing (2013), que sustenta que humanizar as organizações, i.e., realçar os elementos humanos nos sistemas organizacionais e de gestão e assumir os clientes como o fundamento das organizações, constitui uma função importante dos profissionais nestas agências. Importa, ainda, mencionar as referências, que convocam no estudo, o planeamento como competência relacionada com a atividade profissional, no seio da política organizacional (abrangente). Com efeito, este é um enfoque que a literatura valoriza como ancorado à prática profissional em ambientes de gestão social. Neste sentido e como vários autores recordam, a atividade de planeamento constitui uma competência daqueles que assumem a direção de serviços, sendo que no caso das organizações vocacionadas para a população idosa, os profissionais da área social (e.g., assistentes sociais) estão em regra afetos a esses cargos de gestão, e porque conciliam um estatuto técnico com um estatuto político (i.e., relativo à tomada de decisão), compete-lhes o exercício do planeamento (Cuenca, Medina e Ortiz, 2010; Mito e Lima, 2009). A este respeito e tal como o estudo sublinha, os níveis de planeamento que envolvem os assistentes sociais posicionam-se quer em quadros de direção de serviços (i.e., planeamento estratégico ou operacional), quer em contextos de intervenção com idosos (incidência micro), sendo que em ambos os níveis se convocam competências distintas (i.e., consoante se trate de um plano institucional e/ou plano individual de cuidados).

d) Contribuição do Serviço Social no âmbito da estratégia organizacional (enfoque geral)

No âmbito da auscultação relativa à perceção que os dirigentes organizacionais possuem acerca da contribuição do Serviço Social no âmbito da estratégia organizacional (definição e prossecução da missão e política organizacional), apresenta-se no quadro seguinte a sistematização dos principais resultados desta abordagem.

Quadro IV. 5 - Contribuição do Serviço Social na estratégia organizacional

Elementos distinguidos	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Intervenção para assegurar a missão	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Apreensão da qualidade como fundamento para a missão	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Capacidade de opinar	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Desenvolvimento da compreensão das necessidades	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Saber formativo	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestão para a estabilidade	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Polivalência de funções	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Da auscultação realizada, pode constatar-se, que os dirigentes assinalam a importância destes profissionais e, desde logo, para assegurar a missão organizacional, salientando o seu contributo no quadro da prossecução dos valores ou princípios, em relação aos utentes e às próprias organizações: “(...) estas instituições, a associação é realmente uma necessidade e nós temos que encarar isso cada vez mais (...) há muita gente que se não tivesse vindo para aqui já tinha morrido, porque há condições que a gente em casa não consegue ter, não tem apoio, agora, as pessoas têm que ser respeitadas (...) e as técnicas fazem perceber às pessoas que isto não é o coloca para lá, não é um depósito, é uma casa onde as pessoas vivem, com condições a todos os níveis, o serviço social assegura essa missão (...)” (DirASS1);

“(...) todos os setores aqui são fundamentais mas há uns mais do que outros (...) a área social é que nos deu o pulsar lá fora e cá dentro (...) é a que está mais em contacto com a pessoa idosa, com o utente, são fundamentais (...) existe uma ligação muito grande com os utentes, um grande envolvimento” (DirSCM2).

A par sublinham-se contributos que decorrem da apreensão que as profissionais fazem, da qualidade, como fundamento para a missão e inerente política organizacional:

“(...) participaram em toda a fase de formação e consultoria que visou a definição explícita da missão e etapas da qualidade (...) assumiram o grande compromisso da qualidade e foram reunindo com as colaboradoras (...) divulgando os determinados passos que se foram avançando ao nível da qualidade (...) para além da definição ajudam à divulgação das políticas, os procedimentos também têm que ser apreendidos o que é uma das grandes preocupações e aqui elas têm um papel muito importante” (DirSCM3)

De igual modo se distingue a capacidade das profissionais em opinar acerca de aspetos relativos à orientação da missão e seus desafios:

*“(...) quando se faz uma análise sobre a missão (...) do que é que se pode fazer, do que é que não se pode fazer, isto são sempre questões que pelo nível de profundidade têm que ser ouvidas as partes (...) as diretoras técnicas, seja vista a sua informação, a sua opinião (...) ainda que as decisões ou as deliberações sejam normalmente tomadas pela mesa administrativa” (DirSCM1).*

Desenvolver uma compreensão das necessidades e circunstâncias do idoso traduz outro registo, em termos de contribuições apontadas à intervenção profissional, como os participantes sintetizam:

*“(...) são as pessoas que estão por dentro dos problemas dos idosos, são as que estão mais por dentro dos assuntos, aliás nunca fiz nada sem chamar as técnicas, as responsáveis (...)” (DirASS1);*

*“(...) têm esse conhecimento para planear e organizar mais facilmente a atividade diária das respostas” (DirFSS3);*

*“(...) trabalhamos para receber idosos, é esse o nosso papel, para ajudar os idosos, as famílias e aí elas têm esse papel importante (...)” (DirSCM1).*

Também se distingue a contribuição que resulta do seu saber formativo, i.e., ligado à formação de base em Serviço Social, vista como a fonte, sobre a qual se apoia a intervenção na estratégia organizacional:

*“(...) têm formação para estar nos lugares que estão (...)” (DirSCM2)*

*“O serviço social é essencial (...) até pela nomenclatura, cria logo um impacto, serviço social lembra-nos logo ajuda, ajuda nunca foi tão necessária como nesta época da sociedade (...) trazem preparação técnica para enfrentar as situações de uma maneira profissional e não propriamente através da caridade, é uma maneira profissional de encarar as situações, até uma linguagem e uma terminologia (...)” (DirASS3).*

Os interlocutores distinguem ainda o contributo do Serviço Social como associado a uma gestão para a estabilidade, das respostas organizacionais:

*“(...) percebem as falhas nos serviços, o que é necessário, o que é preciso para colmatar essas falhas, organizam os serviços e essas áreas (...)” (DirSCM1);*

*“(...) fazem essa gestão de relacionamentos, de articulação entre os utentes, famílias, colaboradores...para promover um ambiente (...) de relacionamento saudável (...)” (DirFSS2),*

e verbalizam contributos que distinguem a sua polivalência de funções, no domínio da intervenção na política organizacional:

*“(...) são polivalentes (...) estão nas várias frentes (...) admissão (...) encarregam-se de planear os cuidados e serviços, os acolhimentos, todo o acompanhamento, organizam o quotidiano da instituição nessa parte dos idosos (...) atuam em muitos problemas, ajudam a resolver ...por exemplo da sua integração, de adaptação aqui (...)” (DirSCM1);*

*“(...) orienta a casa e está sempre atenta aquilo que é preciso fazer ou mudar, também propõe muitas situações, melhorias para os serviços (...) faz os planos, tudo (...)” (DirASS3)*

Ressalta das entrevistas efetuadas a constatação de que o Serviço Social é um interlocutor de relevo no quadro da estratégia organizacional e em particular no âmbito da prossecução dos valores

ou princípios, em relação aos utentes e às próprias organizações. A este respeito, Anheier (2000), recorda, que os aspetos da gestão das ONL são distintos dos de outras entidades e devem considerar o seu cariz específico, ou seja, a missão social que decorre da sua génese. De modo complementar, Sobreiro (2009) sugere, que nas IPSS a gestão deve privilegiar os interesses e direitos dos beneficiários, já que são estes os interlocutores que constituem o ímpeto destas instituições, pelo que a orientação das mesmas deve seguir uma visão portadora de valores próprios, como são os da solidariedade sustentável. Tal significa, ancorar a gestão à feição social destas entidades, assumindo os objetivos e os princípios por que se pautam as mesmas.

Decorrentes do estudo são percecionados adicionais contributos, que realçam o compromisso profissional com a afirmação da qualidade, como um fundamento para a missão e inerente política organizacional. Como nos Capítulos I (Cf. ponto 4.2) e II (Cf. Ponto 3.2) se assinalou, a integração da qualidade como ferramenta de suporte à gestão das IPSS tem vindo a ser apoiada pelos assistentes sociais, atentos os modelos de orientação, de que são exemplo os SGQ. Reconhece-se, pois, que nestas entidades, a assunção da qualidade como componente que orienta a estratégia organizacional, assim como a qualidade dos cuidados traduzem uma focalização interventiva do Serviço Social fortemente acoplada às suas funções de gestão social organizacional (Carvalho, 2014; Megivern et al., 2007; Mota, 2016). A par, os dirigentes realçam também o contributo das profissionais assente nas opiniões que tecem acerca de aspetos relativos à orientação da missão e seus desafios, traduzindo aliás, esta, uma característica da profissão ancorada à gestão social, como argumenta Poulin (2003:154-155), ao destacar que emitir opiniões é algo que influencia as situações de decisão e que uma das qualidades fundamentais dos gestores sociais reside na sua capacidade em opinar de forma *equilibrada*, i.e., equacionando as situações, as pessoas, os contextos e valores implícitos. Paralelamente, enfatiza-se a importância das diretoras técnicas decorrente da compreensão que erguem das necessidades e contextualização do idoso e por inerência do seu saber formativo, o que vai ao encontro das teses que defendem que nas organizações sociais, as diferentes vertentes que implicam a gestão beneficiam do conhecimento, o qual fornece a base para a ação e intervenção, sendo aquele fonte de legitimidade do poder (Albuquerque, 2014; Andrade, 2001; Hughes e Wearing, 2013; Nunes, 2005). Neste sentido, Karsh (1998), elevando o conhecimento dos profissionais, argumenta que é o mesmo que configura o seu espaço de ação e que a formação do assistente social constitui um elemento do seu reconhecimento organizacional, permitindo-lhe ocupar uma posição de autoridade e responsabilidade, ancorada nesse respetivo conhecimento.

Outros contributos, assinalados no âmbito da estratégia organizacional geral, são apontados, por referência a argumentos que acentuam a intervenção profissional como promotora de uma gestão social comprometida com a regulação organizacional, potenciando resultados em termos da estabilidade, i.e., funcionamento adequado e funcionalidade das respostas, sugerindo-se, a par, a importância, destes, serem profissionais que agregam valor às organizações por força das múltiplas funções que desempenham e que são afirmadas pelo seu saber. A reforçar estes argumentos, a literatura tem vindo a enfatizar, que os assistentes sociais constituem recursos que capacitam a gestão dos serviços direcionados a idosos e que em concreto nesta área da gerontologia o seu compromisso tende a ser plurifacetado, já que se estrutura em dimensões, quer a nível do trabalho direto (e.g.,



intervenção junto do idoso, família, mobilização de recursos, entre outros), quer indireto (e.g., coordenação e otimização de recursos, avaliação de necessidades e planeamento, entre outros), podendo afirmar-se e tal como Ribeiro (2013:13), sugere, que a profissão se enquadra num “sistema global de ações” que suscitem a apreensão e compreensão de variados enquadramentos, pelo que têm que ser convocados métodos e abordagens plurais para conduzir a estratégia das respostas sociais no seio destas OES (Carvalho, 2011; IASW, 2011; Joaquim, 2008; Patti, 2008; Phillips, Ray e Marshall, 2006).

## 1.2. Supervisão e coordenação de recursos humanos

A dimensão analítica relacionada com a *supervisão e coordenação dos recursos humanos*, definida como a capacitação para a gestão e liderança das equipas de trabalho, visa compreender qual a intervenção: a) no recrutamento e seleção dos recursos humanos; b) na monitorização dos recursos humanos; c) no processo formativo; d) a nível da mediação de conflitos e) na coordenação das equipas de trabalho. De igual modo se pretende compreender, qual a contribuição percebida do Serviço Social em tarefas de gestão de recursos humanos (alínea f) e quais as competências mobilizadas na supervisão e coordenação de recursos humanos (alínea g).

O Quadro IV. 6 apresenta a sistematização dos principais resultados desta dimensão relativos às alíneas a), b), c), d) e, e).

Quadro IV. 6 -Intervenção na supervisão e coordenação dos recursos humanos

Intervenção	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Recrutamento e seleção									
Sinalização de necessidades	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Entrevista	x	x	x	x		x	x	x	x
Preparação de elementos para contratação	x	x	x						
Monitorização									
Cumprimento de regras/condutas									
Controlo de assiduidade/pontualidade	x	x	x	x				x	
Gestão de horários	x	x	x	x		x	x	x	x
Acompanhamento da intervenção através de registos	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Acompanhamento/avaliação do desempenho	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Processo formativo									
Elaboração plano formação	x	x				x	x		
Elencagem/escolha das áreas formativas			x	x	x			x	x
Mediação de conflitos									
Gestão pelo diálogo entre as partes	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Coordenação equipas trabalho									
Reuniões de trabalho	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Equipa técnica: Discussão alargada de aspetos vários	x	x		x	x	x	x	x	x
Equipa de trabalho/intervenção direta									
Transmitir informações e/ou chamadas de atenção	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sensibilizar para a relação com os utentes e/ou qualidade dos serviços	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Estimular o envolvimento e manifestação de opinião	x	x	x	x	x	x	x	x	
Estimular a capacitação formativa	x	x	x	x		x	x		
Atender/sensibilizar para as condições de trabalho	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tendo por base o quadro acima e no âmbito da supervisão e coordenação dos recursos humanos, constata-se que em termos do recrutamento e seleção, as profissionais salientam ter sempre uma intervenção, referindo ser este um processo que em regra é participado, ainda que sob diferentes modalidades. Neste contexto e de modo generalizado se refere existir uma intervenção ao nível da sinalização das necessidades em termos de recursos humanos, para convocar processos de recrutamento e seleção:

*“Posso sugerir que é necessário contratar este, aquele ou aquele (...) sugiro à direção que falta mais este, ou mais aquele, que é necessário contratar mais pessoas (...)”* (DTASS1);

*“(...) fazemos para que se perceba que quando nós estamos a sugerir é porque realmente precisamos, temos já uma boa visão daquilo que é necessário e mesmo da própria gestão e tenta-se adequar às necessidades do serviço, nas diversas valências porque já temos muita experiência e portanto normalmente isso é defendido”* (DTFSS3).

As interlocutoras salientam também e de uma forma muito expressiva ter um papel nestes processos, a nível da realização de entrevistas a futuros colaboradores, as quais ocorrem individualmente ou em conjunto com outros interlocutores (e.g., técnicos):

*“(...) para admitir alguém, passa por mim, sou eu que faço a entrevista (...)”* (DTASS3)

*“(...) elaborei com a psicóloga uma grelha de entrevista e somos nós as duas que fazemos (...) faço a entrevista com a psicóloga e diligencio o perfil da pessoa, organizo isso tudo (...) depois da entrevista, selecionamos, depois dou conhecimento à administração de quem pensamos recrutar e depois desse aval desencadeio o processo, e portanto quando as pessoas vêm assinar o contrato, previamente na entrevista é-lhes dito quais são as funções que têm (...)”* (DTFSS1)

*“(...) posso estar na entrevista com o Dr. (...) e depois no fim da entrevista faz-se a avaliação, vê-se se tem perfil, para desempenhar as funções (...)”* (DTSCM3)

De sublinhar ainda, que nesta vertente do recrutamento e associada já às admissões, algumas das profissionais enfatizam ter uma participação que recai na preparação dos elementos para contratação dos colaboradores:

*“(...) sou eu que os faço todos, sempre com a ajuda de um advogado”* (DTASS3)

*“(...) a preparação dos contratos é feita comigo”* (DTASS2)

Ao nível da monitorização dos recursos humanos (i.e., equipas e sobretudo das que prestam serviços diretos), várias interlocutoras informam que procuram assegurar o cumprimento de regras/condutas subjacentes a um bom funcionamento dos serviços, o que passa por atender a questões relativas ao controlo geral da assiduidade e/ou pontualidade, gestão ótima de horários (para minimizar faltas) e/ou outras normas (e.g., horário de entrada ao serviço; regras de apresentação pessoal):

*“(...) para a pontualidade, existe o ponto, registo de dedo, mas faço esse controlo das faltas e a nível de gestão de horários, faço a escala, penso nas folgas, no interesse delas, mas isso tem regras, e elas sabem isso, se têm um casamento para o mês que vem, se têm uma consulta no dia X vêm falar comigo uma semana ou duas antes do mês acabar (...) e eu anoto e depois quando faço a escala tenho aquilo em conta, ponho como folga, dias de férias e gere-se da melhor forma, corre bem.”* (DTASS1);

*“As escalas tenho uma encarregada que faz, alinhava e depois vem para mim (...)”* (DTASS2);

*“ (...) houve uma altura em que me comecei a aperceber de alguns aspetos no horário de trabalho da manhã (...) tive que tomar uma decisão, falei com elas, elas perceberam (...) e pus isso, essa regra por escrito, elas assinaram que tinham conhecimento (...) temos o pica ponto, mas controlo, de vez em quando vejo os cartões (...)” (DTSCM2);*

*“Sensibilizamos a cuidarem da sua apresentação pessoal, elas sabem que têm que andar sempre com o cabelo apanhado e andam sempre fardadas (...)” (DTSCM3).*

Paralelamente, todas as profissionais desenvolvem uma atitude de monitorização coadjuvada pelo acompanhamento da intervenção dos colaboradores, decorrente de registos sobre a prestação de serviços, que as mesmas, em regra, implementam:

*“ (...) os registos têm que ser, evitam muitas situações problema, fomos pouco a pouco implementando e as próprias funcionárias já se aperceberam da sua importância (...) aquele que se salienta mais é o registo diário de ocorrências porque nós às vezes não vemos as funcionárias e elas não se vêm umas às outras, ou porque saem numa hora e tal e, se estiver escrito que o senhor A ou o senhor B tomou o medicamento às X horas, elas já sabem (...) os serviços são mais eficazes, funcionam melhor” (DTASS1);*

*“ (...) elas agora até estão a melhorar esse aspeto dos registos, fiz aqui umas novas fichas de registo (...)” (DTASS3)*

*“ (...) agora nas avaliações de 2015 coloquei: Verificar os registos dos turnos; debruçar sobre os registos diários, tudo isso (...)” (DTASS2);*

*“Tenho grelhas de registo em termos de funcionamento, que fizemos pelas orientações da qualidade, temos um registo identificado de tudo, desde o registo da fralda que se pôs (...) desde o número de fraldas que são entregues e que são utilizadas (...) há uma certeza do trabalho feito, quando foi feito, quem fez, essas informações estão organizadas e são por mim preservadas” (DTFSS1).*

Importa ainda salientar, neste âmbito, o desenvolvimento de procedimentos de acompanhamento e/ou avaliação do desempenho destas equipas, com o intuito de se assegurar o funcionamento dos serviços e proceder a orientações em termos de melhorias:

*“ (...) falo com as funcionárias e tem que se garantir que as coisas funcionem, portanto está-se sempre a avaliar, até para recomendar, tem que se fazer mais assim, ou desta forma” (DTASS1);*

*“ (...) Faço a avaliação de desempenho a todas, eu faço a avaliação às chefias intermédias, depois faço a avaliação das colaboradoras, das auxiliares, da cozinha, da lavandaria de todos os que estão afetos às valências (...) conseguimos analisar quando as coisas não correm bem e chamamos à atenção” (DTASS2);*

*“ (...) estamos agora a fazer, a começar, estou a colaborar nisso com a direção, a ver os itens que devemos incluir e os que não fazem sentido” (DTASS3);*

*Não faço avaliação de desempenho, formal, assim com um padrão, para já não tenho possibilidade de fazer, mas isso não me impede de chamar a atenção, dar uma orientação ou mesmo incentivar quando é o caso (...) tenho toda a proximidade e percebo facilmente o que tem que se melhorar, os comportamentos que tem que se ter, conheço as pessoas, consigo identificar os pontos fortes e fracos e trabalho isso...a formação é uma forma que temos de tentar melhorar algumas condutas (...)” (DTFSS1);*

*“(...) é assim, não temos avaliação de desempenho instituída, mas consigo perceber se as pessoas estão no lugar certo, se precisam de mudar, de formação, de qualificação, porque trabalho diretamente com as pessoas (...)” (DTSCM2):*

As interlocutoras do estudo realçam também que possuem uma intervenção ao nível dos processos formativos das equipas com que trabalham e/ou colaboradores em geral, o que ocorre por exemplo, por força do seu envolvimento direto nestes processos em termos da responsabilidade que lhes está atribuída pela organização. A este nível, procura-se quer diagnosticar áreas de formação importantes e/ou reunir as sensibilidades ou necessidades formativas, advindas dos vários atores organizacionais, com o intuito de se elaborar o plano formativo e organizar a sua execução:

*“Vou vendo o que existe! Da parte dos técnicos, dizem! Esta formação é muito boa, quando acham que devem ir (...) tenho de organizar a formação, quem faz agora, quem faz depois (...)” (DTASS1);*

*“Temos um plano de formação que é da responsabilidade do Serviço Social, dirigido aos colaboradores (...) é a diretora técnica, a outra colega que está com a formação (...) há uma ficha individual de formação, obtém as necessidades de formação (...) faz o plano, depois temos o nosso centro de formação, faz-se formação aqui, as entidades, os formadores vêm e faz-se aqui uma grande parte” (DTSCM1).*

Para várias das diretoras técnicas, a intervenção no processo formativo ocorre essencialmente por via do seu envolvimento na elencação e escolha das áreas formativas a privilegiar:

*“(...) estou atenta para ver quais as áreas que aparecem e para elas frequentarem (...) socorremo-nos de entidades externas” (DTASS3);*

*“Faço a identificação das necessidades de formação dos recursos humanos, com todos, faço candidaturas para a formação, organizo esta concretização, com as entidades formadoras” (DTFSS1)*

*“(...) dou também essa sugestão para a formação, mas em termos gerais, do que penso que vale a pena apostar e para a minha equipa (...)” (DTFSS2);*

*“(...) participamos, damos opinião das áreas em que é importante fazer formação (...) que deve fazer-se nesta ou naquela área (...)” (DTSCM3).*

Nos processos interventivos relacionados com os recursos humanos, o Serviço Social é também convocado em todas as IPSS a desenvolver a mediação de conflitos, fundamentalmente entre colaboradores (e.g., questões de escalas/horários), não obstante, existirem outros, envolvendo os demais *stakeholders* (e.g., utentes/clientes/famílias), resultando daqui uma gestão que em regra é informal e que se estabelece pelo diálogo, entre as partes, ou pode convocar as equipas ou hierarquia organizacional:

*“(...) há conflitos entre colaboradores com colaboradores, (...) aquela devia ter feito isto e não fez, nós temos 3 horários diferentes (...) e como estão distribuídas em equipas, nestes horários surgem vários conflitos (...). Faço por chamar as pessoas e tentar que se entendam, faço por resolver (...) falo com a responsável do piso se for caso, ou com as colegas para ver formas, até às vezes, redistribuir as pessoas, se há uma situação mais difícil, aí, falo com o Presidente e conversamos sobre isso” (DTASS1);*

*“ (...) é mais entre elas do que entre elas e os utentes (...) as questões têm a ver com horários (...) chamo-as a todas e tento que se resolva, tento sempre para não levar o caso a reunião de direção” (DTASS3)*

*“ (...) estamos a falar de conflitos de colaboradores com colaboradores e têm a ver com nada. Eu explico. A rotatividade das pessoas é prejudicial (...) Ah não fui eu! (...) Eu não estive lá! (...) ao longo dos tempos fui fidelizando as pessoas aos serviços que achei que era muito mais correto por todas as razões, por essas, para as pessoas se responsabilizarem por aquele trabalho, pelos utentes conhecerem a pessoa (...) minimizei bastante os conflitos (...) ” (DTFSS1);*

*“ (...) os conflitos são mais entre as colaboradoras, as escalas, os horários (...) o que fazemos depende da gravidade, chamamos sempre e tenta-se resolver a bem, às vezes se as situações foram mais graves já tenho que ir superiormente, mas esperamos sempre e procuramos sempre resolver aqui as coisas, tanto chamando individualmente como depois debatendo as situações nas reuniões de equipa” (DTFSS3).*

Ao nível da coordenação das equipas, todas as diretoras técnicas realçam dinâmicas assentes em reuniões (trabalho contínuo ou reuniões agendadas) com as mesmas. Sublinham, também e na sua maioria, que reúnem com as equipas técnicas sobretudo para efeitos da resolução de questões de conflitos, aquando das admissões de utentes, para elaborar planos de cuidados ou organizar atividades:

*“ (...) para resolver algum conflito (...) quando há assim problemas de fundo que é preciso gerir (...) quando entra um utente, para se fazer a integração, para se elaborar o plano individual e de cuidados (...) organizar atividades, planejar assim eventos, iniciativas, a avaliação” (DTASS1);*

*“ (...) Nessas reuniões discutimos o funcionamento, discutimos tudo, desde meter ali um vaso, colocação aqui de um utente em termos de funcionamento, ou seja, se agora eu tenho aqui uma vaga para um homem e faleceu uma mulher (...) como é que em termos de funcionamento eu vou proceder, essas situações (...) porque para entrar é preciso mexer entre 8 a 10 pessoas e as famílias nem sempre concordam (...) ” (DTASS2);*

*“Nas admissões, para fazer a receção e a integração (...) para o plano de desenvolvimento individual, plano de atividades há um trabalho em conjunto necessariamente, mas este trabalho eu diria que é contínuo, nestas áreas o trabalho multidisciplinar é o melhor contributo para os cuidados” (DTFSS1);*

*“ (...) temos reuniões para trabalhar estratégias com a colega que está na direção executiva e tem o pelouro dos recursos humanos (...) ” (DTFSS2).*

As reuniões com as equipas de intervenção direta ocorrem para questões várias, desde a necessidade de transmitir informações ou por necessidade de alertar para algo (e.g., alterações nos serviços, dar conhecimento de situações/solicitações):

*(...) quando precisamos de transmitir uma informação, uma coisa muito importante, de mudar qualquer coisa chamamos as responsáveis e conversamos sobre aquilo, isto quando é assim mudar qualquer coisa que não seja muito complicado, quando são coisas mais complicadas também chamamos as responsáveis e aí fazemos uma reunião mais formal e fazemos uma ata” (DTASS1);*

*“ (...) quando por exemplo há uma chamada de atenção (...) algum familiar que se teve conhecimento que não gostava que tratassem o seu pai de determinada forma, vamos supor que o familiar queria que*

*se fizesse de determinada maneira em relação às fraldas, tínhamos que reunir e justificar ali o porquê de se fazer assim, ou não, este é um exemplo (...)* (DTASS2),

bem como para integrar mudanças no comportamento dos recursos humanos, i.e., para sensibilizar para a relação com utentes e/ou qualidade dos serviços:

*“ (...) alerta-se para as questões que têm a ver com a maneira como se fala, ter cuidado com o timbre de voz quando se está a explicar (...) ”* (DTASS1);

*“ (...) faço reuniões e manifesto essa preocupação da casa, do porquê de aqui estarmos, da necessidade de nos pautarmos pelo melhor serviço, de se fazer o melhor (...) partilham-se as dificuldades e as exigências que temos (...) há pressão (...) mas a colaboração é importante (...)* (DTFSS1)

*“ (...) tenho essas preocupações (...) a necessidade de olharem para o cliente de uma determinada forma, de comunicarem com ele, de não infantilizarem, esse tipo de preocupações”* (DTFSS2);

*“ (...) Não se pode dizer, Meninos venham almoçar! Não são meninos, é o Senhor, que teve uma experiência de vida, temos de estar mais abertos às experiências de vida e de tudo o que foi uma vida (...) nós temos esta visão difundida na forma de tratar os idosos”* (DTSCM1);

*“ (...) falo de situações específicas dos utentes (...) dar orientações sobre a forma de atuar com eles e com as famílias, isto é uma tecla permanente (...) a abordagem com os utentes (...) ”* (DTSCM3).

Paralelamente, estimular o envolvimento e a manifestação de opinião das colaboradoras, em relação a alterações ou mudanças inerentes às dinâmicas dos serviços, atribuindo-lhes também autonomia para as suas tarefas, traduz uma dimensão que subjaz do trabalho de coordenação com equipas de intervenção direta:

*“ (...) elas têm iniciativa para propor alterações, e para dizer: Olhe vamos fazer assim! Têm ideias, prezo muito a opinião delas, por exemplo, quando fazemos a gestão dos quartos, há uma vaga e nós achamos que este senhor podemos muda-lo para ali, então chamamos a responsável de piso, porque ela é que sabe, se aquele senhor deve ir ou não para ali e às vezes isso resulta muito, porquê, para já porque nos ajuda a gerir o conflito porque ele até pode não querer mudar (...) têm outra perspetiva porque lidam com eles habitualmente, elas estão lá, elas é que sabem (...)”* (DTASS1);

*“ (...) temos reuniões para discutir prioridades, para discutir ações a incluir no plano de atividade (...) tudo surge, como é que se poderá fazer melhor para termos maior rentabilidade em determinado assunto, melhorar a qualidade de serviço (...) em relação à frota, por exemplo, ver o que é que poderemos fazer para que a frota (...) dão sugestões para as atividades (...) para o plano de atividades (...) ”* (DTASS2);

*“ (...) é fundamental para a motivação delas, elas sentirem-se envolvidas, ainda no outro dia elas tiveram uma coisa muito gira, que foi mais para os da casa (...) vamos fazer uma caminhada! E organizaram e marcaram e no fim do trabalho, ao fim do dia (...) nós fomos ver até uma construção (...) uma coisa da instituição e tirámos fotografias e elas puseram no facebook e foi uma atividade de convívio e também de envolvimento na organização.”* (DTFSS3);

*“ (...) procuro dar espaço para que possam falar, para que tenham uma palavra de desabafo, que às vezes não querem dizer, aqueles desabafos que se dizem, mas que não podem levar a peito tanto (...) ”* (DTSCM1);

*(...) elas facilmente conseguem dar sugestões sobre como é que os serviços correm da melhor forma, pergunto-lhes, então como é que vocês consideram melhor? E esta distância aqui? E elas dizem, não, é melhor ir primeiro aquela senhora, tentamos sempre o seu envolvimento, tento sempre que participem (...)*” (DTSCM2).

Inerente ao trabalho de coordenação das equipas emergem também oportunidades para capacitação das mesmas (e.g., a nível formativo):

*“Vemos as necessidades em que estão assim mais a precisar de um apoio para as ajudar, a elas (...) nessas áreas da geriatria, da relação, da mobilização dos idosos”* (DTASS1);

*“ (...) tento sempre que elas estejam conscientes das vantagens, que elas aceitem ter formação porque muitas vezes acham que não precisam (...) ”* (DTASS3),

evidenciando as diretoras técnicas, atenção, em relação à envolvimento das circunstâncias em que decorre o trabalho das suas colaboradoras, o que passa por práticas de sensibilização acerca de questões relacionadas com a segurança no trabalho, e/ou mobilização de colaboradores para outras respostas e/ou auscultação das suas necessidades, entre outras ações:

*“ (...) os aspetos da segurança dos trabalhadores, vimos isso com a empresa da higiene e segurança do trabalho, que informa sempre e nós transmitimos, sobre as posturas incorretas (...) para evitar quedas (...) ”* (DTASS1)

*“ (...) há aspetos que não ignoramos, no caso de a pessoa ter problemas de saúde mobiliza-se para outra resposta, há pessoas a trabalhar há 20 anos (...) agora com a medicina no trabalho todos os anos passamos um questionário sobre o grau de satisfação (...) ”* (DTASS3)

*“ (...) quero que usem o elevador de transferência, são pessoas já com alguma idade (...) ”* (DTFSS3)

*“ (...) se elas dizem que não estão satisfeitas ou que há algum aspeto que querem mudar, tenho essa preocupação em alterar e quando chamo normalmente nunca chamo a encarregada de sector, chamo todas, falam todas, todas têm direito. Tenho a prática de muitas vezes elas param a meio da manhã para comer ou a meio da tarde e eu tenho o hábito de ir com elas e estamos ali de uma forma muito informal e vai-se desabafando e vai-se falando e estes momentos são muito interessantes, há um bom relacionamento”* (DTSCM1).

Numa leitura transversal e no quadro da supervisão e coordenação dos recursos humanos, o estudo informa que nas OES as diretoras técnicas possuem e de uma forma geral, uma intervenção no domínio do recrutamento e seleção dos colaboradores afetos às suas valências, a partir fundamentalmente da sinalização das necessidades em termos de recursos humanos, para convocar processos de recrutamento e seleção, participando também, maioritariamente nas entrevistas que se desenvolvem com intenções de recrutamento. De igual modo, se refere, que no âmbito da monitorização das equipas e em particular das equipas de intervenção direta, existe uma preocupação em assegurar o cumprimento de regras/conduitas que permitam o funcionamento dos serviços, sublinhando as participantes ter uma intervenção a este respeito, que passa pelo “controlo” da assiduidade e/ou pontualidade (sobretudo nas associações), pela gestão de horários (assinada por 7 das participantes), sendo que é o acompanhamento da intervenção a nível de registos e o acompanhamento e/ou avaliação de desempenho das equipas, as áreas interventivas que se mostram comuns a todas as profissionais, nesta vertente da monitorização.

Como atrás se discutiu (Cf. Cap. II, ponto 3.2), a gestão de recursos humanos é uma área da prática profissional que permite ao assistente social incumbido da direção técnica organizacional contribuir para a qualidade dos serviços provisionados a clientes/utentes. No foro desta intervenção e como vários autores destacam (Amat, 2007; Berry, 1990; Brueggeman, 2006; Coulshed, 1990; Hughes e Wearing, 2013), participar nos processos de contratação (e.g., número, qualificação, perfis, afetação de tarefas), nos processos de funcionamento (e.g., orientação e mediação das relações dos colaboradores) e sistemas de controlo (e.g., avaliação desempenho, controlo de tarefas), traduzem algumas das vertentes que usualmente envolvem os profissionais nas organizações sociais. Como a literatura também sugere, a componente da gestão dos recursos humanos tende a envolver os profissionais, sobretudo, em tarefas articuladas com a supervisão e coordenação daqueles, e como o nosso estudo também distingue. A este nível, importa compreender, que nos contextos organizacionais a supervisão se desenvolve em várias vertentes, carecendo, sempre, de se ajustar aos contextos da prática. Uma das vertentes distinguida refere-se à monitorização dos colaboradores, a qual pretende assegurar funcionamentos (e.g., regras/procedimentos ou condutas, cumprimento de normas laborais) considerados necessários ao desenvolvimento dos serviços, assim, como, a análise da *performance* dos supervisados (e.g., avaliação de desempenho, acompanhamento da ação direta junto, clientes/utentes, a nível do *trato* e adoção de condutas anti discriminatórias) (Davys e Beddoe, 2010; Thompson, 2009; Morrison, 2005; Kadushin e Harkness, 2014; Ribeirinho, 2013). Paralelamente e ainda que se assuma que este enfoque da supervisão reveste toda a pertinência para o acompanhamento de aspetos procedimentais globais, para a análise do desempenhos, entre outras dinâmicas, também se reconhece, que a supervisão administrativa não deve constituir o eixo central da supervisão nestas agências, pelo que a mesma carece de ser ampliada (Thompson, 2009; Kadushin e Harkness, 2014).

Neste seguimento, advoga-se (Davys e Beddoe, 2010; Morrison, 2005), que o desenvolvimento profissional constitui um mandato da supervisão envolvendo papéis associados à promoção da aquisição de conhecimentos e de competências dos colaboradores e fundados nos contextos que os envolvem profissionalmente, a par, com um papel mais abrangente, que a este respeito passa por auxiliar à criação e manutenção de um ambiente favorável à aprendizagem (e.g., despiste de necessidades, organização da formação). Indo ao encontro destes pressupostos e decorrente da auscultação feita, constata-se que as entrevistadas possuem uma intervenção nos processos formativos das equipas com que trabalham, quer seja, num plano em que esta componente formativa lhes está diretamente atribuída (o que ocorre para 4 interlocutoras do estudo), o que implica um trabalho ao nível do diagnóstico de áreas formativas, de auscultação por entre os vários colaboradores dos enfoques a nível de formação considerados pertinentes e de realização do plano de formação, quer seja, decorrente, do seu envolvimento na elencagem e escolha das áreas formativas a privilegiar.

A par com estas dinâmicas de supervisão, a componente relacionada com a mediação de conflitos, fundamentalmente entre colaboradores, traduz uma vertente ao nível dos processos interventivos associados à gestão de recursos humanos, que todas as diretoras técnicas mencionam desenvolver, pautando-se, no geral, a sua ação, por uma dinâmica assente no diálogo entre as partes, e numa ótica que visa a resolução do conflito (em conjunto com os interlocutores), aspirando ao



benefício mutuo e coletivo. Também nesta perspetiva, da gestão social organizacional, várias abordagens convergem (Hughes e Wearing, 2013; Morrison, 2005; Kirchner, 1997), para destacar que a supervisão ancorada á intervenção profissional procura apoiar a resolver conflitos (e/ou desacordos e/ou insatisfações e/ou tensões), que surgem por entre colaboradores e/ou com outros agentes e decorrentes dos contextos de trabalho, visando superar as dificuldades daqui emergentes. Em particular e como Hughes e Wearing (2013) enfatizam, a mediação traduz uma prática regular no âmbito do trabalho profissional que se manifesta pela gestão das relações organizacionais, e que convoca competências comunicacionais e trabalho de relação, bem como, atividades que implicam estar com as pessoas para articular as suas preocupações, sugerir soluções, discutir vias de compromisso e alcançar acordos ou consensos (Severson e Bankston, 1995, citados por Hughes e Wearing, 2013).

Neste contexto da intervenção, o presente estudo também distingue, o trabalho interventivo ao nível da coordenação das equipas de trabalho (trabalho coletivo), informando, todas as entrevistadas, que desenvolvem dinâmicas assentes em reuniões tidas com as suas equipas. Deste modo e por referência às equipas técnicas (profissionais de diferentes áreas do saber, i.e., qualificados/formação de nível superior), sublinham, que estes contextos de trabalho constituem oportunidades, sobretudo, para resolver conflitos, para preparar admissões de utentes e desenvolver os respetivos planos de cuidados, bem como, para organizar e/ou planejar atividades. A este respeito, importa referir, que as funções associadas à coordenação e supervisão dos recursos humanos se mostram imputadas à direção técnica dos equipamentos sociais, realçando-se em termos de normativos legais, que aquelas se referem à promoção de reuniões, sensibilização para a problemática da pessoa idosa e planeamento de atividades várias (Cf. art.º 11, da portaria n.º 67/2012). De igual modo, estas são funções que a literatura aponta como cruciais no seio organizacional. Assim, Coulshed (1990), evoca a coordenação, como o trabalho que se desenvolve com as equipas e que possui direções múltiplas (e.g., definição de objetivos, tomada de decisões, minimizar conflitos, atividade de planeamento) e sugere, que o trabalho com ambas as equipas (multidisciplinares e intervenção direta) potencia um maior sucesso do trabalho organizacional global. Também, Bourbousson, R'Kiouak e Eccles (2015) suscitam no âmbito da sua reflexão, a dinâmica do trabalho em/das equipas, que consideram estar associada a interações com intensidade e modalidades diferentes, dependendo daquelas com as quais se esteja a lidar. Por seu lado, Hughes e Wearing (2013), sublinham que é no seio das equipas profissionais (i.e., de cariz técnico) que se partilham conhecimentos acerca dos clientes, e que se avaliam riscos e necessidades. Ribeirinho (2013), advoga que no contexto da intervenção gerontológica o trabalho em equipa adquire uma importância primordial, destacando as equipas de trabalho de composição profissional diversificada (onde se incluem por exemplo, o assistente social, animadores, enfermeiros, psicólogos, médicos, entre outros) na abordagem dos planos individuais de intervenção. Sublinha, igualmente, que no âmbito da direção, gestão e coordenação das respostas gerontológicas, o papel do assistente social passa, entre outros, por elaborar com a equipa de profissionais ou com as direções das organizações, os planos de atividades anuais, proceder ao acompanhamento, implementação, avaliação desse plano, assim como elaborar um relatório de atividades.

Quanto a reuniões com as equipas de intervenção direta (e.g., ajudantes de ação direta, ajudantes de lar e centro de dia, ajudantes familiares), o estudo informa que as mesmas são suscitadas

por todas as assistentes sociais, sendo que o seu âmbito se mostra extensível a múltiplas questões, tendo realçado as entrevistadas, em comum, que conteúdos decorrentes, da necessidade de transmitir informações ou orientações (e.g., alterações nos serviços, dar conhecimento de situações/solicitações) e da importância de sensibilizar para a relação com utentes e/ou qualidade dos serviços, constituem enfoques que suscitam o trabalho conjunto com estas colaboradoras. Adicionalmente e de uma forma generalizada, também se realça, emergirem potencialidades desencadeadas pelo trabalho próximo com estas equipas, designadamente no âmbito de um maior envolvimento que se pode promover das mesmas, da auscultação das suas opiniões (em relação, por exemplo, às dinâmicas dos serviços) e da promoção da sua autonomia para realização de tarefas várias integradas nas suas funções. Com uma expressão identicamente significativa, as assistentes sociais do estudo, informam, que estimular a capacidade formativa, assim como considerar as circunstâncias (meio envolvente) em que decorre o trabalho das suas colaboradoras (e.g., sensibilização para questões do foro da segurança no trabalho, auscultação de necessidades), constituem enfoques que o trabalho ao nível da coordenação das equipas permite abordar.

Ribeirinho (2013), informa, que coordenar e apoiar os profissionais da intervenção direta no seu trabalho com as pessoas idosas é uma função do Serviço Social e esclarece, que a este nível, o trabalho de reflexão e análise conjunta potencia propostas de intervenção e a melhoria da qualidade das intervenções. Nesta vertente da coordenação das equipas e tal como a literatura realça, o assistente social possui objetivos vários e exerce um papel de liderança, que nas organizações sociais vem sendo destacado como decorrente, por exemplo: a) da promoção e envolvimento dos colaboradores em torno da missão organizacional; b) da adoção de práticas que envolvem o apoio aos colaboradores, a mediação de conflitos e a realização de mudanças positivas; c) da manutenção da motivação pelo trabalho, sentimento de pertença e responsabilidade profissional das equipas; d) do estímulo à aquisição da autonomia dos colaboradores nas tarefas por si desempenhadas e, e) da capacitação das equipas de trabalho e do fomento das suas competências, constituindo estas, características, que se mostram convergentes com os resultados por nós apurados e que indiciam proximidade com um perfil de liderança transformacional, considerado como congruente com os princípios do Serviço Social (Fisher, 2009; Hardina et al., 2007; Tafvelin, Hyvönem e Westerberg, 2014).

#### f) Contribuição do Serviço Social em tarefas de gestão de recursos humanos

No âmbito da auscultação relativa à perceção que os dirigentes organizacionais possuem acerca da contribuição do Serviço Social relativa à gestão de recursos humanos, apresenta-se no quadro seguinte a sistematização dos principais resultados desta abordagem.

Quadro IV. 7 - Contribuição do Serviço Social na gestão de recursos humanos

Elementos distinguidos	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Complementaridade de atribuições	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Intervir em situações de conflito	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Fomentar a formação	x	x		x			x		
Coordenar equipas	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Da auscultação realizada, pode constatar-se, que os dirigentes assinalam que no quadro da gestão dos recursos humanos a contribuição do Serviço Social ocorre em múltiplos domínios. Um núcleo expressivo de argumentações, salienta, que a complementaridade de atribuições (e.g., recrutamento, gestão de conflitos, formação, trabalho com equipas) neste campo, traduzem uma vertente que as distingue e valoriza no âmbito organizacional:

*“Têm um papel de responsabilidade (...) necessidades de recrutamento (...) desenvolvem a avaliação, a gestão de conflitos, coordenam (...) têm essa complementaridade nas atribuições (...) esse papel é imenso porque é contínuo (...)”* (DirSCM3);

*“ (...) ajudam a selecionar (...) fazem a integração (...) acompanham (...) individualmente ou nas equipas, trabalham com elas (...) faz parte das funções (...)”* (DirFSS1);

*“ (...) têm que (...) supervisionar e implementar, fazer formação, avaliar, avaliação de desempenho do pessoal (...) o papel nesta área é fulcral, aliás o desempenho delas não pode ser só o contacto com o exterior, o contacto com o utente, o contacto com as famílias, têm que ser muito também a direção do serviço internamente, do serviço operacional, das pessoas que trabalham (...)”* (DirASS2)

De uma forma mais concreta, os dirigentes organizacionais enfatizam que as profissionais têm um papel importante no domínio da intervenção em situações de conflito:

*“ (...) percebem quando há conflitos, isso é nas funcionárias, entre elas (...) conversam, aconselham-nas (...)”* (DirASS1);

*“ (...) fazem esse trabalho mais pela relação, de estar com uma e com outra (...) os conflitos nestas instituições existem sempre, sabe, é muita gente a trabalhar, por vezes traz-se para aqui os problemas e isso têm a sua influência (...) mas há aqueles conflitos do dia-a-dia, de estarem umas com as outras, às vezes há situações mais aborrecidas, entre elas, do trabalho (...)”* (DirSCM2);

*“Esse papel compete ao diretor técnico (...) acontecem mais conflitos no domínio da relação interpares, que resultam de serem pessoas diferentes, com níveis de escolaridade diferente, a exigência do trabalho (...) no geral o serviço social consegue mediar os conflitos das colaboradoras, eu devo dizer que já são vários anos que não tenho em mão nenhum procedimento disciplinar, devo dizer-lhe que já são vários anos em que nós não tivemos necessidade de recorrer a uma contratação temporária porque houve absentismo exagerado (...)”* (DirSCM3).

Adicionalmente, os interlocutores realçam o papel das profissionais quanto à sua intervenção no âmbito do fomento ou promoção da formação dos recursos humanos:

*“ (...) encorajam à formação, para que as pessoas melhorem o seu trabalho (...)”* (DirASS1);

*“(...) deixo sempre ao critério das direções (...) chefia de enfermagem, direção técnica (...) o programa de formação (...) eu não me meto no programa de formação em concreto, não estou no terreno, não conheço, não sei, confio nas pessoas e, portanto, elas é que elaboram e eu naturalmente, lendo, concordando, subscrevo (...)” (DirFSS1).*

De salientar, também, todo um conjunto de perceções acerca da intervenção no âmbito do trabalho de coordenação das equipas (i.e., prestação direta de cuidados) e que se relacionam com dinâmicas de aconselhamento, orientação e prossecução de boas práticas, relativas aos serviços, bem como de valorização e promoção do bem-estar dos profissionais prestadores de cuidados:

*“(...) têm influência nelas (...) dão os conselhos e as funcionárias vão atrás” (DirASS1);*

*“(...) trabalham com a equipa para que o serviço funcione (...)” (DirFSS3);*

*“(...) há aspetos que são fundamentais e que partem do Serviço Social, nas equipas, nós temos um grupo de colaboradoras que estão já perfeitamente identificadas do seu papel, divulgam junto dos outros colegas e dos próprios utentes aquilo que é o manual das boas práticas, daquilo que são os procedimentos que devem ser adotados, sim, isso já temos e isso muitas vezes não nasce com a pessoa, tem que ser ensinado, e isso foi o papel do Serviço Social, foi o papel das responsáveis, da sua liderança (...)” (DirSCM3).*

Numa leitura global, a perceção obtida dos dirigentes quanto à intervenção do Serviço Social em tarefas de gestão de recursos humanos sugere, e indo ao encontro, do item anterior e do ponto 2.2 do Cap. III, que a mesma, adquire relevância, por força da complementaridade de atribuições subjacente àquelas tarefas. Tal significa, que os interlocutores reconhecem que a intervenção neste domínio não ocorre a partir de uma vertente única (i.e., em regra envolve as diretoras técnicas em atividades de seleção/recrutamento de pessoal, formação, gestão de conflitos, entre outras) e supõe também continuidade (e.g., tarefas a nível do acompanhamento das equipas). A este respeito, a literatura destaca, que as funções diretivas e em concreto nos equipamentos para pessoas idosas pressupõem no que respeita à relação com os colaboradores destes equipamentos (e.g., estruturas residenciais) intervenções várias, a nível da supervisão periódica, seguimento da formação contínua, reciclagem das equipas de trabalho, distribuição de tarefas/funções, favorecimento das relações interpessoais da equipa, entre outras (Cuenca, Ortiz e Álvarez, 2010; Fernández e Fernández, 2008; García e Jiménez, 2007), abrangência esta, que este estudo também distingue.

De uma forma mais concreta e a partir do apuramento das opiniões, constata-se, que é particularmente valorizado o trabalho que ocorre a nível da intervenção em situações de conflito, o qual é apontado como sendo exigente e que em regra é bem-sucedido, pelo enfoque do Serviço Social, na componente relacional e da comunicação (e.g., conversa, aconselhamento). De salientar, igualmente, que da auscultação ressaltam argumentos, que sustentam a valorização do trabalho a nível de coordenação das equipas (sobretudo de intervenção direta) e que associam a contribuição do Serviço Social, a este respeito, decorrente de práticas de apoio, orientação, valorização e promoção do bem-estar dos profissionais, entre outras, dinâmicas estas, que se enquadram no computo das práticas de liderança e que desta forma situam os diretores técnicos como líderes destas equipas. Importa aqui, também notar, que todos os interlocutores assinalam, a influência da direção técnica no alcance de um ambiente de trabalho considerado como de satisfação para as equipas prestadoras de cuidados e

realçam mesmo, que existe essa preocupação, para que o bom relacionamento seja uma característica das suas equipas, constituindo este um elemento que pontua nas características da liderança dos diretores técnicos, integrados nas OES analisadas e como a teoria também destaca (Gomes, 2014).

g) Competências mobilizadas na supervisão e coordenação de recursos humanos

No que concerne a competências que as assistentes sociais consideram mobilizar ou que são necessárias no campo da supervisão e coordenação de recursos humanos, apresenta-se no quadro abaixo os principais indicadores sistematizados referentes a esta temática:

Quadro IV. 8 - Competências a nível da supervisão e coordenação de recursos humanos

Competências
Proceder à supervisão (âmbito institucional)
Promover o desenvolvimento das equipas
Criar consensos
Convocar áreas de saber distintas
Implicar e decidir de forma participada

Nos contextos da intervenção a nível de recursos humanos, sublinham-se argumentos que sugerem competências de supervisão articuladas com a eficácia do trabalho profissional, enfatizando a importância de se acompanhar o cumprimento de normativas a nível institucional:

*“É gerir para um melhor desempenho...temos que ter assim um papel que tem que ver... se fazem... se cumprem e de resolver problemas, desenvolver o trabalho, ter assim um papel com influência ...para o desenvolvimento do trabalho das equipas, delas (...)”* (DTASS1);

*“Acompanhar o trabalho que é feito para se garantir que o serviço ao utente é feito da melhor forma, há essa análise, existem tarefas que têm que ser feitas, têm requisitos (...)”* (DTFSS1);

Paralelamente, promover o desenvolvimento das equipas, assente na promoção de oportunidades de aprendizagem (e.g., formação) e na elevação das suas competências traduz uma vertente das competências assinaladas:

*“(...) há todo um trabalho inerente que é para capacitar as pessoas, como fazer isso? Ver alternativas de formação, trabalhar a motivação delas (...)”* (DTSCM1);

*“(...) nestas funções, eu acho que temos de pensar na formação (...) há formação muito atual e que está sempre a ser divulgada, e isso é visto por nós, indicamos a formação (...) dá outras perspetivas para entenderem os idosos (...)”* (DTFSS3).

De igual modo, se sugere, que o trabalho ao nível da criação de consensos (decorrente de situações de conflito), se mostra ancorado à intervenção profissional, sendo convocando no seio das relações de trabalho:

*“(...) há algum desgaste nestas funções (...) gerir pessoas exige um trabalho forte ao nível da gestão dos vários conflitos, da coordenação de um grupo muito grande de trabalhadores, tem que se pensar e atuar no melhor sentido, quando as tarefas são mais que muitas, não é fácil (...) tenho que equilibrar*

*alguns interesses, entre as pessoas, tem que haver consensos (...) interesses em sintonia (...)” (DTFSS1);*

*“ (...) nós estamos mais preparadas para mediar conflitos, mais treinadas ao nível deste tipo de relações (...) a parte do relacionamento, da comunicação com as equipas é indispensável, algumas pessoas são ...têm problemas na sua vida pessoal e não podemos empolar os ânimos, o estabelecer da relação é preciso, as pessoas trabalham umas com as outras, todos os dias (...)” (DTSCM3);*

A partir do estudo ressaltam também argumentos que apontam para a convocação de áreas distintas do saber, como atributos enquadrados na esfera de intervenção centrada nos recursos humanos:

*“ (...) as propostas e sugestões que faço são faladas e discutidas, não vejo que possa resultar doutra forma, portanto há troca de opiniões com a psicóloga, com a colega, com a enfermeira (...) envolvo as pessoas nos planos, no relatório, isto entra nessa minha competência (...) ” (DTFSS1);*

*“ (...) passa por se conseguir trabalhar com diferentes pessoas para implementar as ações, porque todos temos a mesma preocupação (...) e perceber que não há atropelos (...) ” (DTFSS3);*

*“ (...) as problemáticas dos nossos utentes precisam de ser vistas conjuntamente, para se definir a intervenção e faço esse trabalho nas reuniões e diariamente (...) quantas vezes tenho que explicar a evolução às famílias, da situação do pai ou da mãe...falar, reunir com elas e aí chamo, peço a colaboração da enfermagem quando é necessário (...) ” (DTASS2).*

Por seu lado, os vários relatos, sugerem, que implicar e motivar os prestadores de cuidados (intervenção direta), bem como proceder a uma tomada de decisão participada (e.g., melhorias, caminhos para a intervenção), suscitando o envolvimento destes vários colaboradores, constitui uma assunção acoplada ao trabalho profissional.

*“ (...) procuro (...) intervir na resolução dos problemas, das dificuldades (...) orientar num sentido ou noutro, dar apoio no trabalho, seja a uma ou a várias, mas tenho sempre uma lógica proactiva, de procurar encontrar sempre formas de contornar as dificuldades e envolvo as pessoas nisso. Como é que podemos resolver? Tento ter essa abordagem, mais participada(...)” (DTASS1);*

*“ (...) em cada momento têm que se tomar decisões, quem está com funcionárias no dia-a-dia tem que dar indicações (...) decidir de forma participada para que haja mais aceitação, se lhes dizemos que têm que estar mais tempo e fazer outro esforço, elas têm que sentir essa motivação (...) ” (DTFSS1);*

*“ (...) um aspeto é dar-lhes conta daquilo que é o trabalho que está a ser feito, se fazem bem, se não fazem bem, dar-lhes orientações para melhorar (...) no dia-a-dia eu com elas definimos o que podemos melhorar em conjunto e elas próprias sugerem (...) ” (DTASS3).*

Resulta da auscultação efetuada, que proceder à supervisão com um enfoque centrado na componente institucional (i.e., atender aos parâmetros de funcionamento dos serviços), promover o desenvolvimento das equipas, criar consensos, convocar áreas de saber distintas, implicar e decidir de forma participada, traduzem assunções erguidas como atributos ou competências relacionadas com a supervisão e coordenação dos recursos humanos, competências essas que a teorização também vem trabalhando como integradas no âmbito da direção de recursos humanos. Assim, autores como García e Jiménez (2007), destacam, que proceder à supervisão do cumprimento das normas laborais da organização (e.g., horários), traduz uma atribuição no âmbito do Serviço Social gerontológico. Por seu

lado, Fernández e Fernández (2008:447-448), situam estas competências no âmbito de uma lógica administrativa da supervisão, realçando que a mesma visa situar o colaborador no seu contexto laboral, cabendo ao supervisor (Serviço Social) monitorizar as linhas de atuação da instituição e assumir a responsabilidade pela “qualidade e eficácia do trabalho profissional”.

No que concerne às competências relacionadas com a promoção do desenvolvimento das equipas, assentes na promoção de oportunidades de aprendizagem/ formação e capacitação dos colaboradores, apuradas no presente estudo, Morrison (2005) argumenta, neste sentido, que a promoção da aprendizagem e o desenvolvimento profissional contínuo, convocados pela necessidade de manter a atualização de conhecimentos para um trabalho competente, traduzem papéis tributários da supervisão profissional. Similarmente, Fernández e Fernández (2008) realçam que a supervisão não pode ficar reduzida a funções de controlo, mas deve contribuir para o processo de profissionalização dos próprios colaboradores. Também García e Jiménez (2007), consideram, que a formação dos colaboradores decorre das funções do diretor (i.e., assistente social), competindo a este avaliar a importância das atividades de formação em consonância com o interesse para o colaborador.

De igual modo, se sugere, que o trabalho ao nível da criação de consensos (decorrente de situações de conflito) se mostra ancorado à intervenção profissional, sendo muitas vezes convocando no seio das relações de trabalho. A este respeito, Granja (2011), realça, que os acordos surgem com frequência da procura da resolução de conflitos que ocorrem em vários contextos, como nos das relações de trabalho, podendo o assistente social, apresentar-se aqui, como um facilitador de soluções e perante conflitos explícitos ou não.

Em relação a competências que apontam para a coordenação de equipas de áreas distintas do saber, o que pressupõe a convocação de profissionais para potenciar a qualidade dos cuidados e por inerência dos serviços, deve referir-se, que esta é uma vertente que a teoria associa de forma bem marcada à intervenção profissional, nestes contextos do trabalho com idosos. Assim, García e Jiménez (2007:88-89), advogam, que possuir um enfoque de globalidade para atender a necessidades e problemas dos idosos beneficia do saber oriundo da intervenção de diferentes disciplinas, sendo assim necessário o conhecimento especializado que advém das mesmas (multidisciplinariedade) e a sua conjugação teórica, superando-se particularidades disciplinares (interdisciplinaridade), carecendo os profissionais de convocar este saber holístico. Granja (2011) ressalta também que o confronto com diferentes saberes profissionais provoca a reflexão entre pares, ajuda a edificar as equipas e a erguer modos de atuação no seio das mesmas. Por seu lado e referindo-se a competências do Serviço Social em ambientes de cuidado aos idosos, Phillips, Ray e Marshall (2006), observam, que o trabalho com múltiplos profissionais permite reunir competências e saberes, que se revelam pertinentes para o debate e construção de posicionamentos sobre várias questões/situações, bem como, para o planeamento da ação/intervenção.

No que se reporta aos atributos que recaem na implicação e decisão de forma participada, potenciados pelo Serviço Social, no contexto em análise, deve referir-se e tal como sugerem Bourbousson, R'Kiouak e Eccles (2015), que as equipas constituem o terreno onde se produz a responsabilização partilhada e permitem configurar ajustamentos e posicionamentos para enfrentar desafios e mudanças, sendo que desenvolver relações de confiança, com um claro reconhecimento

das situações de autoridade e responsabilidade (do assistente social e colaboradores), resulta em processos de trabalho construtivos e que se afiguram como assertivos, para enfrentar situações de complexidade inerentes aos ambientes do cuidado e subjacentes contornos, do trabalho de todos os profissionais envolvidos (Coulshed, 1990; Phillips, Ray e Marshall, 2006; Thompson, 2009).

### 1.3. Intervenção no âmbito da inovação social

A dimensão analítica relacionada com a *intervenção a nível da inovação social*, definida como a capacitação para a introdução de modificações organizacionais e/ou novas dinâmicas direccionadas para a resposta a necessidades dos idosos, visa compreender, qual a intervenção e/ou participação do Serviço Social: a) na inovação social referente a processos; b) na inovação social referente a produtos/serviços prestados; c) na inovação social referente a atividades criativas e comprometidas com a cidadania dos idosos. De igual modo se pretende compreender, qual a contribuição percebida do Serviço Social na gestão da inovação social e, (d) quais as competências mobilizadas a este respeito (e).

O quadro seguinte apresenta a sistematização dos principais resultados desta dimensão, no que se reporta às alíneas a), b) e c).

Quadro IV. 9 - Intervenção na gestão da inovação social

Intervenção	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Inovação referente a processos									
Logísticas de serviços:									
Sensibilização relativa a tecnologias e/ou processos informatização	x								
Reforço da comunicação por via informática e/ou por escrito		x		x	x		x	x	x
Métodos organizacionais:									
Capacitação recursos humanos e adequação respostas		x							
Modalidades ancoradas ao estabelecimento dos sistemas de qualidade:									
Adaptação dos procedimentos da qualidade e/ou inserção/utilização de registos		x		x	x	x	x	x	x
Inovação referente a serviços									
Reestruturação da oferta:									
Reorganização dos serviços e coordenação das ações	x	x	x				x		x
Utilização temporária de serviços:									
Gestão de casos, de fluxos e serviços prestados				x	x	x	x		x
Diversificação de serviços:									
Mobilização de recursos para acesso a novas tecnologias	x						x		x
Gestão social de respostas não convencionais			x	x	x	x	x		
Atualização do diagnóstico social e clínico para potenciar serviços em articulação			x	x	x	x	x	x	x
Atividades criativas									
Escolha e/ou impulsionamento e/ou apoio:									
Atividades de reminiscência e/ou narrativas de vida	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Terapias inovadoras					x	x	x	x	x
Trabalho criativo	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Saídas/atividades no exterior	x	x	x	x	x	x	x	x	x

A auscultação desenvolvida revela que as assistentes sociais destacam e no que se reporta à inovação referente a processos, assentes nas logísticas de serviços, uma intervenção, que se associa



à sensibilização relativa à incorporação de tecnologias para apoio ao funcionamento organizacional e informatização de serviços/processos (informada pelo conhecimento acerca de normas técnicas ou outros requisitos organizacionais) e/ou ao reforço da comunicação por via informática ou por escrito:

*“ (...) quando foi da videovigilância, falei com o presidente e expliquei-lhe que tínhamos de pôr, está nas recomendações técnicas e é uma segurança para nós, é uma proteção deles (...) fica um espaço aberto para andarem à vontade, mas dá segurança, quando eles saem (...) e proposta para aplicação da intranet segura e internet por wireless para familiares, utentes e funcionários, agora só temos em alguns espaços (...) vamos por isso, até para utilizar com as famílias...temos internet com fios”* (DTASS1);

*“ (...) os serviços está tudo informatizado e muita da nossa comunicação é dessa forma (...) tive aqui de mudar alguns hábitos, passar a comunicar doutra forma (...) por email (...) fazer por escrito (...) dar algum tipo de informação (...) registo de reuniões (...)”* (DTSCM2);

*“ (...) trabalhar em rede, com o sistema informático, para enviarmos as informações da qualidade, estou nessa partilha da informação, dos modelos para as colegas, da indicação das correções, da disseminação dos documentos pelo sistema (...)”* (DTSCM1).

Distingue-se também, no âmbito da inovação por processos e no que relacionámos com métodos organizacionais, a intervenção que se associa à implementação no contexto organizacional (ASS2), de uma abordagem do cuidar assente na humanização (i.e., filosofia da *humanidade*), a qual convoca o Serviço Social a nível da capacitação dos recursos humanos (e.g., acompanhamento de comportamentos) e na adequação das respostas aos utentes/clientes:

*“ (...) são vários aspetos para pôr em prática a humanidade dos nossos colaboradores, o seu envolvimento, o seu compromisso com a organização (...) há um documento de referência que todos têm e a aprendizagem da formação, as pessoas são ensinadas a lidar de outra forma com o cuidado (...) procuro que desenvolvam certos comportamentos, que mostrem o respeito por eles, tem que haver humildade em trabalhar com eles e colocarmo-nos no lugar deles é fundamental (...) o espaço envolvente é uma mais-valia (...) do ir à praia (...) os cuidados para a qualidade de vida são também deste ponto de vista, tentar uma maior autonomia (...) esta questão do cuidado institucional, do envolvimento de quem recebe cuidados (...) são aspetos que se trabalham (...)”* (DTASS2);

Relativamente a modalidades de intervenção em processos de inovação, decorrentes da implementação de orientações no âmbito da política da qualidade e que inauguram novas formas de organização do trabalho, as interlocutoras enquadram a sua participação em termos da adaptação dos procedimentos da qualidade (e.g., definição de instrumentos, de procedimentos), aos contextos organizacionais, bem como, a associam à utilização de registos (e.g., desenvolvimento dos procedimentos e sua monitorização), como ferramenta do trabalho organizacional:

*“ (...) a definição de instrumentos da qualidade é talvez uma das partes dessa inovação recente que iniciámos há dois anos no SAD (...) tivemos apoio para implementar o sistema, consultoria externa e formação e eu participei mais para fazer a tal adaptação ao nosso contexto, para trabalhar nos tais procedimentos e ajudar a definir os passos, para a nossa realidade (...)”* (DTFSS1);

*“ (...) estamos a trabalhar na qualidade, é um processo tendente a isso, à inovação, à mudança da forma como se fazia, ou não se fazia, estava tudo mais disperso, agora já definimos os passos, as*

*regras que se têm que ter para aqueles processos, da candidatura para admissão, das visitas, reclamações (...)*” (DTSCM1);

*“(...) os próprios registos (...) os procedimentos da qualidade (...) torna tudo mais objetivo (...) sabe-se o que se fez, que cuidados se prestaram, de higiene (...) tudo isso são aspetos que têm repercussão, são novas modalidades de se abordar os serviços (...)*” (DTSCM2);

No âmbito de modalidades de intervenção relativas à inovação concernente a produtos/serviços, as diretoras técnicas referem proceder ou participar no âmbito da reestruturação da oferta relativa a horários das valências (ou de visitas), fundamentalmente a nível da reorganização dos serviços (e.g., afetação e mobilização de recursos humanos e outros) e coordenação das ações (e.g., acompanhamento/avaliação das dinâmicas de mudança associadas à reestruturação), com o intuito de melhor responder a necessidades dos idosos/familiares e facilitar momentos de relação:

*“(...) O nosso funcionamento do centro de dia, nos dias úteis é limitado, para o que alguns familiares podem necessitar, para os familiares (...) diagnosticadas as situações e depois de se falar com os familiares (...) pensou-se que atendendo ao número de pessoas, que o centro de dia pudesse alargar aos sábados, domingos e feriados, e isso já está em vigor já há algum tempo, se a família cá vier trazer e buscar, é dado esse apoio e isto facilita muito o acesso aos serviços continuados (...) reorganizámos para dar uma resposta mais pronta (...)*” (DTSCM3);

*(...) alterámos os horários das visitas (...) coordenamos as ações para horas diferentes e vamos acompanhando (...) as visitas vêm e nós não podemos estar a trabalhar e dizer, “Olhe! Agora não o veem porque nós estamos a trabalhar! É fazer com que aquele momento seja o momento para estarem com eles, porque eles apreciam muito (...)*” (DTSCM1).

Neste contexto, da inovação referente a produtos/serviços também se distingue a intervenção no quadro da utilização temporária de serviços e que se desenvolve basicamente em termos da gestão dos casos (e.g., entrevista, processo de admissão e/ou avaliação), gestão das entradas e saídas de utentes/clientes (fluxos) e dos serviços prestados:

*“(...) o centro de acolhimento temporário, é um serviço que surge com a necessidade das famílias poderem gozar férias e, portanto, poderem deixar os seus familiares connosco, isto surgiu, na altura, (...) porque havia famílias que precisavam de ir de férias e eu não sabia o que é que lhes havia de fazer, começamos por aí (...) vamos gerindo (...) tenho já uma reserva para quinta-feira (...) tenho que organizar quando é que aquele entra e quando é que sai e depois se aquele não sai, temos que ter isso sempre muito organizado (...) as pessoas têm o serviço de internamento, têm direito ao alojamento, à alimentação, à ajuda nos cuidados de higiene e conforto se tiverem necessidade (...)*” (DTFSS1);

*“(...) temos alojamento temporário quando temos vaga (...) se não temos não podemos fazer (...) neste momento temos uma senhora nesse sistema (...). Este serviço é útil porque nós temos sempre pedidos todo o ano, praticamente, mesmo até pessoas que estão no centro de dia e os familiares por qualquer motivo querem sair, é muito importante, para descanso do cuidador (...) faz-se essa gestão desses casos, percebendo a necessidade (...) processo de admissão (...) acolhimento (...) na unidade de cuidados continuados, também há isso, o descanso do cuidador, prevê-se também isso, o mês do descanso do cuidador (...)*” (DTSCM3).

No âmbito da diversificação de serviços (ou iniciativas) ancorada à perceção relativa à intervenção em dinâmicas de inovação (produtos/serviços), sublinham-se como intervenções centrais, a mobilização de recursos (e.g., espaços), para acesso a novas tecnologias por parte dos idosos:

*“ (...) temos algumas idosas que falam frequentemente com as familiares através do Skype, (...) eu própria é que comecei a promover isso, até a ligar para as famílias (...) temos aí um computador que está mais fixo, agora vamos por na sala lá em cima, vamos comprar uma camara, para eles falarem quando quiserem com as famílias (...) mas pronto é uma questão de gerir, (...) fica sempre ligado (...) no outro dia foi uma coisa muito engraçada, uma senhora falou com os 3 filhos, pelo Skype (...) ”* (DTASS1);

*“ (...) temos tecnologias ao dispor dos idosos, podem contactar via Skype com os familiares, há o computador que eles podem utilizar, eles não sabem mexer, nós combinamos com os familiares a que horas querem falar (...) pomo-los a falar com os familiares (...) ”* (DTSCM3),

sendo que a gestão social de respostas não convencionais (i.e., de resposta a novas necessidades e/ou não suportadas por acordos/comparticipação, como centro de noite, serviço de apoio permanente, “centro do idoso”, equipamentos direcionados para pessoas com demências), mas cuja intervenção ocorre em parâmetros próximos às respostas convencionais (i.e., admissão, acolhimento, plano de intervenção), assim como, a atualização do diagnóstico social e clínico para promover serviços em articulação/adequados e que desta forma contribuam para melhorar a condição de vida, quer social quer de saúde das pessoas idosas (i.e., articulação de respostas várias), constituem outras vertentes, neste enquadramento (i.e., da diversificação de serviços) da inovação.

Quanto a atividades criativas, ou seja, atividades desenvolvidas com e para os idosos, as mesmas ocorrem nas instituições, na maior parte das OES sobre a orientação e intervenção de técnicos como animadores socioculturais mas que estão sob a coordenação das diretoras técnicas (por serem responsáveis das respostas sociais), as quais informam ter um trabalho de estímulo à ativação dos idosos e de trabalho conjunto com as respetivas animadoras, apoiando as atividades sugeridas/desenvolvidas, cabendo-lhes aprovar os respetivos planos de atividade e discutir os resultados da sua avaliação.

Neste enquadramento, os principais domínios das atividades criativas ocorrem no âmbito da escolha e/ou impulsionamento e/ou apoio de atividades, associadas a:

a) reminiscência e/ou narrativas de vida:

*“ (...) veem filmes (...) antigos, fotografias antigas (...) do concelho, é diferente, lembram-se do passado, desenvolvem a memória (...) ”* (DTASS1)

*(...) existe estimulação cognitiva, os jogos e essas atividades de memória e de recuperação da memória passada, da experiência vivida (...) imagens, puzzles (...) faz-se na medida do possível uma ativação, batalho sempre neste aspeto, para contrariar o decair físico e mental (...) faço essa análise das pessoas com as animadoras (...)*  (DTFSS1);

*“ (...) vêm filmes em português, documentários, depois a animadora fala com eles, conversam sobre o que viram, leitura, faz-se muito a hora do conto, leem poemas, leem uma história (...) agora esteve parado uns tempos (...) estão em convívio, estão juntos e ao mesmo tempo...vai captando a memória,*

*as experiências que tiveram, as lembranças (...) também temos atividades intergeracionais (...)*” (DTSCM1).

b) terapias inovadoras (e.g., hidroginástica, teatro, terapias com animais, estimulação em grupo, snoezelen):

*“ (...) tentamos promover o envelhecimento ativo, nas atividades (...) que promovam isso mesmo, a participação deles, do que eles gostam também (...) temos atividades musicais, que é dada por um professor que vem (...) o teatro era uma coisa que não existia, nós temos uma professora de teatro específica nesta área (...) temos hidroginástica fora da instituição (...) ”* (DTSCM2);

*“ (...) utiliza-se terapia da gata, também tivemos riso terapia (...) está-se a começar a fazer um trabalho interessante a nível da estimulação das AVD's e até da autonomia (...) ginástica geriátrica (...) ”* (DTFSS3);

*“ (...) temos as pessoas juntas, umas com as outras e acho que é bom para a estimulação deles (...) as pessoas olham, observam, ficam mais ativas (...) mas temos estimulação cognitiva diferente para eles, fazemos diferenciação em termos da atividade (...) ”* (DTSCM1);

*“ (...) temos o snoezelen, (...) temos formação também na parte das demências (...) ”* (DTFSS2).

c) Trabalho criativo (e.g., pintura, recorte e construção, olaria):

*“ (...) Temos aquelas mais para estimular a criatividade e a imaginação (...) assim painéis, pintura, desenho, fazem em conjunto (...) ”* (DTASS1);

*“Trabalha-se de várias formas, há trabalhos manuais que são pensados para eles, eles fazem alguns trabalhos... colaboram, os que podem, cortam, pintam (...) fazem o jornal, fazem receitas, “ (...) desde olaria, pintura, restauro (...) ”* (DTASS3).

d) saídas/atividades no exterior (e.g., cinema, passeios, jardinagem)

*“ (...) eles gostam muito do cinema e de ir ao cinema, de passear, de ir às compras, eu acho que temos essa vantagem que é de saírem muito até em pequenos grupos, acompanhados com as animadoras (...) temos voluntários nas atividades de ocupação (...) que oriento para a dinamização com os idosos (...) a passeios onde vão com as animadoras e até vão sozinhos no caso das pessoas muito autónomas e que só precisam de uma companhia mais nada (...) ”* (DTFSS1)

*“ (...) a jardinagem e as hortas que são dinamizadas pelos idosos, por eles, plantam e colhe-se produtos (...) também envolvem os miúdos (...) ”* (DTSCM3).

Considerando o entendimento da inovação como a discussão teórica atrás salientou, ou seja, diretamente articulada com a ideia de mudança e assumindo, tal como Traube e a sua equipa (2016), que no campo da prática, a inovação não precisa de ser original, carecendo contudo de refletir para o utente/cliente ou organização uma solução de mudança ou situação nova que imprima melhoria ou valor organizacional, o estudo revela, que de uma forma transversal as diretoras técnicas informam participar na inovação social das OES a que pertencem, desencadeando-se esta intervenção no quadro de processos (e.g., organizacionais) e de serviços com influência no bem-estar do idoso. A nível dos processos de inovação, as intervenções mais expressivas (i.e., em termos de abrangência das participantes) associam-se a logísticas de serviços em termos do reforço da comunicação por via informática ou por escrito (DTASS2, DTFSS1, DTFSS2 e diretoras técnicas das misericórdias) e a modalidades ancoradas ao estabelecimento do sistema da qualidade, informando as interlocutoras que

a sua intervenção a este respeito se articula com a adaptação dos procedimentos da qualidade e inserção de registos (DTASS2, diretoras técnicas das fundações e misericórdias). Tal como a literatura realça, nas organizações vocacionadas para a prestação de serviços à população idosa, os assistentes sociais podem desenvolver caminhos tendentes à inovação, sendo múltiplas as possibilidades interventivas a este nível. Assim, Hughes e Wearing (2013), salientam, que os assistentes sociais potenciam um apoio de relevo no quadro da mudança organizacional, atendendo à sua função na gestão destas entidades, argumentando Traube e a sua equipa (2016), que adotar práticas inovadoras nas organizações beneficia da intervenção do Serviço Social. Acerca dos processos de inovação e tendo como referência, de acordo com a teorização (Djellal, Gallouj e Gallouj, 2004; Guerra, 2009), algumas vertentes organizacionais em que a inovação pode ser potenciada (e.g., logísticas de serviços, oferta estruturada e profissionalizada por via dos SGQ, entre outras), também aqui se constata que o Serviço Social pode adicionar valor, atentas no entanto, as possibilidades específicas dos contextos.

Quanto à inovação referente a serviços, a reorganização dos mesmos e coordenação de ações (no âmbito da reestruturação da oferta relativa a horários das valências), a gestão de casos, de fluxos e serviços prestados (no âmbito da utilização temporária de serviços) e a atualização do diagnóstico social e clínico para potenciar a articulação de serviços (no âmbito da diversificação de serviços), constituem as vertentes mais significativas da intervenção no cômputo das dinâmicas de inovação, as primeiras por referência às associações, sendo que as restantes, traduzem intervenções mais expressivas no quadro das fundações e misericórdias. Também a este respeito, se realça, a participação que os profissionais associam à elencagem de propostas relativas a serviços inovadores para idosos e à ponderação da oferta de serviços ou soluções diversificadas tendentes a satisfazer necessidades dos mais velhos (Crepaldi, Rosa e Pesce, 2012; Hughes e Wearing, 2013; Otto e Laino, 2012)

No que se refere a atividades criativas, a intervenção das entrevistadas (decorrente da sua função de coordenação e direção técnica das respostas sociais), situa-se fundamentalmente na escolha ou impulsionamento e/ou apoio de um conjunto de iniciativas, associadas a reminiscência e/ou narrativas de vida, trabalho criativo, saídas/atividades no exterior (todas as interlocutoras) e terapias inovadoras (DTFSS2, DTFSS3 e todas as interlocutoras das misericórdias). Turner (2002), argumenta, que a inovação se articula com a ideia de criatividade, advogando que a mesma, a mudança e inovação são dinâmicas próximas e que se integram na prática do Serviço Social. Adicionalmente, vários autores sugerem que a inovação nas organizações pode ocorrer a partir da criatividade enquadrada nas atividades para idosos. Payne (2012) realça que a criatividade se relaciona com realizações significativas por parte dos mais velhos, com o seu desenvolvimento pessoal, autonomia, participação e exercício da cidadania, associando-se no contexto das organizações para idosos, a dinâmicas assentes na poesia, teatro, artes criativas, trabalho criativo, terapias, narrativas de vida, reminiscência, trabalho de grupo, entre outras variantes. Sobretudo e decorrente da criatividade, pode incrementar-se a melhoria da situação de vida destes públicos, o fortalecimento das organizações, apresentando-se os profissionais, recursos humanos comprometidos com estes processos (idem, ibidem; Phillips, 2007; Berzin e Pitt-Catsouphe, 2015).

e) Contribuição do Serviço Social na inovação social

No âmbito da auscultação relativa à perceção que os dirigentes organizacionais possuem acerca da contribuição do Serviço Social nos processos de inovação social, apresenta-se no quadro seguinte a sistematização dos principais resultados desta abordagem.

Quadro IV. 10 - Contribuição do Serviço Social nas dinâmicas de inovação social

Elementos distinguidos	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Compromisso com a inovação na gestão (e.g., qualidade)	x	x		x	x	x	x	x	x
Sentido de oportunidade (i.e., serviços/respostas)			x	x	x		x	x	
Visão de conjunto dos utentes	x	x	x	x	x	x	x	x	
Sensibilização para a problemática emergente	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Indução de reforços positivos	x	x	x	x	x	x	x	x	

No domínio da inovação social o Serviço Social configura ser, para vários dos dirigentes organizacionais, um profissional que apresenta compromisso para com processos de gestão inovadores, designadamente, os que decorrem das orientações da qualidade, ou outros que visam imprimir a diferença relativamente a formas de trabalho no âmbito do funcionamento organizacional:

*“(...) começámos a desenvolver este processo tendente à certificação da qualidade, que é inovador pelos procedimentos, pela documentação (...) traz melhorias, no serviço ao utente (...). O Serviço Social está envolvido no compromisso da qualidade e na sua disseminação pelas equipas, estes são alguns eixos onde também está (...)”* (DirSCM3);

Por outro lado, vários interlocutores também destacam o sentido de oportunidade, para detetar e impulsionar serviços ou respostas organizacionais inovadoras no quadro da provisão dos serviços a idosos, como decorrentes destes profissionais:

*“(...) houve a diligência para um projeto das ajudas técnicas nesta nossa área de abrangência (...)”* (DirASS3);

*“(...) já tem alguns anos, mas foi um serviço que não tínhamos e que tem sempre pessoas (...) o centro de acolhimento temporário para dar essa resposta que se pedia e era recorrente e, que se pensou (...)”* (DirFSS1)

*“(...) a teleassistência domiciliária foi um projeto desses, com a contribuição do Serviço Social (...) conseguiu-se perceber que havia aí uma oportunidade, de como fazer mais para os idosos que estão mais isolados (...)”* (DirSCM1);

Paralelamente, estes interlocutores pontuam a intervenção profissional decorrente da sua visão holística associada à compreensão dos indivíduos e dos seus ambientes (i.e., contextos de vida), para incrementar mudanças organizacionais:

*“(...) tem uma interação grande com os utentes e com as famílias e, portanto, isso proporciona o saber onde atuar, o que tem de se mudar, até porque as pessoas é com elas que conversam e se dão a conhecer (...)” (DirASS2);*

*“(...) há uma perspetiva dos utentes que outros não têm, para encontrar as soluções (...) as soluções partem delas para este problema, ou outro (...)” (DirASS3);*

*”( (...) como conhecem bem as situações (...), conseguem apontar melhorias que os afetam a todos, quando foi agora dos horários das visitas que teve de se mudar (...)” (DirSCM1).*

Também se destaca o contributo profissional no que concerne à sensibilização que promove para as problemáticas emergentes, i.e., novas necessidades e para convocar mudanças ou reestruturações com cunho diferente e por isso inovador:

*“Têm a iniciativa de sensibilizar para a problemática emergente (...) o Serviço Social tem esse tipo de capacidade e todos esses conhecimentos para poder fazer mais e melhor (...) para inovar, de pensar, se calhar esta não é a melhor solução vamos pensar em outra! (...)” (DirFSS2).*

Importa ainda, mencionar, que os interlocutores sugerem que a participação do Serviço Social, neste contexto, se visibiliza pela indução ou impulsionamento de atividades que se constituem como reforço positivo para os próprios idosos e que decorrem de atividades várias, desencadeadas junto destes públicos:

*“(...) vai-se assistindo a que os idosos, lá está, porque veem muito dependentes, veem pouco motivados para a animação (...) e portanto independentemente de existir o animador sociocultural eu acho que o assistente social mesmo sem ter que estar ali numa atividade muito intensa, mas pelo conhecimento que tem, pode projetar ações ou iniciativas diferentes, que estimulem o desenvolvimento do idoso, o diálogo, ter a perceção de quando é que a pessoa está necessitada dum reforço positivo e de que forma ele pode ser alcançado por aqui, pelas atividades (...)” (DirSCM3).*

Globalmente, importa destacar, que de uma forma expressiva, a perceção dos dirigentes relativa à contribuição do Serviço Social em dinâmicas de inovação social se articula com o compromisso destes profissionais em torno de processos de gestão inovadores, designadamente os que provêm das orientações da qualidade, ou outros que visam imprimir a diferença relativamente a formas de trabalho no âmbito do funcionamento organizacional. Esta é aliás uma perceção que encontra suporte na literatura, em concreto, no âmbito da discussão centrada na complexidade dos problemas e desafios com que se confrontam as OES (Cf. Cap. I, ponto 4) e que reconhece existirem inúmeros fatores de pressão, decorrentes por exemplo do quadro político, legal e económico, designadamente, em matéria de política da qualidade, que suscitam a introdução de mudanças nestas estruturas, as quais frequentemente são lideradas ou acompanhadas de perto pelos assistentes sociais.

No seu conjunto os interlocutores elevam também a visão holística tributária do Serviço Social (relativa à compreensão dos idosos e contextos de vida), como tendo influência na mudança social organizacional, indo ao encontro da argumentação de Phillips, Ray e Marshall (2006), que realçam o papel do profissional e do seu olhar abrangente, incidindo em fatores múltiplos (e.g., cariz pessoal, rede de apoio, entre outros), para proceder a uma ação transformadora conducente a resultados positivos ancorados na resposta a situações de complexidade. Um elemento adicional, distinguido, associa-se à

sensibilização que é promovida pelos profissionais para as problemáticas emergentes (i.e., novas necessidades e convocação de mudanças ou reestruturações distintas/inovadoras), o que configura o Serviço Social como tendo um papel importante ao nível da observação, do reconhecimento da diferença (leitura das situações específicas) e da reflexão, permanecendo não apenas aberto a novas ideias mas sendo também capaz de as expor e concretizar em estratégias (Thompson, 2009:112-113). De igual modo, os interlocutores valorizam a intervenção assente na indução ou impulsionamento de atividades que nas organizações os profissionais coordenam e que resultam num reforço positivo para os públicos idosos, assumindo, serem estes, profissionais que podem fazer a diferença nas organizações, para avaliar as múltiplas necessidades dos idosos e desencadear intervenções centradas na pessoa (ao invés de apresentarem um *menu* de cuidados), designadamente através de práticas de ativação dos mesmos (Payne, 2012).

De salientar, os contributos que associam os profissionais à posse de um sentido de oportunidade e que se concretiza em serviços ou respostas (formalizadas). Também aqui, a literatura, realça, a importância das OES conseguirem detetar as necessidades sociais e proceder à sua satisfação, adotando os seus agentes uma atitude precursora ou reveladora de necessidades e da procura (Bloch-Lainé, 1999; Passaris, 1984).

f) Competências mobilizadas no âmbito da inovação social

No que concerne a competências que as diretoras técnicas consideram mobilizar ou que são necessárias no quadro da inovação social apresenta-se no quadro abaixo os indicadores sistematizados referentes aos principais resultados desta temática:

Quadro IV. 11 - Competências do Serviço Social no âmbito da inovação social

Competências
Promover a mudança de mentalidades e enfrentar resistências
Deter sensibilidade para convocar a mudança
Abordar os contextos de forma participada
Contextualizar vs. imitar ou generalizar
<i>Decifrar</i> a realidade e ser criativo

No quadro das competências sinalizadas relativas a contextos que se convocam para uma intervenção comprometida com a inovação ou mudança social, destaca-se o atributo (no âmbito dos processos de inovação), que remete para a capacidade de promover a mudança de mentalidades (e.g., de colaboradores) e enfrentar resistências, conectadas com novas formas/procedimentos de trabalho (e.g., registos):

*“Penso que está na mudança de mentalidades, nas instituições...quando mostramos a importância das tecnologias, por exemplo, de ter que se apontar tudo ...com as funcionárias, fazer ver às famílias que a instituição faz o melhor para os utentes (...) não se fez logo, fazia-se e não se fazia (...)”* (DTSCM1);



*“(...) fazer diferente, alterar alguma coisa tem resistências, há custos, as pessoas estão habituadas a trabalhar há muitos anos de uma maneira (...) tem que se insistir para se habituarem (...)” (DTASS1).*

Neste enquadramento relativo a competências, sugere-se, também, a importância de o profissional conseguir deter sensibilidade para convocar a mudança ou inovação social, assente numa apreensão das mudanças subjacentes às necessidades das pessoas idosas:

*“(...) por um lado, é perceber o que é que é importante mudar, como vamos melhorar isto ou aquilo (...) eu gostaria muito de fazer aqui uma sala e temos espaço e tudo, já falei disso à minha direção (...) equipar uma sala aqui, uma sala de snoezelen, é assim! Vamos a uma instituição e há animação e consegue-se juntar 20 ou 30 utentes e vê-los ali a dançar e tal, mas então e ou outros? Os que estão mais dependentes, os que estão ali sem fazer nada? (...) aqui não se sabia o que era o Snoezelen, então expliquei o que era e para que serve, temos demências e situações que precisam deste espaço, esta é uma preocupação social” (DTASS1);*

*“(...) a sensibilidade (...) porque a intervenção hoje faz-se noutras situações, os utentes já não são os mesmos, há muitas instituições, há muita exigência (...) tem de haver (...) transformar situações de pessoas que necessitam, fez-se isso com o apoio domiciliário e com o centro de noite (...) é necessário ver a necessidade da pessoa, mas isto não quer dizer que as necessidades sejam caritativas, não, são para melhorar o estado de saúde, de apoio, quando a família não pode (...)” (DTFSS1).*

De igual modo, se sugere, como competência profissional, a importância de abordar os contextos/situações que carecem de uma intervenção diferente/inovadora, a partir de uma metodologia participativa, realçando-se assim a relevância de um trabalho conjunto, na conceção e na ação (i.e., de realizações inovadoras):

*“(...) encontrar formas de fazer as coisas e para isso, isso é feito com os técnicos, e com a Direção, uns contribuem de uma forma e outros de outra, eu falo com colegas e também da formação que faço percebo o que se está a fazer, as exigências que há, e transmito, porque temos que inovar, temos que nos adaptar (...)” (DTASS1);*

*“(...) acima de tudo quando se faz algo de novo é para aumentar a qualidade, o que acontece (...) nessas mudanças participam os técnicos (...) o Serviço Social consegue reunir essas pessoas que depois também atuam com eles...a animadora (...)” (DTSCM1).*

De salientar, a assunção, de que, promover a mudança numa lógica de inovação social (i.e., resposta diferente que vá ao encontro de necessidades sociais) é algo que carece de ser contextualizado, não se compadecendo as intervenções com atitudes de imitação ou de generalização:

*“(...) vemos o que pode ser feito, como se pode avançar na nossa realidade em concreto (...) porque falamos com outras colegas e até há situações desse ponto de vista da inovação que elas têm (...) da animação no domicílio...mas que na nossa não dá (...)” (DTASS3);*

*“(...) as coisas têm que ser feitas com eles senão não resultam (...) as soluções são pensadas naquelas pessoas, há muitas que não se generalizam, as hortas é uma dessas (...)” (DTSCM3).*

Neste contexto, importa ainda distinguir um nível de competências que classificámos como, *decifrar a realidade e ser criativo* e que focaliza atributos sugeridos pelas entrevistadas ancorados em pressupostos centrados no diagnóstico das situações, na reflexão, no planeamento da intervenção e

na prevenção e/ou adoção de uma atitude proactiva, face aos novos perfis que caracterizam a população idosa:

*“(...) as necessidades (...) depois de elas serem identificadas é que pensamos em ideias, as soluções e só aí é que se propõem serviços, ou atividades (...) ou se fazem novas coisas (...)”*(DTSCM3);

*“ (...) o envelhecimento (...) as dependências dos idosos, tem que se pensar em como intervir com os que nos chegam e aqui há que promover uma integração, todo o bem-estar e a qualidade, mas também tem que se pensar a intervenção para travar o avanço do problema das dependência, há atividades por exemplo que facilitam a maior funcionalidade, e tem que haver um comportamento das equipas aqui, não deixar prostrar as pessoas... isso também depende da atitude da instituição, de um comportamento mais proactivo, eu acho que se deve intervir na consequência e antecipar (...) passa também por nós”* (DTFSS3);

*“ (...) estamos também perante alguma diferenciação de perfil das pessoas mais velhas (...) tentamos inovar, aquela coisa de estarem numa sala só a fazerem trabalhos não funciona (...) vou implementar a estimulação cognitiva no domicílio a partir de Agosto, com uma psicóloga, já há muito tempo que eu pretendia esta atividade (...) temos que avançar para aqui, melhora as suas condições de vida”* (DTSCM2).

Numa leitura transversal e a partir da auscultação feita, ressaltam um conjunto de competências que se reportam, à capacidade de promover a mudança de mentalidades e enfrentar resistências, deter sensibilidade para convocar a mudança ou inovação social, à abordagem dos contextos de forma participada, à contextualização das intervenções inovadoras por referência aos quadros específicos em que decorrem as mesmas e à capacidade em *decifrar* a realidade e desenvolver um trabalho criativo.

De realçar, que a questão da promoção da mudança de mentalidades e enfrentamento de resistências, remete, tomando como referência, Hughes e Wearing (2013:138), para competências que no quadro dos papéis organizacionais se erguem em torno da habilidade para “negociar as complexidades da prática” com os diferentes agentes (e.g., colaboradores), decorrentes da implementação de várias dessas práticas (i.e., ancoradas na qualidade) e de inerentes constrangimentos organizacionais. Num outro registo, assinala-se a questão da sensibilidade, a qual remete para enfoques que recaem no domínio da observação das situações (relativas a utentes/clientes), com as quais se lidam (Thompson, 2009), sendo que transportada para os contextos da inovação, se relaciona, adicionalmente, com competências que se inserem no domínio da compreensão dos próprios processos de envelhecimento. Com efeito, reconhece-se no presente e como também já se salientou (Cf. Cap. II, ponto 1.2), que a apreensão compreensiva e diferenciada da velhice constitui um imperativo para uma prática fundamentada, anti discriminatória, e que beneficie de uma visão holística dos indivíduos, por forma a concretizar os princípios da autodeterminação, da justiça social e da promoção da cidadania, os quais se mostram fundamentais nos contextos organizacionais vocacionados para o cuidado (Dominelli, 2002; 2008; McDonald, 2010; Payne, 2005a; Thompson, 2012). Como Thompson (1998: 308), recorda, “compreender o significado e o impacto das transições [do curso de vida em crianças e adultos] é uma componente do reportório de competências do Serviço Social”. Para Magnusson (2012), tal afigura-se particularmente importante, quando a prática profissional intenta responder a necessidades em mudança suscitadas pelos processos de

envelhecimento, as quais convocam novas práticas e novas configurações de resposta na esfera organizacional gerontológica.

A um outro nível e no que concerne à abordagem dos contextos de forma participada, refira-se que traduz uma assunção da teoria, a que salienta a necessidade de uma abordagem integrada e multidimensional subjacente à inovação, advogando-se, a este respeito, que a mesma traduz o resultado de *processos de interação múltipla* (Guerra, 2009:184), ancorados à gestão e decisão e, que em domínios de ação social, a diversidade de olhares potenciam a resolução de problemas sociais. Insiste-se também na ideia, de que a inovação se eleva na sequência da participação de vários intervenientes, que no seu conjunto estruturam a natureza das intervenções (idem, ibidem; Vale, 2009).

Potenciar intervenções inovadoras, por referência aos quadros específicos em que decorre a intervenção constitui uma vertente de competências distinguida no estudo, a qual se mostra transversal aos vários contextos da prática profissional, atenta a importância de equacionar a singularidade, a individualidade e outros valores e princípios que constituem o fundamento dos direitos reconhecidos a utentes/clientes, assim como as contingências e as configurações particulares das próprias estruturas organizacionais (e.g., Coulshed, et. al, 2006; Hughes e Wearing, 2013; Thompson, 2000).

Importa, também salientar neste contexto da mudança e inovação, o atributo que classificámos, tomando como referência Iamamoto (2000:20), de capacidade em *decifrar* a realidade e desenvolver um trabalho criativo e onde se distingue a intervenção a partir de dimensões que focalizam o diagnóstico das situações, a reflexão, que se estruturam de forma planeada e que se constroem equacionando a prevenção e adoção de uma atitude proactiva. Tal como Iamamoto (2000:20) recorda, “(...) a capacidade de decifrar a realidade e construir propostas de trabalho criativas e capazes de preservar e efetivar direitos, a partir de demandas emergentes no cotidiano (...)” traduz um desafio crucial para o assistente social, e que adquire particular relevância no contexto da intervenção gerontológica, convocando o profissional a ser propositivo e a intensificar a criatividade nos contextos da sua prática (Thompson, 2009). A este respeito, Mendes (2011:50), advoga, que face à mudança que tem vindo a pautar as necessidades sociais objeto de atenção por parte das OES, importa, não apenas, “(...) ter ideias novas, mas também ser capaz de as pôr em prática (...), i.e., ser capaz de empreender, sugerindo-se adicionalmente, que nestes ambientes, os assistentes sociais porque são catalisadores, por natureza, da mudança social e institucional adquirem uma posição de relevo para incrementar práticas inovadoras e criativas comprometidas com a abrangência do cuidado (Berzin, e Pitt-Catsoupes, 2015; Nandan, London e Bent-Goodley, 2015; Payne, 2012).

#### 1.4. Intervenção na gestão de recursos económico-financeiros e *accountability*

A dimensão analítica, intervenção na *gestão de recursos económico-financeiros e accountability* relacionada com os processos de capacitação foi operacionalizada em duas vertentes, designadamente:

i) otimização e coordenação de recursos económico-financeiros, definida como a capacitação para a prossecução do equilíbrio económico-financeiro organizacional;

ii) prestação de contas/*accountability*, definida como a capacitação para a responsabilização organizacional;

#### 1.4.1. Otimização e coordenação de recursos económico-financeiros

A vertente analítica, *otimização e coordenação de recursos económico-financeiros* está relacionada com a capacitação para a prossecução do equilíbrio económico-financeiro organizacional e visa compreender: a) qual a intervenção dos assistentes sociais em estratégias com impacto económico-financeiro; b) qual a intervenção dos assistentes sociais em estratégias de otimização económico-financeira dos recursos organizacionais; c) qual a intervenção dos assistentes sociais na coordenação de áreas económico-financeiras; d) qual a contribuição do Serviço Social na dinâmica económico-financeira e, e) que competências mobilizam a este nível.

#### g) Intervenção em estratégias com impacto económico-financeiro

Relativamente a estratégias com impacto económico-financeiro entendidas como uma dimensão da capacitação organizacional, apresenta-se no quadro abaixo a sistematização dos principais elementos associados à compreensão desta temática.

Quadro IV. 12 – Intervenção em estratégias com impacto económico-financeiro

Intervenção	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Formação de recursos humanos:									
Elaboração de propostas de formação e/ou plano de formação	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Rede de voluntários:									
Integração/orientação de voluntários; convocação do trabalho voluntário	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Candidaturas IEFP									
Elaboração das candidaturas; integração, acompanhamento, avaliação	x	x	x	x		x	x		
Modalidade de captação de utentes									
Recriação de soluções	x								
Reestruturação de serviços/valências									
Estudo diagnóstico e avaliação do risco		x						x	
Utilização de vagas extra acordo									
Gestão de entradas e análise de prioridades; esclarecimento informado; fixação de preços e sua revisão				x	x	x	x		x
Angariação de fundos									
Organização/planeamento de iniciativas/campanhas	x	x					x		
Preparação de logística			x						
Candidaturas a projetos									
Análise de oportunidades, elaboração/participação em candidaturas e acompanhamento dos projetos apoiados	x	x	x	x		x			

A auscultação relativa à intervenção em estratégias com impacto económico-financeiro informa existir por parte do Serviço Social uma focalização na vertente da formação dos recursos humanos, sobretudo associada à elencação de áreas de formação, à sinalização de áreas prioritárias neste

domínio e que possam a este nível fazer a diferença para as organizações, estando as diretoras técnicas encarregues, nas várias entidades, de apresentar propostas/sugestões e/ou planos de formação, assim como em gerir as circunstâncias e/ou períodos em que essas formações ocorrem:

*“(...)fazemos a proposta das formações e até abrimos à comunidade (...) tem que se ter um olhar atento ao que se faz, hoje, há muita formação e é necessária (...) os problemas dos idosos são muitos (...) temos que acompanhar (...) vemos aquela que mais nos interessa (...) para termos funcionários mais profissionais e a instituição ela própria, não é!(...) para isso contornamos algumas situações para que as pessoas possam frequentar (...) (DTASS1);*

*“(...) o plano de formação (...) a nossa resposta apoia-se muito na formação das colaboradoras (...)procuo fazer uma formação por mês, formações curtas no final do horário de trabalho em que apanhamos as várias colaboradoras dos vários lares à saída (...) procurámos que elas vão sendo diversificadas (...) se faça a reciclagem (...) ” (DTFSS3);*

*“(...) o valor das pessoas cresce com a qualificação, por isso ela é pensada para trazer esse valor para eles e que tem impacto na instituição, no plano de formação pensa-se nas necessidades, o que é importante as pessoas saberem (...) que os serviços sejam de excelência, queremos que seja assim (...)” (DTFSS1);*

*“(...) o Serviço Social tem o plano de formação, logo também tem que ter sensibilidade, para o que importa fazer (...)” (DTSCM1).*

Em relação a outras estratégias passíveis de influenciar as organizações, pelo lado económico-financeiro, as entrevistadas sublinham que a sua intervenção junto de voluntários induz impacto a este nível, ainda que de forma indireta e não como fim em si mesmo, sendo certo, que, embora não sendo muito expressivo, o voluntariado ( em particular aquele que presta algum tipo de apoio/ação junto dos idosos) é compreendido como recurso de proximidade no apoio a idosos, sendo percecionados estes agentes como elementos que de certo modo contribuem para otimizar a prestação de serviços e refletem oportunidade neste sentido. Neste contexto, as interlocutoras esclarecem, que nos períodos em que existem voluntários, desenvolvem uma intervenção que passa pela sua integração, orientação e encaminhamento para áreas onde existe necessidade de apoio:

*“(...) integramos os voluntários” (DTASS1);*

*“(...) tento orientar para a dinamização com os idosos (...) estamos a fazer também um plano de acolhimento do voluntário e das tarefas que podem desempenhar em cada serviço (...) a gestão deste apoio dos voluntários é canalizá-los para onde (...) preciso (...) para ajudar na ocupação, coloco-os mais aí (...) nas atividades de ocupação (...)” (DTFSS1).*

Ainda no âmbito desta intervenção as inquiridas mencionam ser as próprias a proceder à convocação e/ou a aceitação dos voluntários (e.g., bolsas de voluntariado) e enfatizam, nesta ponderação com o impacto para as organizações, que os mesmos agregam sempre um trabalho menos oneroso e acrescentam um valor real ao trabalho institucional, ainda que em regra este não seja calculado monetariamente.

*“(...) quando é preciso chamamos voluntários, temos uma bolsa de voluntariado, alguns são estudantes que quando é preciso acompanham os idosos a consultas, por exemplo, ao apoio domiciliário (...) às vezes fazem atividades com eles, quando temos um evento aqui eles colaboram connosco, levam*

*cadeiras de rodas, ajudam-nos a mobilizá-los, a fazer esse trabalho (...) uns são gratuitos outros têm um valor de bolso simbólico (...)*” (DTFSS3);

*“nós trabalhamos com a bolsa de voluntários da Câmara (...) interagimos e fazemos a integração aqui na misericórdia (...) quando precisamos solicitamos à câmara ou então a Câmara telefona-nos e diz! Temos aqui e acho que era interessante! A nossa intervenção é no geral ver quando pode vir, dizer o que podem fazer, saber onde se podem inserir (...) não há muita, muita prática de voluntariado mas quando estão trazem esse valor que não se calcula, porque não se paga, mas que existe (...)*” (DTSCM1).

A um outro nível surge enfatizada a intervenção associada ao recurso a programas apoiados pelo IEFP e que abrange a elaboração de candidaturas a medidas de empregabilidade, a integração, acompanhamento e avaliação de trabalhadores subsidiados, para aferir também eventuais oportunidades de recrutamento. Neste contexto, esta vertente interventiva, reveste, para além do benefício aos próprios, um apoio funcional às instituições sendo uma modalidade estratégica de minimização de custos:

*“(...) aproveitamos aquelas medidas do instituto de emprego, medidas estímulo (...) passam por nós também estas questões das candidaturas, dos CEI's...o apoio à empregabilidade... funciona como um apoio às instituições, manifestamos interesse e seguimento de candidaturas (...) mas já criámos vários postos de trabalho aqui, pessoas que contratámos, faz-se sempre essa avaliação no fim (...)*” (DTASS1);

*“Faço as candidaturas todas, preencho os formulários para candidatura, aos programas de apoio à contratação (...) que depois têm possibilidade e como já conhecem a casa podem ficar (...)*” (DTASS3);

*“(...) temos uma candidatura a um psicólogo e a um animador (...) também são estratégias (...) os estagiários do IEFP (...) faço as candidaturas e integro nos serviços, são um grande apoio, temos ajudantes de ação direta ou prestadores de saúde (...) tenho sempre uma estagiária de Serviço Social, que me é muito útil, do centro de emprego (...)*” (DTFSS1);

*“Nós já temos esta dinâmica há muitos anos, nós já sabemos onde é que é necessário contratar e onde é que nós podemos recorrer, já sabemos, isto é, já temos a ideia de como nos posicionar no meio, nós de Serviço Social! Nós dizemos muitas vezes, vamos fazer este pedido, esta candidatura e claro que aproveitamos todos os apoios que existem (...) em benefício da instituição (...)*” (DTFSS3);

Acerca do envolvimento interventivo nas OES e numa perspetiva de facilitação da viabilidade contínua de algumas modalidades de resposta social a idosos, uma das assistentes sociais acentua a importância de se procurar captar utentes através da recriação de soluções (e.g., frequência de equipamento a título experimental) vocacionadas para a capacitação organizacional, na sua relação com este nível da sustentabilidade:

*“(...) temos que recriar soluções para as respostas (...) fiz a proposta à direção, não nos custava nada (...) sabemos que são necessárias aos idosos e por vezes têm medo de não se adaptar (...) falo com os idosos, mesmo com as famílias (...) dou a conhecer os serviços, envolvo o pessoal e permite-se que possam estar, as pessoas têm que ver que aqui estão bem (...) então vêm à experiência e faço essa adaptação, essa integração (...)*” (DTASSS1).

Neste contexto de apuramento das estratégias passíveis de capacitar as organizações algumas diretoras técnicas sugerem que na sua prática perdura uma atitude de racionalização permanente, entendida como prática que se fundamenta no estudo e na avaliação de oportunidades, para responder a questões com as quais se confrontam as organizações e que necessariamente obrigam a equacionar as vertentes de pendor financeiro. A este nível realçam, que, por exemplo, na reestruturação dos serviços ou valências (e.g., alargamento de horários) associadas às estruturas a que pertencem, a sua intervenção ocorre frequentemente num registo que valoriza o estudo diagnóstico e a avaliação do risco, entendida esta, como a reflexão que minimiza a incerteza em torno da existência de uma procura aos serviços ou valências reestruturadas:

*(...) está sempre presente esse aspeto da racionalização (...) hoje temos muita atenção em fazer a melhor gestão possível de tudo (...) temos de salvaguardar sempre o interesse dos utentes, não podemos afetar os serviços porque nos impõem, não é! Isso vêm em primeiro (...). Quero que os serviços funcionem e que satisfaçam os utentes, as famílias, mas tenho de contar com os recursos que tenho (...) procuro encontrar a melhor forma (...) alterações, nos horários, nas funcionárias (...) têm sempre o seu peso no funcionamento, procuro assim (...)ver se consigo melhorar o serviço (...)” (DTSCM2);*

*“(...) era já sentido como necessário e uma tendência destes serviços, mas não se decide assim, tem de se fundamentar, desenvolvi essa análise, contactando com as famílias e fiz essa proposta. Temos estas pessoas, precisam destes serviços, precisamos desta equipa, o custo e fez-se assim a proposta para prever com o que contamos” (DTASS2);*

A um outro nível se refere, no âmbito da utilização de vagas extra acordo, que a gestão de entradas e análise de prioridades; o esclarecimento informado e/ou a fixação de preços e a sua revisão, são dinâmicas em que participam também algumas assistentes sociais nas OES (Fundações e Misericórdias), junto com outros interlocutores e que se articulam com as preocupações da sustentabilidade organizacional:

*“(...) aquelas pessoas que não estão em acordo e que não estão em vagas cativas são avaliadas fazemos essa gestão dos que entram, a análise das prioridades (...) pagam à partida mensalidade no seu custo real (...) fazemos a avaliação da situação inclusive económica e ponderamos com o todo (...)” (DTSCM1);*

*“(...) faço a avaliação para a seleção de idosos também tenho essa preocupação de (...) informar de todos os serviços que nós temos, quando um não é possível, porque por vezes há pessoas que não podem estar num lar privado anos, mas às vezes durante 15 dias ou um mês ou a aguardar uns cuidados continuados ou a aguardar uma vaga em lar participado as pessoas acabam por usufruir, por diversos motivos e é evidente que nós mostramos e explicamos (...) aquilo que temos também no sentido de otimizar os serviços e o funcionamento dos serviços (...) portanto esse também é o nosso intuito (...)” (DTFSS3);*

*“(...) elaboramos um pacote de preços mais ou menos atrativo, fiz isso com o administrador, e as pessoas foram-no procurando mas entretanto alterámos os preços (...) os familiares começaram-nos a deixar as pessoas, começaram a ficar, a ficar, e isso começou a ser um constrangimento e é verdade que temos aí umas 5 pessoas que estão cá há mais de um ano e meio a pagar, o valor diário (...) o*

*serviço é o internamento, têm direito ao alojamento, à alimentação, à ajuda nos cuidados de higiene e conforto se tiverem necessidade, ao apoio de enfermagem básico e apoio médico uma vez por semana, à hora da admissão e depois uma vez por semana ou em caso de agudização também (...)*” (DTFSS1).

A intervenção em estratégias de angariação de fundos, traduz, uma vertente que mobiliza o Serviço Social em algumas OES (sobretudo associações) e como forma de apoiar o desenvolvimento das atividades destas entidades. A este nível, as inquiridas revelam intervir, por exemplo, no âmbito da organização destas iniciativas, revelando uma estratégia de planeamento das mesmas e que passa por sensibilização acerca destas iniciativas, estando o fim associado à intenção de reunir alguns fundos para munir as instituições de recursos, acoplados à provisão de serviços:

*“(...) organizo essas iniciativas de angariação de recursos, nós todos os anos fazemos aqui uma quermesse no concelho, tem que se mobilizar as pessoas e preparar a logística em função do que se pretende, qual é o nosso objetivo (...) de há uns anos a esta parte proponho sempre à direção (...) tudo deve ser claro e transparente, as pessoas vão comprar rifas e querem saber quanto é que se fez, portanto devemos ser transparentes, dizer qual o objetivo de angariar-mos aquele dinheiro e se nós começarmos logo a dizer qual é o objetivo as pessoas até colaboram e querem saber e ajudam, sensibilizamos assim a comunidade”*(DTASS1);

*“(...) estamos na organização destes eventos, neste... definiu-se como se iria animar, quem convidar, vamos ter cá dois artistas... tem que se fazer a programação dos dias, lista de compras de produtos, pedimos sempre a fabricas, para darem coisas para a quermesse, para as rifas (...) divulgar, mobilizar as funcionárias que se voluntariam, estamos todos envolvidos (...) e organizar internamente com os utentes que também estão... quem fica (...) quem vai, nós acompanhamos e assumimos sempre uma dose de responsabilidade (...)”*(DTSCM1);

De igual modo, se constata, que a angariação de fundos resulta também de uma ação mais genérica, sendo em alguns casos essa iniciativa menos programada (i.e., mais ocasional) ou surgindo por inerência de outros fins (i.e., promover primordialmente a atividade da organização), englobando em ambos os casos a ação a este nível, trabalho de supervisão, preparação logística e orientações relativas à dinâmica a implementar nestas campanhas/modalidades.

*“Não temos campanhas (...) temos situações por exemplo, culinária, na altura de Natal fazem-se broinhas, às vezes eles fazem uns bolinhos, e depois esse dinheiro reverte por exemplo, para os passeios de Verão, no Verão todas as semanas temos um passeio à praia (...) e essa quantia serve para pagar o autocarro (...) temos noutros eventos em que participamos aqui na região mas não passa muito por mim (...)”* (DTSCM2);

*“(...) outras fontes de receitas são as atividades extra que nós fazemos (...) as exposições e a nossa venda de Natal que organizamos (...) queremos dar a conhecer a instituição, promover a instituição, dar a conhecer os trabalhos realizados (...)”* (DTASS3).

As estratégias assentes na candidatura a projetos de financiamento beneficiam em grande parte das OES analisadas da contribuição do Serviço Social, cujo envolvimento ocorre em termos da análise de oportunidades, elaboração ou participação na elaboração dessas candidaturas e acompanhamento dos projetos apoiados:



*“(...) procuro analisar oportunidades para nos candidatar aos projetos, aos programas que existem e faço a candidatura, quando aparecem estudo a situação (...)” (DTASS1);*

*“(...) estou na realização da proposta, com a direção (...) a traçar os objetivos, a explicação (...) já temos sido beneficiados pela sorte, pela EDP solidário, (...) eles abrem as candidaturas e informo logo, temos sempre essa informação (...) damos sempre continuidade senão não vale a pena (...) tivemos como benefício o equipamento das duas carrinhas térmicas para o transporte de comida e agora chega quentinho à casa das pessoas do apoio domiciliário” (DTASS2);*

*“(...) faço as candidaturas todas (...) havia essa necessidade de implementar um banco de ajudas técnicas, não havia no concelho (...) fiz um estudo, (...) foi uma candidatura à fundação EDP e que mantemos (...) eles querem a garantia de continuidade do projeto quando terminar o prazo de execução (...) e agora alugamos o material que passa por mim, recebo os pedidos, mando entregar (...)” (DTASS3);*

*“(...) já se fez três candidaturas, três delas ao BPI e quero ver agora a sala de snoezelen (...) já andamos há muito tempo com este projeto na cabeça (...)” (DTFSS1);*

A intervenção do Serviço Social no âmbito das estratégias que revertem influência em termos económico financeiros para as OES é reconhecida pelas diretoras técnicas destas estruturas, a partir do seu desempenho em várias vertentes, ainda que não exista uma tendência geral no que concerne à intervenção a este nível. Deste modo, verifica-se que as estratégias referentes à intervenção em domínios relacionados com a formação e no âmbito do trabalho voluntário se tendem a associar às interlocutoras nas várias entidades.

Em concreto e de uma forma enfática as inquiridas reconhecem que a aposta na formação dos recursos humanos constitui uma via de profissionalização institucional e que a sua atuação neste campo pretende sublinhar essa intenção, porque a mesma se conecta e tem efeitos a nível do reforço, também económico destas entidades. Como bem sublinha Amat (2007:354), “Um elemento fundamental para conseguir que os recursos humanos se convertam no principal ativo de um centro é a formação dirigida à profissionalização”. No que concerne ao impacto do trabalho voluntário importa realçar tal como sugere Hardina et al. (2007) que os voluntários são geralmente vistos como um suplemento necessário, ainda que não substitutos do trabalho remunerado e ajudam à manutenção organizacional e ao desenvolvimento da ação social. Como em outros trabalhos demonstrámos (Reis, 2006), nas OES o trabalho voluntário oferece benefícios em termos de vantagens financeiras, sobretudo porque envolve poucos encargos, designadamente os que decorrem da contrapartida do trabalho assalariado, sendo que esta particularidade associada a este tipo de recursos valida os vários argumentos que o enfatizam como tendo uma função económica, não num sentido de bem de troca, mas como contributo inquestionável, em termos de favorecimento da dinâmica produtiva destas organizações. Reconhecendo estes contributos, faz parte das tarefas de gestão do Serviço Social procurar oportunidades para recrutar voluntários, o que decorre das suas coligações, ou trabalho com outras entidades, convocando estes profissionais, os voluntários, os quais servindo primeiramente à missão destas entidades minimizam os custos associados à provisão de serviços (Hardina et al., 2007; Handy e Srinivasan, 2004).

No que se refere à intervenção associada a medidas de apoio à empregabilidade disponibilizadas pelas instâncias públicas existentes (e.g., IEFP/Centro de Emprego), a qual envolve a partir do estudo as diretoras técnicas das associações e de algumas fundações (DTFSS1; DTFSS3), na elaboração de candidaturas a programas apoiados, importa salientar que surge reforçado o pressuposto de que essa intervenção visa sobretudo atender a finalidades de cariz socializador decorrente da problemática que está maioritariamente subjacente (desemprego) aos públicos a que as mesmas dizem respeito, mas não negligencia a importância destes recursos (trabalhadores subsidiados), em termos das vantagens financeiras que revertem para as instituições e como alguns estudos também enfatizam (Ribeiro, 2011).

A intervenção no âmbito das vagas extra acordo é prosseguida no seio de várias entidades de cariz fundacional e misericórdias traduzindo uma vertente que auxilia a complementar os recursos das mesmas.

A angariação de fundos ocorre maioritariamente com participação interventiva do Serviço Social, nas associações e em algumas misericórdias (e.g., DTSCM1) e traduz uma forma de apoiar o desenvolvimento das atividades destas entidades. Boehm (2004), realça, que o envolvimento dos assistentes sociais em atividades de angariação de fundos constitui um tema recente na literatura do Serviço Social e reconhece que este envolvimento começa a ter uma maior relevância nas OES como forma de possibilitar a diversificação das suas fontes de rendimento. Almendra (2014), sublinha que o *fundraising* não é exato, mas há alguns métodos que as instituições devem pôr em prática, designadamente, traçar planos e delinear estratégias de acordo com os objetivos da instituição. Como etapas mais comuns no processo de angariação de fundos distinguem-se a identificação das necessidades e objetivos, a escolha das vias para a tornar operativa, a enunciação das atividades a desenvolver e a avaliação. Não obstante, o envolvimento em processos de *fundraising* pode mediar entre estratégias mais planeadas/organizadas e aquelas em que os fins se apresentam abrangentes, destinando-se o apuramento (resultado efetivo) destas iniciativas, a intervenções a priorizar, a posteriori (Boehm, 2004; Sargeant e Jay, 2004). Neste seguimento, as estratégias de angariação de fundos acopladas à intervenção profissional organizacional, ainda que ocorram sem uma frequência definida e contínua, revelam práticas focadas no planeamento e organização destas iniciativas, designadamente, a identificação da sua necessidade e objetivo, a enunciação da atividade bem como a metodologia (e.g., DTASS1; DTSCM1), bem como outras relacionadas com preparação logística e fornecimento de informação acerca da dinâmica a implementar nessas campanhas/modalidades e que estão usualmente associadas a iniciativas não programadas e atividades extra, revertendo adicionalmente, estas, também, reunião de fundos (DTASS3).

De realçar, ainda, outras dinâmicas sinalizadas, tais como, modalidades de captação de utentes (DTASS1) e relacionadas com a candidatura para financiamento de projetos, sendo esta uma estratégia em que todas as diretoras técnicas das associações participam, sugerindo, a este nível, O'Hagan (1999:183-184), que atenta a escassez de recursos ao dispor dos indivíduos e das organizações sociais, o Serviço Social é impelido a olhar de uma forma perspicaz para os mesmos, procurando encontrar o financiamento disponível, fazendo consulta a este respeito, fornecendo informação aos colegas e outros responsáveis, constituindo esta diversidade e nos termos de Aristu

(2009), uma dimensão da flexibilidade da prática profissional, erguida para capacitar as organizações em torno da sua sustentabilidade.

#### h) Intervenção em estratégias de otimização económico-financeira

No âmbito da intervenção dos assistentes sociais em estratégias de otimização económico-financeira dos recursos organizacionais, apresenta-se no quadro abaixo a leitura sistematizada dos principais elementos resultantes da auscultação feita a estes profissionais.

Quadro IV. 13 - Intervenção em estratégias de otimização económico-financeira

Intervenção	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Contenção de custos									
Reuniões de equipa, sensibilização de comportamentos; prestação de informação e/ou realização de pesquisa para tomada de decisão; participação ativa em reuniões para análise de custos e sugestões	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Compras em escala									
Negociação de vantagens com fornecedores	x								
Aquisição de escala mínima de eficiência									
Informação e dinamização de serviços;				x					
Gestão da ocupação de espaços							x		
Parcerias/protocolos com empresas									
Elaboração de protocolo e mediação com empresas			x						
Gestão da eficiência do fornecimento de serviços							x		
Outras parcerias									
Controlo da eficiência de serviços; estudo de mercado;				x					

A auscultação desenvolvida, revela que a intervenção das assistentes sociais nas OES se desenvolve com grande expressão, na sua relação com a contenção de custos, enquadrando dinâmicas múltiplas e abrangentes. Deste modo, uma vertente interventiva assinalada, canaliza as inquiridas, em torno, da promoção de reuniões com a equipa, para informação de custos e/ou sensibilização de comportamentos a adotar:

*“(...) reúno as responsáveis dos pisos e procuro incutir às responsáveis a ideia dos gastos, o ping, ping, da água é muito dinheiro (...)”*(DTASS1);

*“(...) quando fazemos as reuniões sensibilizamos muito as pessoas para essas situações (...) há essa atenção para os gastos (...) se vejo que há alguma coisa que não me parece bem eu imediatamente faço a reunião (...) convoco e manifesto essa preocupação da casa, do porquê de aqui estarmos, da necessidade de fazerem bem, as situações económicas da casa (...)”* (DTFSS1);

*“(...) a sensibilização diária dos gastos de luz, de água, faço o controlo (...) falo nas reuniões e falo no dia a dia, se estão as luzes acesas, se estão as janelas abertas, os aquecimentos ligados, tudo isso é um trabalho contínuo, quando é que custa (...) temos à volta de 1500kg de roupa por dia, 1200 refeições, é importante saber-se como se devem utilizar as máquinas, os materiais (...) existir esse cuidado cuidadosas”* (DTFSS3);

Paralelamente, são assinaladas estratégias tendentes à prestação de informação relacionada com os custos, tendo uma inquirida realçado, adicionalmente, fazer pesquisa, para sugerir alternativas ao nível de aquisição de equipamento, ou de outro tipo, procurando apoiar a tomada de decisão ao nível da estrutura diretiva da respetiva instituição:

*“(...) falei à Direção na existência de torneiras com sensores, porque o gasto de água quando é muito, pode ser compensado pelo gasto decorrente do equipamento para todas as torneiras da instituição, aqui é muito caro, (...) informo sempre dessas alternativas (...) é muita torneira, muito autoclismo, muita coisa, mas já fui ver que há outro equipamento que se pode colocar (...)”*(DTASS1);

*“(...) Outra preocupação, que já disse isso à direção, luzes, nós temos placas solares só para os aquecimentos, estas luzes incandescentes que são completamente ultrapassadas, agora os leds são muito mais económicos(...) e há incentivos, há apoios, já chamamos aqui uma empresa, já andei a pesquisar, o Portugal 2020 que apoia energias alternativas, esse tipo de coisas, por aí para poupar (...)”*(DTASS1);

A participação ativa em reuniões alargadas, para análise de custos e apresentação de sugestões, representa uma vertente complementar, para operacionalizar as estratégias aqui em análise:

*“(...) a estratégia é pensada e discutida por todos, há orientações mais precisas que são ditas por causa das condicionantes económicas, os tempos são difíceis, muito difíceis, porque há sempre mais despesas por isto ou aquilo, mas isso é dito e dizemos o que se passa e o que se pode fazer, e damos sempre ideias nas áreas em que intervimos”*(DTFSS1);

*“(...) Há reuniões regulares do provedor e coordenadora geral com as chefias, com as diretoras técnicas para se analisar custos gerais (...) na água, na luz (...) para sensibilizar as chefias (...) participo nessa discussão e depois comunico esse tipo de informação, faço sensibilização e controlo (...) participamos nas reuniões gerais onde se analisam e discutem alternativas para os custos, onde se alerta para se ter em atenção os custos (...) fazemos propostas ou sugestões (...)”*(DTSCM1);

*“(...) aliás estas indicações são-nos transmitidas pela direção, ainda agora o provedor deu o exemplo do papel, que é um desperdício o papel que se gasta, vai ter que haver redução de custos(...) dá-nos indicações para nós podermos transmitir isso aos nossos colaboradores e praticarmos com os utentes, (...)”*(DTSCM3).

O estudo revela ainda que no âmbito das estratégias desenvolvidas, a que se reporta à aquisição de compras/produtos em escala foi assinalada por uma das interlocutoras, para distinguir a sua ação, na promoção de aquisições em quantidade (escala), por parte da instituição e sensibilização da direção para adoção deste tipo de postura, em futuras aquisições ou compras, resultante da negociação de vantagens com fornecedores:

*“(...) nas compras em quantidade temos o exemplo das fraldas, temos uma empresa que nos fornece as fraldas há longos anos (...)no fim do ano era-nos dado X valor, que era reduzido no valor da fralda ou em pontos (...) as direções nunca quiseram e eu (...) comecei-me a preocupar, (...) como é que isso era dos pontos, e vi que aquilo era uma grande vantagem e propus e falei com os fornecedores, é assim, nós compramos as fraldas, pagamos as fraldas e debitamos ao utente, ao familiar, as fraldas têm tido o mesmo valor há muitos anos (...) mas depois pelo facto de ser em quantidade (...) eles dão-*

*nos um livro de ajudas técnicas e uma cama, por exemplo, são 10 pontos, imagine nós temos 200 pontos, ao fim do ano da compra que fizemos, uma cama articulada 10 pontos, uma cadeira de rodas 3, isto tudo traduzido, isto é um benefício muito grande, que pode ajudar os idosos, agora se nós formos comprar em poucas quantidades (...) e isto teve de ser explicado à Direção (...) eu pensei tenho que lhes fazer ver que isto é importante, então negocieei os pontos todos de uma vez, fiz uma lista de equipamento, uma cama X pontos, total de pontos Y, e quando se começou a ver entrar pela instituição, duas camas articuladas, mais não sei o quê, perceberam as vantagens e agora para coisas maiores vê-se sempre as vantagens "(DTASS1).*

As estratégias tendentes à aquisição de escala mínima de eficiência inserem-se na intervenção de algumas entrevistadas que esclarecem, que a este nível procedem à informação da existência de serviços (transporte) e à sua dinamização, existindo também uma diretora técnica que salienta incorporar este tipo de estratégia no quadro da sua intervenção associada à gestão da ocupação de espaços (quartos), por forma a maximizar a sustentabilidade financeira da resposta:

*"(...) é todo um trabalho (...) para informar que fazemos transporte e faço essa monitorização do recurso (...) que utilização tem, que serviço faz, quantas vezes (...) se me pedir uma ambulância eu forneço-lhe o serviço e paga-me, portanto, é uma mais valia (...) "(DTFSS1);*

*"(...) temos diferentes quartos (...) individuais, duplos (...) fazemos a análise dos casos quando entram e vê-se qual a melhor resposta, também a partir da vaga que existe, podemos mudar o utente se percebermos que não se adapta ao companheiro do quarto (...) faz-se esse acompanhamento permanente (...) fazemos por ter a ocupação preenchida, pensando nos utentes que precisam de vir para aqui, na sustentabilidade da resposta "(DTSCM1).*

Numa perspetiva tendente a otimizar ou potenciar recursos de natureza económico-financeira a articulação com empresas associadas à produção de bens ou serviços, nas áreas de atividade das organizações convoca o Serviço Social, como o estudo demonstra. Deste modo, a intervenção ao nível da elaboração de protocolos com as empresas e mediação/acompanhamento da relação com as mesmas, em termos da provisão do serviço, constitui um dessas vertentes, bem como a gestão da eficiência associada ao fornecimento de serviços (roupa), em regime de *outsourcing* e que assenta na indicação das necessidades, controlo e informação estatística sobre os produtos, controlo dos custos e qualidade:

*"Com as empresas, a restauração, fiz o protocolo, acordei o preço (...) faço os contactos todos com a empresa para as refeições diárias (...) quantas pessoas, a escolha das ementas (...) depois no fim do mês, diz-nos, são 500 refeições, o pagamento é feito pela contabilidade de acordo com indicações minhas, (...) registamos aqui no centro de dia, há o controlo dos almoços todos que vêm por dia, a mesma coisa acontece no apoio domiciliário, elas têm que apontar e no final é feita a soma e faz-se a conciliação com a conta apresentada, (...) eu analiso para ver se está tudo em conformidade e depois dou indicações para o pagamento" (DTASS3);*

*"(...) com a empresa que nos vendeu o material das ajudas técnicas, foi feito esse protocolo e faz-se todo o acompanhamento, todo esse serviço, de organizar a entrega (...), não tem transporte? Mas tem quem carregue a cama? Então nós levamos o nosso transporte e paga ao Km. Não tem transporte nem quem faça a montagem? Não há problema, paga um valor que está estipulado e nós levamos os*

*técnicos e fazemos a montagem (...) nós ligamos, agendamos o dia com as pessoas e naquele dia os técnicos vão lá na nossa viatura com uma funcionária da instituição, efetuam a montagem e a desmontagem” (DTASS3);*

*“Estabeleço a ponte com esta entidade (...) a gestão dos produtos (...) ver aquilo que é preciso (...), Olhe! nós queremos cá 50 colchas e 150 lençóis, porque são trocados durante a noite e durante o dia se for preciso (...) faço o controlo destas situações, a roupa, o peso, aquilo que é pesado, toalhas de bidé, toalhas de rosto (...) assino os registos do peso, registo de informação (...) os produtos (...) se há variações e verifico outras situações, às vezes vêm aqui as funcionárias dizer-me, Olhe, está aqui esta colcha que está rasgada ou o lençol está rasgado e eu comunico para substituição (...) há esse controlo dos custos e da qualidade” (DTSCM1).*

A nível de parcerias com entidades visando a otimização dos recursos, uma das interlocutoras informa ter um desempenho a nível de controlo da eficiência de serviços, bem como, de elaboração de estudos de mercado:

*“é tentar equilibrar (...) na lavandaria (...) ter uma visão da maior eficiência, no trabalho das pessoas e nos produtos porque se trabalha numa dimensão maior, o serviço é gerido por mim, faço essa ligação e faço o controlo, de custos (...) ver se a roupa se estraga e se é preciso mudar alguma coisa (...) temos alguns constrangimentos sendo uma lavandaria com muito trabalho (DTFSS1);*  
*(...) como vamos ter essa preocupação futura da comercialização, da prestação externa deste serviço ando também a iniciar o estudo de mercado (...) andamos também com isso, mas o tempo não dá para tudo, que é junto dos serviços, nos hotéis para se pensar melhor no serviço de lavandaria (...) podermos fazer o serviço de lavandaria também” (DTFSS1).*

No que concerne às estratégias de otimização dos recursos vocacionadas para a maximização de ganhos (e.g., benefícios vários) e minimização de perdas (e.g., custos), a nível económico - financeiro, o estudo evidencia que o Serviço Social organizacional constitui um interlocutor de relevo para potenciar nestas entidades a contenção de custos, traduzindo estas práticas uma incidência transversal nas organizações analisadas. Tal como Urponen (2015) enfatiza, os assistentes sociais focalizam as questões relativas à economia e à eficiência quando se enquadram no espaço organizacional. Nestas arenas, como Alfirević e Gabelica (2006), assinalam, os profissionais que possuem uma responsabilidade ao nível da gestão precisam de estar atentos a várias contingências, afirmando a sua intervenção também pela orientação que promovem, no sentido da adoção de condutas de maior racionalidade por parte dos agentes que integram as organizações.

Burkitt e Moxon (1982) advogam que a componente económica deve estar diretamente relacionada com os processos do Serviço Social no seu trabalho nas instituições, já que importa a estes profissionais, por exemplo, identificar a despesa de bens e serviços e saber analisar a alocação do preço a diferentes tipos de recursos. A este propósito o código de ética dos assistentes sociais americanos (NASW, 2008:22), especifica que “assistentes sociais devem ser administradores diligentes dos recursos de suas organizações empregadoras”.

Em relação a outras estratégias existem algumas práticas identificadas por várias diretoras técnicas, designadamente no âmbito da intervenção para aquisição de escala mínima de eficiência

(DTASS3 e DTSCM1) e em relação à articulação com empresas (DTASS1 e DTSCM1), sendo que outras dinâmicas se mostram dispersas por entre as OES auscultadas.

i) Intervenção na coordenação de áreas económico-financeiras

No âmbito da intervenção do Serviço Social na coordenação de áreas económico financeiras, o quadro abaixo apresenta a sistematização dos principais resultados da auscultação desenvolvida junto destes profissionais.

Quadro IV. 14 - Intervenção na coordenação de áreas económico-financeiras

Intervenção	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Gestão de compras									
Pedido de orçamentos de forma direta	x		x	x					
Pedido de orçamentos por intermediação	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Realização ou controlo de encomendas	x	x	x	x			x	x	x
Gestão de mensalidades/serviços prestados									
Controlo de mensalidades	x	x	x	x	x	x		x	x
Análise e mediação de dívidas	x	x	x	x	x	x		x	x
Definição valores associados a serviços/atualização de valores de mensalidades/serviços prestados	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestão de remunerações a colaboradores									
Informação de valores remuneratórios	x	x	x	x		x			
Afetação de remunerações extraordinárias (modalidades compensação por trabalho extraordinário)	x	x	x	x		x	x	x	x

A abordagem direcionada para a análise da intervenção do Serviço Social, revela, que as responsáveis organizacionais atuam frequentemente no âmbito da área de gestão de compras, solicitando propostas orçamentais a fornecedores ou aos serviços de apoio e/ou aprovisionamento e obtendo posterior conhecimento ou realizando a avaliação das propostas, decorrendo esta intervenção do seu conhecimento próximo, relativo a necessidades inerentes aos serviços:

*“(…) em situações específicas peço diretamente (…) a empresa que nos fornece as fraldas (…) pedi a empresas para termos o sistema da qualidade (…) expliquei-lhes o que pretendia, assim um fato à medida (…) quando foi do autoclave que era preciso para a área da saúde, fiz pesquisa e descobri que havia uns, fiz essa pesquisa toda e o pedido de orçamentos ficou a meu cargo, a Direção disse: Você é que sabe o que é que é preciso e como é que é, pronto (…) e fui eu que encomendei (…)” (DTASS1);*  
*“(…) quando é para compras de material solicito os orçamentos e depois mostram-me (…) temos um contabilista, mas são-me mostrados (…) isso cabe perfeitamente hoje dentro das minhas funções e acho que é muito importante, (…) se eu não souber quanto é que custa um pacote de guardanapos na instituição, então não estou a fazer aqui nada na instituição, não é! Se me levarem 80 cêntimos e se eu não for averiguar o porquê, então não estou aqui a fazer nada até porque eles custam 39 cêntimos ou 20 (…) informam-me! Temos estas despesas (…) até porque participo no orçamento e relato das contas (…)” (DTASS2);*

*“ (...) faço ao serviço de aprovisionamento que faz o filtro (...) temos uma casa muito grande (...) portanto nós precisamos, coisas específicas, pedimos, não estou a falar do dia a dia que são as coisas que se fazem requisições ao serviço de aprovisionamento e acabou, entregam. Outras coisas maiores, ou televisões ou às vezes comprar atoalhados em grande quantidade (...) tudo isso sou eu que faço o pedido aos serviços de aprovisionamento que pedem sempre orçamentos, sempre dois ou três orçamentos e dizem-me (...) outras vezes somos nós, porque são coisas que nós sabemos melhor os requisitos daquilo que precisamos, pedimos nós e depois analisamos, ainda agora estamos a analisar uma coisa até com o engenheiro, um novo equipamento para a cozinha, que é um novo robot que precisamos, mas eu nem estou a analisar sozinha porque inclui a instalação e são coisas que eu até desconheço (...) e nós vimos os orçamentos e a nós são-nos dados conhecimentos dos orçamentos e avaliamos em conjunto (...) coisas que são muito específicas da nossa área avaliamos senão depois há asneira” (DTFSS3).*

Nesta vertente da gestão de compras, a componente relativa à realização ou controlo de encomendas faz igualmente parte da intervenção do Serviço social acoplada às suas funções de gestão, subjacentes à direção técnica de respostas/serviços:

*“Não faço encomendas diretas. Quando é para fazer a aquisição dos produtos, por exemplo alimentares, faço o controlo para ver se está correto, se não está, se está a ser demais (...)” (DTFSS1);*

*“(...) nas compras, aquisições, nós solicitamos aquilo que é necessário, depois essa aquisição é feita, mas nós controlamos os serviços e os produtos em termos de saber se aquilo está a ser bem gerido, bem utilizado, e para evitar desperdícios e coisas desse género (...) Nós fazemos uma informação para o armazém, para o serviço de aprovisionamento a dizer que temos 35 pessoas acamadas, por exemplo, queremos 35 iogurtes, que se peça 40 porque algum pode querer dois. Se na outra semana se pede 45 e não justifica, temos de ver porquê 45, não chegaram? há sempre essa sensibilidade” (DTSCM1);*

*“Não faço encomendas diretamente. Faço o controlo do que é pedido antes de ser pedido ao armazém” (DTSCM2);*

*“ (...) fazemos encomendas do que precisamos para o mês, à Ecónoma, fazemos a listagem daquilo que é preciso, fazemos também o controlo daquilo que é pedido para aferirmos gastos de um mês para outro (...)” (DTSCM3).*

No que se reporta à coordenação da área relativa à gestão de mensalidades, na sequência da prestação de serviços, as inquiridas informam que o seu desempenho se articula com os serviços de contabilidade e/ou administrativos, os quais em regra lhes transmitem a informação que lhes permite ter conhecimento ou controlar a situação relativa a pagamentos da prestação de serviços (mensalidades), aos utentes/clientes:

*“(...) controlar se está em atraso, se não está, lidando com as pessoas podemos ter uma abordagem diferente (...)” (DTASS1);*

*“Tenho também essa responsabilidade de controlar os pagamentos das mensalidades dos utentes, tenho que saber (...)” (DTASS2);*

*“Faço controlo dos pagamentos relativos a mensalidades dos utentes (...) não diretamente, é a contabilidade que faz (...) informa-me sempre e diz-me, fulano, está assim ou assado e muitas situações que conheço vou perguntando, como é que está a conta de fulana (...)” (DTFSS1);*



*“(...) há uma primeira triagem que parte da secretaria e depois informam-me (...)” (DTFSS2);*

*“Nós temos a obrigação de mensalmente fazer a gestão, nós é que enviamos daqui para a tesouraria e para a contabilidade a listagem dos nossos utentes com os valores das mensalidades e mensalmente temos obrigação, numa determinada altura do mês, a meio do mês, de ver, avaliar com a contabilidade, caso a caso, como é que está o ponto da situação, exatamente para evitar situações desagradáveis” (DTFSS3) ;*

Paralelamente, constata-se existir uma intervenção do Serviço Social a nível da análise e mediação de dívidas por forma a acautelar o normal funcionamento dos serviços:

*“(...) colaboramos, porque conhecemos melhor a família, sabemos como falar e sugerimos à direção: Olhe! É melhor fazer assim (...)” (DTASS1);*

*“(...) nas situações de atrasos e quando há dívidas avalio toda a situação (...)” (DTASS2);*

*“(...) analiso as situações de dívida (...)” (DTASS3);*

*“(...) na mediação destes processos, vejo as situações de atrasos e dívidas com a contabilista, telefono à família, envio a carta, faço essas diligências e se isso não resultar é que se avança para contencioso (...)” (DTFSS1);*

*“(...) nós mensalmente temos esse cuidado de fazer essa observação, se há um atraso, se há alguma coisa que nos parece que há qualquer coisa, ligamos à família a saber o que é que se passou, quando são às vezes situações um bocadinho mais... enviamos carta (...) para seguir os trâmites normais, já tivemos infelizmente uma ou outra situação de julgados de paz em que depois se faz o encaminhamento para negociar o pagamento, mas isso é feito mensalmente, exatamente para evitarmos situações mais graves para ambas as partes” (DTFSS3);*

*“(...) no caso do apoio domiciliário ou centro de dia contactamos a família para informar o que é que se passa, ou o idoso e tenta-se (...) perceber o que se passa, negociar formas de pagamento no sentido de eles virem pagar (...)” (DTSCM3)*

De salientar que a intervenção profissional no campo da gestão de mensalidades ocorre ainda de forma generalizada, através da participação na definição de valores associados a serviços e atualização de valores de mensalidades:

*“Quando são admitidos tenho um papel para estipular valores (...) participo nessa revisão em conjunto com a direção, nesses valores das mensalidades a pagar pelos utentes e famílias” (DTASS2);*

*“(...) defino valores associados a serviços (...) participo na atualização dos valores (...)” (DTASS3)*

*“(...) é analisado por mim sempre (...) sou que eu faço a atualização dos valores das mensalidades” (DTFSS3)*

*“(...) aqui está estabelecido o preço, dentro do acordo (...) mas frequentemente aparecem pessoas que não podem pagar, podem não conseguir pagar (...) faço a informação para a direção, dizendo: Proponho a admissão deste senhor mas com o pagamento de mensalidade de tanto e justifico e normalmente é deliberado (...) o mesmo para o valor associado a serviços usufruídos pelos utentes, as barbas, os cabelos, a pintura (...) fazemos a atualização dos valores das mensalidades, temos as tabelas mas avaliamos as situações” (DTSCM1);*

No domínio da coordenação de áreas relacionadas com a gestão de remunerações a colaboradores, algumas diretoras técnicas referem ter sobretudo uma atuação concernente à

transmissão de informação relativa a valores remuneratórios, aos colaboradores, atendendo a que a afetação destes valores está determinada, por via das convenções coletivas de trabalho:

*“(...) mais a nível de informação dos valores remuneratórios”* (DTASS1);

*“Transmito qual será a sua remuneração”* (DTASS2);

*“Não faço a gestão de pagamentos, mas informo os colaboradores dos valores remuneratórios”* (DTFSS1):

Ainda a respeito do desempenho a nível de remunerações, as interlocutoras salientam ter a responsabilidade pela afetação de remunerações extraordinárias a nível de modalidades de compensação, por trabalho extraordinário (e.g., gestão banco horas; gratificação pontual), intervenção esta, que ocorre em quase todas as organizações:

*“Faço a gestão do banco de horas (...) nós temos um banco de horas, é uma forma de resolvermos o problema, não podemos pagar, não há disponibilidade, mas há o banco de horas. Faço o registo e a afetação das horas que as pessoas dão quando trabalham fora do horário, para fazer um serviço, e quando precisam, quando pedem têm todo o direito de ter aquele dia de folga, ou uma tarde, consoante as horas, é um custo que eu consigo gerir e é uma forma de compensar as pessoas”*(DTASS1);

*“(...) no trabalho extraordinário (...) tenho autonomia total (...) não há promoções, o que é que há, eu enquanto responsável e que faço esta gestão, quando vejo que há, ainda aconteceu há pouco tempo, os colaboradores que durante X tempo tiveram um trabalho acrescido, foram responsabilizadas mais do que as tarefas que lhe são impostas, que se disponibilizaram mais por isto ou por aquilo, que viram que havia faltas e foram sempre disponíveis, que estiveram, eu proponho à administração sempre uma gratificação pontual”*(DTFSS1);

*“(...) as vezes acontece, (...) uma baixa no centro de dia ou no apoio domiciliário (...) se eu tenho uma de folga agora à tarde que até está interessada nesse serviço vem, goza depois as horas ou paga-se, nós sugerimos, mediante ou o pagamento ou as horas, mediante uma gestão de recursos”* (DTSCM1);

*“Quando as pessoas querem trocar ou por algum motivo não podem vir, ajusto ou dou uma alternativa, o que interessa é o trabalho ficar assegurado, elas próprias também trocam entre elas, tenho controlo sobre isso”* (DTSCM2)

A intervenção do Serviço Social na coordenação de áreas económico financeiras, como as que se referem à gestão de compras, gestão de mensalidades/serviços prestados e gestão de remunerações a colaboradores, traduz uma evidência constatada nas organizações auscultadas. Neste contexto e como o estudo revela é essencialmente na vertente da gestão de mensalidades dos serviços prestados, que se torna mais expressiva essa intervenção, abrangendo interlocutores quer das associações, fundações e misericórdias. Seguidamente verifica-se que é a área da gestão de remunerações a colaboradores que envolve estes profissionais, em particular no que diz respeito à afetação de remunerações extraordinárias, onde se incluem modalidades de compensação por trabalho extraordinário. A área da gestão de compras congrega intervenções nos três *clusters* de organizações, fundamentalmente na vertente de pedidos de orçamentos por intermediação.

Relativamente a esta vertente interventiva, Abramovitz (2014), advoga, que as organizações não lucrativas de serviços humanos têm especialistas financeiros que imputam a sua perícia de forma detalhada a estas entidades. Não obstante, reconhece, que os assistentes sociais podem tornar-se

parceiros essenciais neste processo, assegurando uma resposta às necessidades dos clientes e contribuindo para que as organizações sejam bem geridas. Esta assunção decorre mesmo de vários argumentos, que consideram, que a prática em organizações de serviços humanos impõe uma orientação ao nível da gestão financeira das mesmas, o que ocorre, quando estes profissionais intervêm baseados no conhecimento e compreensão de procedimentos associados à gestão de recursos da agência e conseguem elaborar ou utilizar orçamentos ou outro tipo de informação, de cariz financeiro, para guiar as suas ações nas organizações (Weinbach, 2003; Wimpfheimer, 2004). Com efeito, as tarefas de coordenação de recursos económico-financeiros constituem atualmente um dos desafios maiores que se colocam aos profissionais com funções na gestão organizacional, como salientam, De Vita, Fleming e Twombly (2001), estando incumbidos os mesmos de desenvolver tarefas plurais, quando atuam na coordenação de múltiplos recursos, a qual abrange a gestão de recursos monetários (Coulshed, 1990), pluralidade esta também salientada por Sobreiro (2011), que informa que os diretores técnicos das IPSS, desenvolvem por vezes, até funções mais inseridas no foro do controlo da contabilidade e a nível de recebimentos, encomendas e pagamentos.

De salientar, que, como refere Poulin (2003), os profissionais que detêm posições na administração de serviços ou de sectores, i.e., que exercem a função de gestão de serviços sociais pautam muito da sua atividade para a organização de recursos e para a sua coordenação com o intuito de assegurar a eficácia e eficiência na prestação de serviços e possuem por força desta sua posição uma responsabilidade abrangente nas organizações influenciando a tomada de decisão, realidade esta que corresponde à intervenção das assistentes sociais do estudo, designadamente, no domínio gestão de compras e de mensalidades decorrentes da prestação de serviços, influenciando ainda, a tomada de decisão relativa à gestão dos vários recursos, a este nível, e em particular na afetação de remunerações extraordinárias.

#### j) Contribuição do Serviço Social na dinâmica económico-financeira organizacional

No âmbito da auscultação relativa à perceção que os dirigentes organizacionais possuem acerca da contribuição do Serviço Social na dinâmica económico-financeira das suas organizações, apresenta-se no quadro seguinte a sistematização dos principais resultados desta abordagem.

Quadro IV. 15 - Contribuição do Serviço Social na dinâmica económico-financeira

Elementos distinguidos	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Contribuição (enfoque geral):									
Configuração institucional do Serviço Social/direção técnica	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sensibilização crescente para com a questão da sustentabilidade	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Formação e profissionalização do Serviço Social	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Contribuição (enfoque específico):									
Facilitação da gestão racional	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Suporte/apoio à tomada de decisão	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Atitude de discrição	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Monitorização e intervenção	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tendo por base a abordagem realizada junto dos dirigentes organizacionais é patente o seu reconhecimento acerca da contribuição que o Serviço Social representa na dinâmica económico-financeira das organizações estudadas, enfatizando-se desde logo, que tal decorre e numa perspetiva mais ampla, do posicionamento institucional destes profissionais, ou seja, por força do seu enquadramento estatutário, na direção técnica das respetivas respostas ou serviços. Neste seguimento, os interlocutores assinalam que:

*“A partir do momento que têm a direção técnica das valências, o seu papel incide no utente, nos internamentos, com os utentes, mas é um papel também institucional, de direção da valência e cabe neste papel essa preocupação, de zelar pelo aspeto económico...mesmo não sendo um fim nosso (...)”* (DirSCM1);

*“(...) nós somos a mesa administrativa, mas como eu digo, as chefias é que são os grandes administradores e aqui a direção técnica está no conjunto, nessa responsabilidade pelos nossos serviços (...)”*(DirSCM2).

De igual modo se reconhece que o aporte fornecido pelos assistentes sociais é potenciado por uma atitude de crescente sensibilização para com a questão da sustentabilidade, numa perspetiva, económico-financeira, assumindo-se que a mesma não se mostra enraizada na formação de base destes profissionais, mas que tende a ser apreendida por estes, por inerência das suas funções de gestão nas organizações:

*“(...) começa a haver muito essa preocupação com a sustentabilidade da casa, não fazia parte das preocupações das técnicas de serviço social, essa componente económica, financeira, hoje têm outra sensibilidade (...)”* (DirASS2);

*“(...) têm de tomar as decisões com os recursos que têm à disposição, com os meios que estão à disposição delas, para tomarem as decisões que sejam corretas, adequadas, mas sustentáveis. A verdade é que ela fez uma carreira interessante, na casa, na área da gestão. Ela hoje já pensa as problemáticas simultaneamente numa componente social, mas também na racionalidade (...)”* (DirFSS1);

*“(...) o Serviço Social não se pode confinar com os galões de que é diretor técnico e que estou aqui só para orientar e distribuir. Na minha perspetiva o Serviço Social tem de ter isto presente quando está a analisar, ou seja, tem de perceber e há casos em que isso até é muito evidente, em que vêm dizer: Olhe sabe a uma coisa? Estive a analisar! É impossível! A pessoa com isto que faz, não pode ter só estes rendimentos. Isso é importante, e elas já estão nesse caminho de uma forma mais sistematizada, mais organizada e consciencializada que se transporta positivamente para a instituição (...)”* (DirSCM3).

Na esteira dos argumentos anteriores, os interlocutores sublinham ainda o contributo da formação e profissionalização dos assistentes sociais para as intenções da sustentabilidade financeira organizacional. Deste modo e tal como sublinham:

*“(...) houve um trabalho de há 3 anos a esta parte (...) foram fazer formação na área da gestão, um curso dirigido precisamente, dirigido a técnicas de serviço social (...) vieram com uma perspetiva diferente (...)”* (DirASS2);

*“Têm um papel importante para ajudar a equilibrar a instituição, a instituição tem que ser cada vez mais racional senão não tem viabilidade, e ela é um recurso profissionalizado, faz esse trabalho de eficiência*

*sempre, mas com o cuidado e a sua sensibilidade, porque senão saltamos de IPSS para empresas!”* (DirASS3);

*“(...) a gestão tem que ser bem feita para continuarmos com as portas abertas (...) a formação é fundamental (...) a diretora técnica (...) até ao fim de semana vai a formação (...) têm que se acompanhar os tempos (...)”* (DirSCM2).

No âmbito de argumentos mais específicos surge valorizado o contributo que resulta do entendimento de que estes profissionais são “facilitadores” de uma gestão racional, a nível de custos, nas organizações:

*“(...)na nossa instituição esta questão dos custos, da gestão racional dos recursos é uma preocupação da diretora técnica, é seguida por ela, é um dado muito necessário (...)”* (DirFSS2);

*“(...) quando há alguma situação, e lá está as técnicas é que sabem, luzes que deixam acesas, de qualquer maneira, elas poem um aviso no placard (...) ao nível da água, da luz (...) nos custos globais (...) são essenciais (...)”* (DirASS1);

*“(...) felizmente eu tenho na direção técnica alguém que muito rapidamente se apercebeu disto, do custo dos serviços (...) toda uma atividade que me levava a controlar muito a miúdo essa situação deixei de o fazer, porquê? Eu neste momento tenho a certeza que as minhas preocupações relativamente a essas questões foram devidamente interiorizadas pela direção técnica dos serviços sociais, às vezes até extravasando a minha própria expectativa (...)”* (DirFSS1).

Com idêntica valorização os interlocutores auscultados realçam o contributo das assistentes sociais no que concerne ao apoio que provisionam (e.g., informação sobre eficiência de recursos; reporte de orçamentos), para facultar ou auxiliar a tomada de decisão:

*“(...) há um trabalho conjunto no sentido de se perceber como é que os recursos estão a ser utilizados, (...) esses aspetos são avaliados por elas (...)”* (DirSCM3);

*“(...) as técnicas informam de tudo e mais alguma coisa (...) elas preocupam-se com o aspeto financeiro... preocupam-se! E de que maneira! Por vezes eu digo às técnicas, ainda agora aconteceu (...) com esse produto e ela disse: Ó Presidente! Olhe que eu já pedi orçamentos. Que é para depois, quando chegar à reunião da direção, já saber mais ou menos quanto é que custa, que é para decidirem logo, ótimo! Elas fazem também o pedido de orçamento, elas têm é que dar conhecimento e informar para a direção (...)”* (Dir ASS1).

Por entre o leque de contributos que os dirigentes realçam, os que se configuram na perspetiva da discricionariedade associada a participações financeiras, surgem transversalmente mencionados.

*“(...) têm a sensibilidade para avaliar o valor da participação familiar de forma a que seja uma participação justa, quem pode pagar um pouco mais paga um pouco mais, quem não pode não paga, (...)”* (DirASS2);

*“(...) pensam na racionalidade financeira, no impacto económico e, portanto, de sustentação, mas também na racionalidade em termos de equidade. O comportamento dela tem de ser racional a esse nível, para todas as decisões a serem tomadas da mesma espécie e isso é uma preocupação que ela aprendeu a ter, e hoje, na qual, ela se desenvencilha muito bem”* (DirFSS1).

O contributo dos assistentes sociais na dinâmica organizacional em análise é ainda percecionado como resultante da monitorização e intervenção que canalizam, em domínios específicos, relacionados com a gestão de compras (e.g., articulação com fornecedores; avaliação/seleção de pedidos de aquisição de produtos; supervisão da qualidade e quantidade de bens alimentares). A título de exemplo e como alguns interlocutores mencionam:

*“(...) há uma intervenção grande, porque se conhece os fornecedores, algumas das empresas, porque vamos trabalhando com muitos e alguns são melhores do que outros (...)”* (DirASS1)

*“(...) fazem a monitorização dos serviços em termos dos custos (...) dos pedidos (...) avaliam se se justifica pedir isto ou aquilo, nas respostas, são elas (...)”* (DirSCM1);

De igual modo se destaca a importância destes profissionais, no que à monitorização e intervenção diz respeito, particularizando a área da gestão de mensalidades (e.g., controlo; análise/ mediação de dívidas):

*“(...) tem um papel importante na supervisão da ficha técnica para a cozinha, o Serviço Social tem aqui um papel fundamental que advém da sua perceção sobre o necessário que tem que se consumir e indicação para a cozinha acerca das quantidades a confeccionar (...) passar de forma permanente esta mensagem ao profissional (...) para depois se executar as ementas, o economato e a cozinha”* (DirSCM3);

*“(...) têm uma atitude continua, seja por iniciativa própria seja porque a isso são alertadas por parte dos serviços convenientes para intervir nos atrasos de mensalidades (...) começo a sentir-me muito confortável relativamente a essas situações, da intervenção do serviço social nesta ponderação dos aspetos financeiros”* (DirFSS1)

*“(...) Isso sim, aquilo que eu acho em termos de mensalidades, obviamente que nos pedimos que seja feita essa triagem, ver qual é qual o ponto da situação, se obviamente tivermos que prever situações tem que ser do Serviço Social que tem que partir (...)”* (DirFSS2);

*“(...) elas fazem a gestão dos pagamentos, das mensalidades, elas são responsáveis por não permitir atrasos de pagamentos. Têm muita influência a esse nível, isso está-lhes atribuído, juntamente com a tesouraria, mas é uma responsabilidade delas”* (DirFSS3);

Acresce também, à perceção tida no domínio da monitorização e intervenção, a valorização atribuída aos assistentes sociais na gestão de compensações remuneratórias e deste modo, na dinâmica do foro económico-financeiro destas organizações:

*“(...) têm a autonomia e a gestão para isso, de dizer, não vens hoje! Portanto, não há compensação monetária, mas há isto, também têm essa influência”* (DirSCM3);

*“Nessa parte dos pagamentos é com a contabilidade, mas a outra, da gestão das compensações por horas a mais é inteiramente com elas e pode ser monetária(...)”* (DirSCM1).

A auscultação relativa à perceção que os dirigentes organizacionais possuem acerca da contribuição do Serviço Social (direção técnica) neste contexto permitiu elencar um conjunto de opiniões que recaem em argumentos de índole mais geral, centrados no posicionamento/papel do Serviço Social nas OES, na componente formativa destes profissionais, e na conduta tendencialmente mais próxima da sustentabilidade destes profissionais, oriunda da sua responsabilidade acrescida, como diretores técnicos/gestores sociais organizacionais. A par, os interlocutores manifestaram

também opiniões de cariz mais específico, revelando que os assistentes sociais são elementos facilitadores da gestão racional das organizações, que facultam apoio à tomada de decisão, neste âmbito, que se pautam pela discricionariedade nas avaliações que integram elementos económico-financeiros e que procedem à monitorização e intervenção, em domínios relevantes, designadamente, a nível de gestão de mensalidades e remunerações compensatórias.

De uma forma abrangente, emerge da auscultação efetuada o pressuposto de que o enquadramento do Serviço Social nas organizações configura por si mesmo um contributo para atender a aspetos de natureza meso organizacional, onde se incluem as vertentes do desempenho económico destas entidades. Efetivamente, nas OES e em concreto nas IPSS, o desempenho dos assistentes sociais reflete-se não só na sua dimensão interventiva direta (de natureza micro), assumindo os mesmos com grande frequência funções de gestão e administração de serviços ou mesmo de equipamentos (Granja e Pereira, 2009; Joaquim, 2008), como é o caso das participantes deste estudo. Como Coulshed (1990), assinala existem funções distintivas a nível organizacional para os assistentes sociais gestores, com funções diretivas e que assentam no controlo de recursos, possuindo autoridade nos seus desempenhos, a um nível diferente de outros profissionais. Deve, ainda salientar-se, que a figura do diretor técnico se associa a competências relativas à direção de estabelecimentos e à promoção e responsabilidade pela sua organização e bom funcionamento, podendo ainda participar na colaboração a nível da fixação da política financeira e acompanhar o evoluir dos custos, como a legislação assinala (Portaria n.º 67/2012 de 21 de março; Portaria n.º 38/2013 de 30 de janeiro; BTE n.º 38, 15/10/2016).

Ainda que reconheçam que o Serviço Social por inerência se inscreve num registo de direção de equipamentos/serviços e por isso intervêm com uma focalização também de ímpeto organizacional, os interlocutores do estudo, informam, que as questões da sustentabilidade económica têm vindo a ser apreendidas de forma diferente e a ser reforçadas por parte das direções técnicas, evidenciando, não obstante, a sua centralização nas questões dos idosos e de toda a intervenção a este nível, uma preocupação com as exigências que se colocam a estas instituições.

De salientar que perdura, em regra, nas IPSS, uma focalização destes profissionais em termos de intervenção que concilia níveis de abordagem direta (nível micro) e indireta (nível meso), ainda que, e como vários autores realçam, a maior proximidade dos assistentes sociais com o campo específico da gerontologia ocorra a partir de níveis interventivos e/ou funcionais, junto de idosos e famílias e que agregam, as funções preventivas, promocionais, assistenciais entre outras (Garcia e Jiménez, 2007). Tal significa, que se o objeto da intervenção social é primeiramente a pessoa idosa para a qual se visa potenciar bem-estar e qualidade de vida (idem, ibidem), o Serviço Social hoje é também convocado a olhar diferentemente para o contexto abrangente e no qual se inscrevem estas organizações, para provisionar o cuidado. Em boa verdade, sendo certo que os objetivos da intervenção se orientam para a promoção da integração social e pessoal dos idosos, a prossecução destes objetivos não pode olvidar outras vertentes de intervenção, necessariamente complementares, que ocorrem nos ambientes organizacionais e no seu contexto envolvente (Ribeirinho, 2013). Como Payne (2009), advoga, no campo do cuidado e nas organizações do cuidado, o Serviço Social é uma profissão muito visibilizada recentemente, decorrente, da sua incursão, também em tarefas de efetiva provisão de serviços. Assim

e como atrás se realçou, a capacitação dos assistentes sociais na intervenção e em contextos institucionais para idosos, enfrentando aqueles, os desafios da crise económica e social, eleva estes profissionais como elementos de valorização, no domínio das organizações com vocação social (Carvalho, 2012a; 2014; García, e Jiménez, 2007; Payne, 2009; Ribeirinho, 2013).

A um outro nível, os dirigentes reconhecem que a formação e profissionalização são elementos de vantagem ancorados aos assistentes sociais nas OES, reconhecimento este que vem ao encontro da tendência sinalizada no estudo intitulado, *O Sector dos Serviços de Proximidade e Serviços de Ação Social*, promovido pelo IQF (2005) e que informa, que, a presença crescente dos diretores técnicos nas OES permite caminhar no sentido destas entidades possuírem uma gestão menos amadora e avançarem no sentido de profissionalização da sua gestão, mostrando-se, contudo, esta tendência acompanhada pela necessidade, em muitos casos, dos próprios profissionais assumirem novas competências. Tal acontece, visto que o seu papel nestas organizações é atualmente mais abrangente do que a sua formação inicial pode indiciar, realidade esta que os desafia para tarefas relacionadas por exemplo, com a gestão, em múltiplas vertentes, circunstância esta que este estudo também tende a revelar.

Já relativamente à contribuição mais específica, ou seja, diretamente conectada com áreas de intervenção, a que se relaciona com *inputs* ou estímulos a uma gestão racional e à tomada de decisão (provisionando a título de exemplo informação sobre eficiência de recursos e sobre orçamentos), bem como a referente à monitorização e intervenção (nos domínios da gestão de compras, gestão de mensalidades e gestão de compensações remuneratórias), os dirigentes sugerem uma perspetiva destes profissionais como gestores organizacionais e desta forma com uma responsabilidade acrescida nas organizações ao nível da sua sustentabilidade, constatação esta que surge reforçada pela interpretação de Coulshed (1990), que concebe o assistente social gestor/diretor como aquele que trabalha na organização como um todo e evidencia um interesse mais abrangente em relação à mesma, revelando uma preocupação com o seu futuro, carecendo o mesmo de equacionar os desafios que se colocam à organização e evidenciando flexibilidade, para a adaptar às circunstâncias em mudança.

Importa ainda salientar, a importância que é atribuída ao Serviço Social em função do ato de discricionariedade que os interlocutores consideram também caracterizar a conduta destes profissionais, em assuntos de natureza económico-financeira, designadamente e como foi assinalado no campo das participações financeiras. Em função dos argumentos erguidos e que se prendem com a racionalidade em termos de equidade, com a prudência que os guia e com a descrição e a sensibilidade nas decisões por aqueles profissionais assumidas, pode, pois, entender-se e tal como a literatura informa, que esta contribuição se configura como um ato inerente às suas funções de gestão. Efetivamente e como Barbosa e Temoche (2007) esclarecem, a discricionariedade traduz um ato de gestão, remete para prioridades nas ações e configura a liberdade de escolha, com base na conveniência e oportunidade. Tal, é particularmente visível, na prática do Serviço Social, afirmando Hughes e Wearing (2013:109), que "(...) os assistentes sociais são vistos como atuando com (...) descrição em muitas áreas (...)", entre as quais se enquadra a área da gestão dos cuidados e em relação à qual imprimem uma prática discricionária, na avaliação do estatuto financeiro dos idosos, para acesso aos serviços.



k) Competências mobilizadas na gestão de recursos económico-financeiros

No que concerne a competências que as diretoras técnicas consideram mobilizar ou que são necessárias na gestão de recursos económico-financeiros apresenta-se no quadro abaixo os indicadores sistematizados referentes aos principais resultados desta temática:

Quadro IV. 16 - Competências do Serviço Social na gestão de recursos económico-financeiros

Competências
Articulação entre a componente económica e social nas organizações
Equilibrar necessidades e recursos
Gerir dilemas éticos
Racionalização e controlo de custos
Controlar e analisar contas
Gerir comportamentos
Avaliar para minimizar o desperdício
Negociação
Reforçar aspetos de vantagem das partes
Adotar uma prática de flexibilidade
Pesquisa e aprendizagem intraorganizacional
Procurar informação para melhor agir
Trabalhar em colaboração para compreender linguagem mais específica
Ajustamento a novas situações
Apresentar disponibilidade para novos compromissos organizacionais
Desenvolver a formação complementar

Tal como a auscultação feita às entrevistadas revela, um eixo de competências que aparece salientado no domínio da gestão de recursos económico-financeiros estrutura-se em torno da articulação entre a componente económica e social nas organizações, argumentando-se neste âmbito, que equilibrar necessidades e recursos traduz uma vertente essencial a esse nível. Tal como as inquiridas referem:

*“(...) a instituição tem que ser sustentável, no sentido em que tem que angariar receitas para poder investir, para se poder atingir aquele objetivo, para se fazer mais aquele serviço, ou para melhorar aquele, é isto que está em causa, e depois há que ver se aquele está a ter mais gastos mas aquele tem mais rendimento e há que perceber essas compensações, há que entender isto como um todo (...) penso que só o assistente social é que poderá ver melhor a componente social nas instituições, para que os idosos se sintam bem e lhes sejam prestados os serviços melhores, agora tem que se ter uma afinidade também com a área económica para impor regras, para não se por em causa a área social”* (DTASS1);

*“(...) é uma parte que pesa (...) não estou limitada pelo aspeto financeiro, assim, mas tenho que saber gerir o que tenho, não posso deixar de o fazer (...)”* (DTSCM2).

A par com este equilíbrio que têm de desenvolver, na gestão social organizacional, entre necessidades e recursos, emergem desafios/dilemas (e.g., privilegiar o social ou o económico? Se prevalecer o económico como lidar com o social?), que convocam as competências profissionais para uma tomada de decisão ética, tal como os excertos abaixo informam:

*“(...) isso coloca dilemas sobre o que privilegiar, aliás quando é necessário faço um pedido à mesa administrativa para diminuição de mensalidades, desde que se justifique, a pessoa que perdeu algum tipo de rendimentos (...) acaba sempre por prevalecer a parte social (...)”*(DTSCM2);

*“(...) saber gerir aspetos da profissão, tentando arranjar alternativas, isto significa que por vezes podemos privilegiar uma situação economicamente favorável mas nunca deixo a outra de lado, tento encaminhar sempre, eu se tiver uma situação economicamente favorável e uma desfavorável mas que de maneira nenhuma a ponha em risco, porque ela tem um bom suporte familiar, tem uma boa resposta de retaguarda, ok! Isso permite-me dar apoio a esta, que está sozinha, mas que me vai permitir uma alavanca, a sustentabilidade, senão aquela tem prioridade, sempre, e a administração entende isto, é sensível a isso (...)”* (DTFSS1).

A um outro nível as interlocutoras sublinham competências ancoradas na racionalização de custos, o que passa por desenvolver atitudes de controlo e análise de contas, gestão de comportamentos, e avaliação para minimização do desperdício:

*“(...) há que ter uma interferência na gestão da instituição (...) faço controlo, análise das contas, vejo por onde podemos poupar, atribuo valores, preços e tenho que o fazer (...) sou confrontada com isso”*(DTFSS1);

*“(...) nalguns aspetos tem de ser um esforço de todos, é gerir o comportamento de todos: Olhe! As águas, por exemplo (...)”* (DTASS1);

*“(...)ter um controlo dos produtos, dos alimentos, do que não se come, não se consome e que fica como desperdícios (...) acompanho isso (...)”* (DTASS2);

*“(...) avaliar (...) as situações para não desperdiçar, os gastos que possam ser diminuídos, este aspeto é o dia a dia, as luzes, os produtos (...)”* (DTSCM3).

Uma competência que é também assinalada por várias diretoras técnicas diz respeito à negociação, expressando-se a mesma através de práticas/atitudes que reforçam as vantagens para ambas as partes (em particular nas relações com fornecedores) e que adotam a flexibilidade na abordagem das situações (sobretudo com utentes/clientes e/ou famílias face a situações de atrasos no pagamento de mensalidades).

*“(...) negociar com as empresas que trabalham connosco (...) vemos essas contrapartidas dos dois lados (...) se não for por aqui não conseguimos (...) eu tenho à vontade para lhes dizer assim, então! Mas nós pagamos-vos tantos alugueres de camas e agora precisamos de mandar fazer os cartões (...), a vossa empresa não quer pagar os cartões (...) e por publicidade no verso? E eles não têm como recusar, e não recusam!”* (DTASS3);

*“(...) importa ter a flexibilidade necessária para abordar as situações, negociar nos atrasos, nas dívidas (...)”* (DTSFSS3).

De salientar, que no que concerne à gestão de recursos económico-financeiros, se refere ser necessário os profissionais desenvolverem atitudes de pesquisa e fomentar a aprendizagem a partir do trabalho colaborativo (intraorganizacional):

*(...) acho que um aspeto é procurar a informação, ter a informação para ter melhor noção do que existe, assim de programas, ou quando se quer implementar alguma coisa, (...) fazer diligências (...) procurar saber o que existe, porque há coisas que passam por nós e queremos saber como fazer (...)”* (DTASS1);

*“(...) perceber e trabalhar em colaboração, estou muito em contato com o diretor da área de administração e finanças, vai-me falando e explicando. Atenção temos de ter cuidado aqui! Está-se a gastar muito dinheiro nisto ou naquilo! Pode-se fazer assim? Faço, portanto, uma aprendizagem com ele para também compreender sobre esta linguagem da gestão (...) ele vai-me alertando para isso (...) há uma aprendizagem que vou fazendo (...)” (DTSCM1).*

As interlocutoras sugerem ainda competências associadas à adaptação/ajustamento a novas situações, considerando importante apresentar uma atitude de disponibilidade para assumir compromissos organizacionais (e.g., nas áreas económico-financeiras), decorrentes de novas exigências que se colocam às instituições e a si como profissionais e enveredar por formação complementar para incrementar conhecimentos. Assim e como as participantes referem:

*“(...) não podemos ter uma atitude desprendida em relação a isso (...) o inventário, as cedências de equipamentos, por exemplo, se vêm aqui pedir uma cadeira de rodas por um período (...) somos nós que fazemos por resposta (...) tenho de ter conhecimento disso (...). Quando se diz eu não fui formado para isso, eu costumo dizer, eu também não me formei para ter uma filha, vem do bom senso as pessoas têm que arranjar competências, estar disponíveis para isso, ajustarem-se a novas situações e exigências profissionais (...)” (DTSCM1);*

*“(...) há áreas que estão mais direcionadas para ali, para as questões financeiras e às vezes não temos tanto conhecimento (...) seria importante (...), completamente (...), a formação, ter noções, ou fazer-se quando há, para olharmos para um balanço (...) até para termos uma noção, às vezes tenho que pedir, quando não sei, peço, quando penso que é necessário peço, e é-me dada (...). Para mim essa informação é importante, por vezes tem de se fazer uma candidatura a um projeto, é necessário saber elementos desses” (DTSCM2);*

*“(...) a componente financeira ainda é um bocadinho lateral mas temos que estar aí, de certa forma, (...) fazer atualização, há ações que se fazem (...) zelar também por essa componente porque a parte económica é que ajuda a instituição a existir” (DTSCM3).*

Relativamente às competências que as diretoras técnicas consideram mobilizar ou que são necessárias na gestão de recursos económico-financeiros emergem de uma forma abrangente as que se relacionam com a articulação entre “o económico e social”, com a racionalização e controlo de custos, com a negociação, com a pesquisa e aprendizagem intraorganizacional e com o seu “ajustamento” a novas situações ou realidades.

A conciliação “entre o económico e o social” mostra ser para as assistentes sociais do estudo um imperativo da prática organizacional, que se acentua perante os contextos de contenção de recursos e de constrangimentos financeiros das arenas organizacionais e na sequência de pressões internas e externas às mesmas. Tal como Payne (2009) sugere, estes profissionais carecem de saber lidar com os recursos organizacionais de forma compreensiva, também para atender a questões de financiamento, tendo de considerar os limiares daquilo que pode ser ou não ultrapassado na gestão de recursos e serviços.

Por seu lado, Hughes e Wearing (2013), consideram que uma importante área que requer decisões e competências dos assistentes sociais no campo dos serviços do cuidado recai na compatibilização dos mesmos com recursos e utilizadores/clientes, atendendo a que a procura a estes

serviços usualmente excede a oferta, o que implica convocar a racionalidade a este nível e em relação a outros custos no contexto das organizações. Efetivamente, importa ao Serviço Social comprometido com a gestão das organizações atender à globalidade, ao todo, como as inquiridas sugerem, equacionando as realidades em presença (e.g., do idoso e da organização), que contribuem para a sustentabilidade das instituições onde se inserem. Na esteira de Green e McDermott (2010), o Serviço Social tem que ser capaz de articular as suas intervenções atendendo aos múltiplos contextos com que se defronta, o que significa ser capaz de adotar uma leitura que os associe e que lhe permita trabalhar com essa abrangência. Tal implica, de igual modo, que neste percurso para a sustentabilidade o Serviço Social apreenda a complexidade e a possa gerir carecendo de fazer face a questionamentos ou dilemas do foro ético. Como as inquiridas revelam, associadas a preocupações de sustentabilidade económica têm de se encontrar caminhos que façam prevalecer o social ou o económico, com base numa tomada de decisão ética. Sendo certo, que na gestão das organizações sociais, a tomada de decisões éticas e a resolução de dilemas éticos pelos profissionais contribuem globalmente para a missão destas organizações, para minimizar a discriminação e para potenciar a igualdade de oportunidades dos utentes/clientes das mesmas (Hardina et al., 2007) e prosseguir a justiça social, tal como se estabelece nas normas internacionais para os assistentes sociais (FIAS, 1976; 1994; NASW, 2008), a habilidade para gerir dilemas éticos coloca-se em várias áreas como Payne (2009:99) realça, constituindo uma delas, a que se refere a problemas da avaliação financeira ,a qual obriga a atender à “(...) equidade entre os que podem pagar e os que não podem [realidade esta particularmente sentida] nos pagamentos de cuidados (...) a idosos”, como o estudo também revela.

Adicionalmente a estas competências, que as assistentes sociais informam mobilizar nesta relação entre o económico e o social, estas interlocutoras são de forma crescente convocadas a gerir a racionalidade numa perspetiva de regulação de custos associados à provisão de serviços, quer seja no domínio do controlo e análise de despesas e receitas, ou mesmo gerindo comportamentos de colaboradores (procurando a sua maior sensibilidade para os gastos), assim como a avaliar as necessidades e correspondente afetação de recursos, por forma a minimizar o desperdício e conseguir fazer um planeamento ajustado dos consumos mensais. Este núcleo de competências que se inserem em tarefas de gestão organizacional acopladas ao exercício profissional (Vd. Coulshed, 1990), advém do trabalho que caracteriza a intervenção nos ambientes organizacionais, a qual e de acordo também com O'Hagan (1999:183), tem que estar ciente da natureza finita dos recursos afetando aqui o Serviço Social um contributo prático, que incide, no “(...) planeamento, monitorização e controlo dos recursos”, isto é de rigor financeiro.

No cômputo das competências enunciadas a negociação adquire um lugar de destaque relacionada com a intervenção que influencia a sustentabilidade económico financeira das IPSS, mostrando ser oportuna em diversas situações inerentes às realidades organizacionais, como nas relações com fornecedores (para acordar os termos dos serviços por estes a prestar e/ou alguns benefícios que essa provisão de serviços pode acrescentar em momentos oportunos para as organizações) e noutras com públicos organizacionais, designadamente, utentes/clientes (em particular no domínio da intervenção para pagamento ou resgate de mensalidades), a título de exemplo. Em domínios conectados com os recursos, seja numa perspetiva meso (recursos organizacionais) ou micro

(recursos dos indivíduos os quais podem comprometer os seus direitos), a negociação mostra-se particularmente adequada para ser desenvolvida pelo Serviço Social (Lens, 2004; Thompson, 2015), configurando no contexto organizacional e de uma forma crescente uma competência canalizada para abarcar uma ampla gama de interações. Um aspeto crucial da negociação, que o estudo demonstra (nesta perspetiva económica aqui em análise), reside na sua compreensão como processo genérico, que se adapta a situações de conflito, mas também a outras, onde os objetivos não estão em conflito, como é o caso de transações comerciais ou alianças de negócios (Walton e McKersie, 1991). Em relação às primeiras (e.g., conflito decorrente da existência de dívidas/resgate de mensalidades), vários autores (Lens, 2004; Thompson, 2015), advogam que a negociação com princípios, que traduz uma forma de negociação desenvolvida por Roger Fisher e William Ury, na área comercial e jurídica é coincidente com a base de valores do Serviço Social, ao equacionar a resolução de problemas de forma flexível, assente na exploração de várias opções para se chegar a um acordo, que considere as necessidades e preocupações das pessoas, bem como os interesses das agências (lógica dos interesses partilhados/ganhos mútuos). Quanto a outras situações, a negociação acoplada ao campo económico pode adotar-se no quadro de estratégias competitivas ou que visam angariar vantagens económicas para as organizações (Walton e McKersie, 1991), mobilizando-se também por esta via a habilidade prática da negociação a partir do Serviço Social (e.g., reforçar aspetos de vantagem/interesses das partes).

No contexto organizacional, as competências relacionadas com a pesquisa e aprendizagem intraorganizacional emergem como fundamentais ao exercício profissional comprometido com as questões do foro económico das instituições. Como Mito e Lima (2009:37) sublinham, a atitude investigativa que aumenta o conhecimento, “(...) permite a compreensão das particularidades existentes nos diferentes campos de exercício profissional, como na definição de ações profissionais que melhor respondam às demandas e necessidades (...)”, quer dos indivíduos quer das organizações. Esta é uma dinâmica que reflete forte acuidade face aos desafios presentes no campo de atuação dos profissionais auscultados e que lhes exige o assumir de condutas ativas de procura de informação para melhor agir, por exemplo, para aceder a informação privilegiada relacionada com programas/políticas existentes e/ou candidaturas a projetos com financiamento (e.g., Portugal 2020). A este respeito o Conselho Federal de Serviço Social Brasileiro tem vindo a apresentar um conjunto de publicações na sequência de vários debates ocorridos desde 2002 sobre as atribuições profissionais, realçando por entre outras, a competência que assiste aos assistentes sociais relacionada com a promoção do conhecimento para fundar a intervenção. Assim e como enfatiza este órgão, impõe-se a estes agentes que no presente possam dominar as informações para identificar instrumentos a serem acionados no decurso da sua intervenção. Em particular, reforça-se o pressuposto de que a pesquisa constitui um instrumento vital capaz de “decifrar a realidade” e iluminar a condução do trabalho a ser realizado” (CFSS, 2012:31). Idêntica constatação, resulta do estudo de Ronconi (2003), que revela que nas organizações de economia solidária os profissionais de Serviço Social ergueram competências que consideram fundamentais para o seu exercício profissional, entre as quais, a procura de elementos teóricos, a elaboração de projetos para procurar auxílio junto a fundos específicos, entre outros.

Paralelamente e como o nosso estudo também evidencia, reunir o conhecimento ou o saber, mostra ser uma habilidade técnico-operacional, que ancorada no diálogo com outros agentes faculta a

compreensão de certas matérias consideradas pertinentes para a ação. Tal significa, pois, desenvolver a aprendizagem intraorganizacional a partir de um trabalho em colaboração para compreender conceitos ou uma linguagem mais específica como é aquela que decorre da área económico-financeira. Em boa verdade, trabalhar na perspetiva da gestão social no contexto das OES implica compreender o trabalho como partilha, significa beneficiar de um ambiente de colaboração resultante do diálogo, o qual faculta não somente o planeamento da ação, mas também a aprendizagem mútua, constatação esta decorrente do estudo de Ronconi (2003) e aqui também observada.

De forma complementar e mostrando-se assumidamente desafiadas pelas questões económico-financeiras que se entrecruzam com as suas funções no âmbito da direção técnica organizacional, as inquiridas revelam ser importante conseguirem ajustar-se às novas situações ou seja às novas solicitações que o seu espaço ocupacional vem exigindo. Destarte, apresentar disponibilidade para assumir novos compromissos organizacionais percecionados como uma intervenção mais sólida, assertiva e próxima das componentes que erguem a capacitação económico-financeira das instituições, constitui uma competência sublinhada pelas assistentes sociais auscultadas. A par e por forma a ser possível melhor percorrer este caminho e/ou construir novas possibilidades de ação nestas agências, as competências que decorrem da qualificação subjacente ao desenvolvimento de formação complementar, apresentam-se com a maior oportunidade. Tal como Iamamoto (2000) reitera, o profissional competente deve ser qualificado para conhecer a realidade nas suas várias dimensões, inclusive económica, na qual trabalha. Globalmente pode, pois, argumentar-se que este ajustamento ou adaptação traduz nos termos de Trevithick (2000), uma competência interventiva associada às práticas que ocorrem em múltiplos ambientes, entre os quais, os residenciais ou de cuidado para idosos. Neste domínio, as abordagens originárias de várias disciplinas, entre as quais da economia, têm sido abraçadas pelo Serviço Social, resultando este interesse particular, nesta área de conhecimento, da importância que o mesmo reveste em termos de aplicação para situações diretas da prática, colocadas a vários níveis (e.g., nível micro, meso e macro).

#### 1.4.2. Intervenção na prestação de contas/*Accountability*

A vertente analítica, *prestação de contas/accountability* está relacionada com a capacitação para a responsabilização organizacional e visa compreender: a) que interlocutores são salientados na prestação de contas dos assistentes sociais; b) quais as práticas/mecanismos utilizados para a prestação de contas; c) como avaliam a prestação de contas; d) qual a contribuição do Serviço Social na prestação de contas organizacional e e) que competências mobilizam a este nível.

No quadro abaixo apresentam-se os principais resultados desta dimensão, no que diz respeito aos três primeiros tópicos desta abordagem (a) a quem?; b) como?; c) avaliação/ que impactos?)

Quadro IV. 17 - Prestação de contas/accountability e Serviço Social

Intervenção e Impactos	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
A quem (interlocutores salientados)									
Segurança social	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Outras entidades públicas (IEFP)	x	x		x					
Outras entidades			x				x	x	
Utentes/clientes/famílias	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Colaboradores	x						x		
Direção/administração/administrador delegado /direção executiva/mesa administrativa	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mecanismos salientados									
Estatísticas mensais	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Demonstração de ações/resultados decorrentes das visitas de acompanhamento técnico/ações inspetivas	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Informações/relatórios de atividade (e.g., anuais; mensais; trimestrais)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Informações/planos de atividade (e.g., anuais; mensais)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Regulamentos e alterações	x			x				x	
Avaliação de desempenho		x				x			x
Reporte a colaboradores/equipas	x						x		
Análise e reporte de inquéritos a utentes/clientes/famílias		x				x		x	x
Análise de reclamações e encaminhamento	x	x		x				x	x
Análise de sugestões e encaminhamento		x						x	x
Propostas de admissão				x	x	x			
Proposta da qualidade	x								
Propostas várias	x	x				x	x		
Intervenção diária/proporcionar condições nas respostas/prestação de informação a utentes e famílias	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Registos/informação diversa	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Avaliação									
Fomenta transparência/credibilização instituição e canalização de apoios	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Oportunidade para melhorias/mudança	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Oportunidade em termos de organização		x		x		x	x		
Salvaguarda da instituição e colaboradores			x		x		x		x
Intensifica trabalho ("gabinete"/domicílio)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Intensifica procedimentos e prescrição (e.g., guiões/normas técnicas)	x	x	x	x	x	x	x	x	x

A abordagem relativa à prestação de contas informa que as diretoras técnicas orientam a sua intervenção, neste domínio, para agentes que consideram centrais, designadamente a Segurança Social, utentes/clientes/famílias e a sua hierarquia organizacional:

*"(...) em termos da entrega de documentos obrigatórios é mais à segurança social (...)"* (DTASS3);

*"Principalmente à segurança social, que nos financia (...). Nós enviamos aquilo que é obrigatório para a segurança social (...)"* (DTSCM2);

*"À segurança social obrigatoriamente"* (DTSCM3);

*"(...) aos idosos, não os podemos descurar (...) tenho toda essa atenção para com eles (...)"* (DTFSS2);

*"(...) os utentes, as famílias também são informadas, há logo o esclarecimento quando entram, as pessoas são informadas de tudo e têm esse direito (...) é para eles que a instituição também existe (...)"* (DTSCM2);

*"A nível interno é à administração"* (DTSS1);

*"Internamente presto informação à mesa administrativa"* (DTSCM2);

Paralelamente, constata-se que algumas interlocutoras salientam que a sua responsabilização é extensível a entidades públicas, designadamente ao IEFP, na sequência de candidaturas feitas a medidas de apoio ao emprego:

*“(...) as pessoas que estão pelo centro de emprego, damos essa informação ao instituto de emprego (...) temos essa responsabilidade (...)”* (DTASS1);

*“(...) com o IEFP, as pessoas subsidiadas têm regras, de assiduidade, horário de trabalho e regime de faltas que é igual aos outros funcionários, mas isto tem de ser também visto, controlado, não é! (...)”* (DTFSS1).

De salientar, também, que várias assistentes sociais referem ser *accountable* a outras entidades (e.g., Fundação EDP, banco alimentar, escolas/universidades) na sequência de outro tipo de candidatura ou relação:

*“(...) eu acho que é uma prática de bom trabalho, é prestar contas à Fundação EDP, de como é que temos estado a gerir o equipamento que eles nos deram e, portanto, tenho os dados todos, aliás, ainda ontem estive a atualizar todos os stocks do ano (...)”* (DTASS3);

*“(...) para o banco alimentar temos que enviar informação todos os meses (...) uma vez por mês vamos buscar (...)”* (DTSCM1);

*“(...) as escolas por causa dos estagiários (...)”* (DTSCM2).

Relativamente aos mecanismos de prestação de contas, as diretoras técnicas são unânimes em mencionar que procedem à prestação de contas de forma diferenciada consoante os *stakeholders* em presença. Deste modo e na sua globalidade informam estar incumbidas da preparação/coordenação da informação concernente à estatística mensal acerca da frequência das valências/respostas sociais, quer comunicando esta informação diretamente às entidades oficiais (serviços da Segurança Social), quer reportando internamente ou diligenciando em conjunto com outros departamentos organizacionais (e.g., serviços administrativos; serviços de contabilidade) esta informação, para posterior envio:

*“(...) as estatísticas mensais, dos acordos, sou eu que faço (...)”* (DTASS3);

*“Estes mapas sempre os mandei, mas antes eram em formato de papel em que eu punha o número de processo do utente por exemplo, e depois a segurança social orientava (...) de há uns anos para cá aquilo é uma plataforma informatizada eu tenho que por o número de segurança social do utente e aquilo dá certo ou dá errado, não há ali falhas, sou eu que preencho”* (DTFSS1)

*“(...) obrigatoriamente temos de fazer listagem mensal dos utentes de todas as valências (...) sou eu que faço. As colaboradoras dão-me as entradas e as saídas, as alterações que há e eu todos os meses preencho os mapas”* (DTSCM1);

*“(...) os serviços administrativos preenchem na plataforma (...) o serviço social coordena, acompanha (...)”* (DTASS2);

*“Fazemos os registos das estatísticas mensais, com a contabilista (...) nós vemos esses mapas e damos indicações sobre isso, a contabilista é que insere na plataforma, mas de acordo com a nossa informação (...)”* (DTASS1)

*“(...) estatísticas sobre serviços (...) preparar a informação em articulação com a contabilidade (...) sempre ao fim do mês ver se entrou algum utente, se faleceu algum utente (...)”* (DTFSS2);



*“Para a segurança social são os mapas mensais dos utentes, faço os mapas e depois a secretaria é que envia (...)”*(DTSCM2).

De igual modo, todas as entrevistadas referem que procedem em termos de *accountability* ao reporte de informação ou demonstração de ações/resultados na sequência das visitas de acompanhamento técnico por parte da segurança social ou de ações inspetivas, i.e., de fiscalização dos equipamentos e serviços:

*“(...) faço a visita com a colega da segurança social (...) respondo ao que se pede (...) anoto as sugestões para alterar o que tiver de ser alterado (...)”* (DTASS1);

*“(...) acompanho as ações da segurança social e somos sujeitos a ações de fiscalização (...) isso depende da equipa e de quem está a acompanhar (...) e vêm ver tudo, os processos (...) se está certo, se não está certo, se estamos a cumprir a legislação, vêm ver o que está no acordo, as instalações; a parte alimentar, condições para os utentes, funcionamento, seguem o guião (...) faço sempre esse acompanhamento (...) dou as informações para fazerem o relatório, tomo nota do que dizem, o que se deve ter em atenção, ou mudar (...)”*(DTFSS1);

*“(...) diretamente à segurança social são as visitas de acompanhamento, é para se demonstrar o que se faz, têm os guiões que seguem (...)”* (DTFSS2);

*“(...) a informação que pedem nas visitas de acompanhamento, aliás tivemos uma a semana passada (...) planos de cuidados, registos, contratos de prestação de serviços, os regulamentos, pede-se os relatórios de tudo o que temos (...)”* (DTSCM3);

*“(...) quando cá vêm fazer a visita de acompanhamento anual, vêm verificar uma série de itens, pronto! E se está tudo bem ou se é preciso ajustar alguma coisa, ou se é preciso alterar (...) a minha prestação de contas é em termos de dizer nós estamos cá e temos estes utentes e mostrar que estamos a prestar estes cuidados, de acordo com as orientações que são indicadas (...)”* (DTFSS3).

Paralelamente e no seu conjunto as inquiridas indicaram utilizar também mecanismos de *accountability* direcionados para interlocutores internos (dirigentes organizacionais), relativos à gestão do funcionamento e assentes em instrumentos como planos e relatórios de atividade anuais. Outros planos (e.g., mensais, associados às atividades com idosos) ou relatórios com periodicidade diversa (e.g., trimestral e mensal) são paralelamente referidos, a título de exemplo:

*“Temos que dar conta do plano de atividades anualmente (...) envio o relatório à direção (...)”* (DTASS1);

*“(...) faço o plano anual, da área dos idosos (...) bem como o relatório (...) para a direção (...)”* (DTASS2);

*“É a documentação da gestão do funcionamento (...)”* (DTFSS1);

*“(...) apresento os planos de atividade, as propostas de admissão, os relatórios de atividade anuais, os planos operacionais também, os planos mensais de atividade que fazemos mensalmente, estes planos mensais incluem informação sobre as atividades que fazemos com os idosos (...)”* (DTFSS2);

*“(...) as colegas todas enviam-me os seus relatórios trimestrais, eu leio e verifico... e tudo, e envio à direção onde faço o ponto da situação do que foi este trimestre todo, a nível de admissões, a nível de saídas, a nível de recursos humanos, a nível das nossas ações, a nível de saúde, faço até alguma estatística de quantos estiveram internados, quantos foram às urgências (...) relatamos o que fizemos,*

*mas também damos a conhecer o que vamos fazer, também damos a conhecer, se houver alterações, não é! Em relação ao que houve” (DTFSS3);*

*“(...) também temos de prestar contas à mesa administrativa (...) eu, como diretora de área, para a direção da casa (...) faço requisição a pedir (...) 10 cadeiras de rodas (...) apresento as estatísticas mensais sobre os serviços... a situação das valências, com número de utentes, as vagas (...). Todos os meses há uma reunião, há uma reunião mensal com a mesa administrativa (...). Relatórios semestrais e anuais também são da minha responsabilidade e têm de ser reportados à direção (...) o plano de atividades (...) reporto também reuniões da equipa (...)” (DTSCM1);*

*“Temos de informar (...) admissões, planos e relatórios de atividade (...) fazemos registo de reuniões gerais com colaboradores, mas não temos obrigatoriamente de mostrar (...). Os planos de atividade e relatórios de atividade (...) para o Provedor (...) nas visitas se nos pedem (...)” (DTSCM2);*

*“(...) reportamos a informação para integrar no plano de atividades, por exemplo, o número de admissões, utentes, as valências, todas as ideias que temos para uma resposta podemos propor (...) em termos do relatório de atividades é o mesmo (...) a avaliação da satisfação dos utentes, do desempenho (...) nós apresentámos os resultados (...) depois os relatórios anuais e contas (...) são enviados para a segurança social, são eles que enviam, a direção (...)” (DTSCM3);*

Com incidência geral importa também salientar a responsabilização sentida pelas diretoras técnicas e que decorre da sua intervenção diária junto do público-alvo organizacional, i.e., idosos e familiares, como algumas inquiridas referem a título de exemplo. Neste âmbito, informam ter responsabilidade associada ao objeto e missão organizacional (e.g., proporcionar condições e convívio aos utentes; responder às suas necessidades, proceder ao acompanhamento dos utentes, humanizar serviços) e ao nível da prestação de informação, de índole diversa, associada às valências/respostas e sua frequência (e.g., prestação de informação sobre bens/serviços, contratos de prestação de serviços; custos das mensalidades e serviços; afixação de informação):

*“(...) há essa responsabilidade de lhes dar condições nas respostas que frequentam (...) de os levar a conviver nas atividades (...)” (DTASS1);*

*“(...) é a que direcionamos para o benefício dos clientes, dia a dia, é a nossa capacidade de dar resposta” (DTFSS2);*

*“(...) depois é da nossa responsabilidade o acompanhamento, manter o utente integrado, responder às suas necessidades, reunir com as famílias (...)” (DTSCM1);*

*“(...) com os utentes fazemos todo o acompanhamento (...) a responsabilidade é diária, asseguram-se os serviços, organizam-se (...) há que prestar as informações (...) fazer todo o processo, os direitos que têm, os deveres, quanto pagam por mês (...) olhar as situações individualmente, para alguns há uma monitorização mais recorrente, a intervenção é diferente, claro e falamos com as equipas para se responder a essas dificuldades (...)” (DTSCM3);*

*“(...) não deixo de interagir com eles, estar com eles, falar com eles, como é que se passou o dia, acho que é nossa essa responsabilidade, de humanizar os serviços prestados (...)” (DTASS2);*

*“(...) quando os utentes são admitidos dou a conhecer as normas, as atividades, o seu espaço, onde ficam, também se assina o contrato de prestação de serviços (...) as famílias normalmente acompanham e retêm esta informação e assinam o contrato (...)” (DTSCM1);*

*“(...) esta prestação de contas, de tudo, é muito necessária, há muita exigência, (...) temos essa preocupação de informar, tudo com detalhe, as fraldas, os recibos, o custo do transporte (...)há outras coisas que temos que informar, e fazemos isso, no contrato que fazemos com eles, está tudo definido e depois temos os regulamentos e a informação que pomos (...) sempre atualizada, para além das informações aos responsáveis, há muita coisa aqui também (...)” (DTFSS1);*

*“(...) há uma responsabilidade contínua (...) afixamos a informação toda” (DTASS1);*

Nesta dimensão da prestação de contas importa ainda salientar, que muitas das diretoras técnicas pertencentes às várias IPSS referenciam outras práticas organizacionais que acentuam a sua responsabilização perante a organização e utentes e/ou revelando a eficácia dos serviços. Por entre as primeiras, salientam-se as relativas à elaboração de propostas (e.g., admissão, qualidade entre outras), prestação de informação a colaboradores, análise de reclamações e sugestões, sendo estas também práticas ou condutas de pendor mais relacional, ou comunicativo.

*“(...) no dia-a-dia estou com a administração, falo quase todos os dias com o administrador e vou dando nota das coisas que são atípicas a não ser informação que seja para análise da administração, portanto, as propostas para admissão, de contratação ou coisas que me são pedidas, que são por escrito, por e-mail” (DTFSS1);*

*“(...) perante várias situações (...) se há necessidade de alguma coisa, uma admissão ou alguma situação que entenda que o devo fazer, faço essa comunicação (...) (DTFSS3);*

*“(...) com a qualidade fiz a proposta para iniciarmos o processo de implementação (...)” (DTASS1);*

*“(...) cabe-me a mim propor a formação (...) defino esses objetivos anuais (...) vendo o que nos faz falta, que nos qualifica (...)” (DTASS2);*

*“(...) reporto com frequência situações por escrito, faço propostas por escrito, proposta da compra disto ou daquilo, duma alteração de determinado ponto, duma situação que não gostei que se passou aqui dentro, escrevo tudo, dou o meu parecer, escrevo é preciso isto e isto, já vão com os orçamentos, já vão com alguma coisa, habituei-me a fazer aquilo (...) tenho feito isso porque assim fica escrito e com as propostas” (DTASS1);*

*“(...) nas reuniões com a equipa (...) comunico (...) a formação onde estive, o que está para vir (...) orientações da direção, explico e sensibilizo sobre as despesas com base nos custos que temos” (DTSCM1);*

*“(...) a nível de reclamações, se tivermos alguma tenho que informar, tenho que analisar e procuro resolver” (DTSCM2);*

*“(...) as sugestões são trabalhadas pela equipa para avaliar, há depois a proposta, o que podemos melhorar para os clientes, faz-se (...)” (DTASS2);*

*“Há um livro de reclamações, há uma caixa de sugestões onde os familiares e os idosos podem escrever mas não escrevem (...) deve passar sempre por um processo próximo, ouvi-los, perceber o que se pretende (...) dar andamento a sugestões ou queixas (...) se os idosos não estão satisfeitos com algo (...) tem que se ver o problema, melhorar (...) fazemos por conseguir resolver (...)” (DTSCM3)*

Quanto às segundas, são referidas práticas assentes por exemplo, em registos, regulamentação, análise e reporte de inquéritos a utentes/clientes/famílias e avaliação de desempenho:

*“(...) com os registos mostra-se a organização, a organização da instituição, como fazemos e também como devemos fazer (...) isso é um ponto de reconhecimento para fora, para as famílias (...) e para dentro (...)” (DTASS1);*

*“(...) outro tipo de informação tenho que a ter organizada, para quando ma pedem tenho que a ter, nomeadamente registos disto ou daquilo (...) outra informação sempre que é preciso tenho que a prestar” (DTASS3);*

*“Todos os regulamentos, contratos e adendas foram, desde o início, sempre elaborados por nós. Ao longo dos anos foram sendo alterados, são aprovados pela Direção e depois são enviados para a segurança social (...) baseamo-nos na minuta da CNIS, em consultas a outros regulamentos e na nossa própria experiência de modo a acautelar situações que podem ocorrer e para a qual é necessário regulamentar” (DTASS1);*

*“(...) os regulamentos internos, temos que enviar alterações que sejam feitas a nível de regulamento interno, temos que informar, tem que estar tudo aprovado por eles [Segurança Social] (...) fazemos os regulamentos das valências pedindo ajuda à advogada da instituição, o mesmo com os contratos de prestação de serviços (...) as estatísticas sobre os inquéritos, quando fazemos os inquéritos de satisfação depois transmite-se a avaliação que surge daqui” (DTSCM2);*

*“(...) a avaliação de desempenho que está sob a minha alçada é parte nessa responsabilidade que tenho, porque avalio todos esses procedimentos que têm que ter e prestar (...) mesmo se fazem os registos que são necessários (...)” (DTASS2);*

*“(...) é obrigatória em toda a instituição (...) a avaliação de desempenho (...) nesta área desenvolvo a todos os colaboradores e depois com base nos resultados pode haver promoção, pode haver subida de categoria, conseguimos ver quais são as maiores necessidades de formação para projetar para o ano seguinte” (DTFSS3).*

No que se refere à avaliação que as diretoras técnicas fazem relativamente à *accountability* organizacional e que as envolve em termos de mecanismos de intervenção, quer sejam através de ferramentas ou processos de ação, verifica-se que as mesmas tendem a valorizar argumentos ancorados nas ideias da transparência, do escrutínio público e da credibilização, que as condutas de prestação de contas transportam para as organizações e que lhes permite canalizar apoios para as organizações:

*“Acho importante fazermos, porque é assim mostra a quem nos financia, que fazemos bem, não é! Têm que saber para onde é que anda o dinheiro e como se gasta, é uma questão de transparência, não pode ser de outra forma, porque se há instituições em que tudo corre bem, se calhar há outras que não fariam as coisas da melhor forma, são os dinheiros públicos (...) há que mostrar o que se faz, para que se perceba que não somos assim uma instituição...frágil...temos atividades! (...) as pessoas compreendem e podem ajudar, por exemplo, é o que se passa com a quermesse (...)” (DTASS1);*

*“(...) mas é uma forma de o público em geral perceber que as instituições estão a utilizar bem os dinheiros públicos (DTASS2);*

*“(...) o prestar contas também é importante, porque damo-nos a conhecer e vêm o funcionamento (...) e sabem que os dinheiros públicos são gastos de forma equilibrada e de uma forma séria, porque são os dinheiros de todos nós que estão em causa (...) quando me pedem aqui na rua para dar o contributo*

*para a associação X, aquilo corresponde a que se eu tiver que dar, dou, para aquela, que sei como funciona (...) (...) aumenta a confiança nas instituições (...)” (DTASS3);*

*“(...) A instituição produz serviços e é gasto dinheiro, pois é. Mas as pessoas comem um prato de carne ao almoço e um prato de peixe ao jantar (...) Existe essa preocupação. Não é gastar por gastar! Foi gasto não sei quanto em obra, para isto ou para comprar aquilo. Este tipo de informação é importante transmitir à comunidade” (DTSCM1).*

De igual modo se constata existir uma perceção favorável das inquiridas aliada a oportunidades que se prendem com as melhorias incrementadas ou passíveis de acontecer por via da adoção de posturas de *accountability*, salientando que as mesmas ocorrem sobretudo decorrente da sua relação com os *stakeholders* governamentais:

*“Eu acho que este prestar de contas à segurança social também nos ajuda a evoluir (...). Está tudo bem? Funcionamos bem? Temos estatutos, temos regulamentos internos, o que é que falta? E melhorar, porque há sempre coisas que podem falhar e que não estão bem, é uma questão de aprendizagem da própria instituição e andar para a frente” (DTASS3);*

*“(...) acho que isso é uma ajuda, nós temos oportunidade de corrigir, de melhorar, vêm sempre numa perspetiva de apoio, não de fiscalização pura e dura e com o intuito de penalizar a instituição, não.! Eles vêm com o intuito de melhorarmos o nosso trabalho” (DTFSS1);*

*“(...) O acompanhamento técnico (...) até à data não passava de uma breve visita, preencher o relatório que se preenchia todos os anos e pronto! Pouco mais do que isto, ou seja, nível de conhecimentos, nada. Agora é que eu acho que nós temos um acompanhamento técnico, em que nos ajuda, nos elucida, nos informa, mesmo a nível de legislação, de tentar melhorar todo o serviço, de aprendizagem” (DTSCM2);*  
*“(...) obtemos do acompanhamento técnico algumas sugestões de melhoria dos documentos que analisaram, dos registos (...)” (DTSCM3).*

Oportunidades adicionais são ainda referidas como decorrendo das possibilidades que a responsabilização reflete, em termos instrumentais, i.e., de organização dos próprios serviços:

*“(...) encontro vantagens nestes processos, nestes procedimentos da qualidade, organizam melhor a instituição, é mais fácil, todas trabalhamos sobre as mesmas regras, sobre aquele documento, quando entram, para os planos individuais, tudo ali arrumadinho, para mim tem vantagens (...)” (DTASS2);*

*“(...) para a fundação é uma garantia que damos do funcionamento, não só à segurança social, mas aos utentes, se os serviços estão organizados e respondem de forma positiva, temos tudo exposto, a informação registada (...) isso traz qualidade e depois não é só a segurança social, a instituição tem uma dimensão tal que se não fosse isso ninguém se entendia, temos que aprender a lidar com isso, com estes formalismos, com estes procedimentos (...)” (DTFSS1).*

Importa de igual modo, salientar, que outros elementos de vantagem da prestação de contas são percecionados por algumas entrevistadas, relacionados com a sua contribuição para a salvaguarda da instituição e colaboradores:

*“É um trabalho que é árduo, mas que tem as suas vantagens, prefiro neste momento viver com ele do que sem ele, neste momento, sim, até porque é uma salvaguarda para a instituição e para os próprios colaboradores, sabe-se como proceder, temos as orientações escritas para fazer, é uma prevenção e uma proteção (...)” (DTFSS2);*

*“(...) se a senhora caiu, se não houver um registo de ocorrência de que ela não está bem, têm de esclarecer porquê. Eu sei quem lá esteve, porque assinaram o livro de ocorrências (...)” (DTASS3);*

*“(...) torna o trabalho mais objetivo e para defesa dos próprios colaboradores (...) é aquilo que eu digo, eu sei que é chato terem que estar a assinar e a escrever mas é para vosso bem, se dizem assim, por exemplo, nós temos um livro de ocorrências noturnas, em que elas fazem rondas e têm de escrever o que é que se lá passa, é o que eu digo, não é, imagine que há um utente com febre, nós saímos daqui estava com temperatura, mandamos medir a temperatura, se não registarem podem dizer que a febre foi durante a noite, não está lá nada, agora se registarem, passarem lá às duas da manhã, medirem, eram 36.3, nós temos que dizer, Olhe como vê não tinha! Está a ver! É tudo uma salvaguarda. Não é mandar fazer por fazer, as coisas têm uma razão de ser e de existir (...)” (DTSCM1)*

Não obstante os argumentos atrás referidos, importa salientar que a *accountability* coloca às diretoras técnicas um conjunto de constrangimentos relacionados com a intensificação do trabalho (de “gabinete” ou em casa) e/ou com a gestão do tempo:

*“(...) estamos muito no gabinete, muito tempo (...) há sempre coisas a preencher, e a consultar e a responder ao que é pedido e prazos, e estar no computador, mas faz parte (...)” (DTASS1);*

*“A vertente mais burocrática e administrativa é assim, tento resolvê-la muitas vezes em casa, muitas vezes levo, ainda hoje, levo para casa e lá estou sossegadinha e naqueles bocadinhos que estou desocupada, faço e portanto consigo organizar a minha parte burocrática, ter os mapas, fazer mapas de férias, faço tudo tranquilo, para depois estar disponível o tempo que estou aqui na instituição, para os colaboradores, para os utentes (...)”“(...) temos limitações, nós não podemos dizer que fazemos este mundo e o outro, eu tenho quatro planos em atraso que não os consigo fazer” (DTFSS1);*

*“(...) é uma sobrecarga, rouba tempo (...)” (DTFSS2);*

*“(...) a formalização, o preenchimento de documentação, os registos, isso traduz por vezes uma sobrecarga (...) mas é uma tarefa que tem que existir (...) a gestão disso faço levando muitas vezes trabalho para casa, tenho mesmo que levar, em termos de horários, tenho dias que saio às 5 e se tenho que ficar fico, não tenho horário rígido, mas consigo tento não penalizar os utentes, por norma não tenho restrições para atender os utentes, batem à porta e entram, ainda que tenha um horário para atender mas não saiu do papel (...)” (DTSCM2);*

Por entre os constrangimentos surgem ainda realçados, argumentos, que focalizam a *accountability* como abrangendo muitos procedimentos e com um cariz demasiado prescritivo, sugerindo uma perceção da mesma, em algumas vertentes, como desadequada ou mesmo inútil:

*“ (...) dá-nos muito trabalho, então os regulamentos! É uma coisa diabólica, porque acho que é demasiado comezinho, demasiados pormenores que não enriquecem, que não são o que vai melhorar propriamente os serviços e depois para a próxima vez ainda há mais uma vírgula, e por aí fora, e às vezes acaba por ser um bocadinho maçador, tenho que reconhecer (...) há coisas, ao nível dos processos chave da qualidade que são tão exigentes (...)” (DTFSS3);*

*“(...) porque há registos (...) que eu não consigo perceber qual a sua utilidade, por exemplo: Tem cão? Tem gato em casa? não tem interesse (...) e perde-se imenso tempo” (DTASS1).*

A auscultação desenvolvida junto das diretoras técnicas informa que todas reportam prestar contas a mais do que um *stakeholder* e transversalmente mostram-se *accountable* a agentes como a

Segurança Social, utentes/clientes/famílias e à sua hierarquia organizacional. Traduzindo uma vertente que mobiliza a atuação do Serviço Social nas organizações associada às suas funções de gestão social, a prestação de contas apresenta-se assim múltipla por parte destes profissionais e configura-se como um elemento distintivo da sua intervenção no que respeita à capacitação das OES, que promovem, a este nível. Ruela e Albuquerque (2015) advogam que o Serviço Social não pode ignorar a prestação de contas e tende a reportá-las a uma autoridade (e.g., governo/segurança social), sendo que esta responsabilização demonstrada a estes interlocutores tende a articular-se muito com a ideia de responsabilização pública para com a comunidade mais abrangente, já que por via da sua intervenção organizacional estes profissionais consideram estar a contribuir para a promoção do bem público. Na sua discussão sobre a importância da *accountability* Banks (2009), advoga a orientação da mesma para com os utilizadores de serviços a qual considera configurar a essência da prática profissional atendendo a que incorpora os valores centrais do Serviço Social e aspira à promoção do bem-estar daqueles públicos desafiando a discriminação e opressão, designadamente dos mais velhos. A autora advoga, de igual modo, que constituindo a *accountability* uma característica integral do quotidiano da vida profissional tal subentende a necessidade de prestar contas, nomeadamente a outros agentes internos e com grande preponderância como o presente estudo constata, aos dirigentes organizacionais. Não obstante, a prestação de contas é percecionada como dinâmica de intervenção que assenta no reporte a outros públicos, sobretudo externos (e.g., institucionais como IEFP) decorrente de relacionamentos que com estes as instituições mantêm. Assim e no quadro das organizações analisadas pode, tomando por base a classificação de Ebrahim (2010), constatar-se que a prestação de contas em que se envolvem os profissionais apresenta uma dimensão ascendente (i.e., reporte ao governo/segurança social/financiadores), uma dimensão descendente (i.e., direcionada para o utente/ cliente/famílias), uma dimensão externa (i.e., Segurança Social/público em geral) e uma dimensão interna (i.e., privilegiando hierarquia organizacional).

A este nível, verifica-se que a intervenção direcionada para os principais agentes se configura quer numa perspetiva de dever/obrigação, quer por inerência do objeto organizacional (prestação de serviços a idosos), incluindo-se aqui a articulação com autoridades organizacionais (i.e., dirigentes) para assegurar o cumprimento de normativas e o bom funcionamento dos serviços.

Neste contexto e quanto à forma, ou seja, aos mecanismos utilizados, constata-se que a prestação de contas se mostra diferenciada em função dos *stakeholders* a quem se destina. Deste modo verifica-se que para prestar contas a entidades financiadoras (*accountability* ascendente), quer direta ou indiretamente, as inquiridas utilizam informação que segue diretrizes e normativos, tendendo a ser esta uma informação mais quantitativa e uniforme, assente por exemplo em estatísticas mensais, demonstração de resultados e/ou apresentação de documentos para visitas técnicas de acompanhamento. De salientar, que esta forma de *accountability* inserida nas discussões sobre a *accountability* funcional é como Albuquerque e Ruela (2015) informam, a vertente mais frequente da *accountability*, a qual em regra é estimulada para medir resultados a curto prazo e averiguar a eficiência do capital investido por parte de *stakeholders* com mais poder. De igual modo e internamente, quando se dirigem a superiores hierárquicos utilizam-se mecanismos relativos à gestão do funcionamento e assentes de forma idêntica em instrumentos que procuram mensurar o trabalho que desenvolvem. Por

entre estes, instrumentos como relatórios anuais, semestrais, planos de atividade anuais e orçamentos, são os mais comumente referenciados e que servem intenções também de controlo económico-financeiro das instituições.

Em relação aos utentes/clientes e suas famílias (*accountability* descendente) as inquiridas “servem-se” de processos para revelar a sua responsabilização expressa na intervenção diária e prossecução da missão organizacional. De acordo com Ebrahim (2010), os mecanismos de *accountability* abrangem instrumentos e processos e podem estar definidos formal e explicitamente, como informalmente. Neste seguimento, as diretoras técnicas recorrem a mecanismos (i.e., processos) menos formalizados (e.g., proporcionar convívio aos utentes/clientes, proporcionar condições nas respostas/prestação de informação sobre serviços), bem como a outros mais explícitos (e.g., contratos de prestação de serviços, afixação de informação) para prestar contas tendo por base o seu compromisso e sentido de missão.

Na senda de Hughes e Wearing (2012:140-141), existe uma grande preocupação por parte dos profissionais relacionada com processos de *accountability* que expressam cursos de ação tendentes à prossecução da qualidade dos cuidados. No entanto e na sequência das reformas implementadas pelos governos em termos da avaliação, monitorização e controlo da qualidade, a *accountability* do desempenho tornou-se uma preocupação central. Deste modo, o estudo revela que complementarmente, algumas inquiridas realçam a sua responsabilização residindo em outros processos, por exemplo, análise de reclamações e sugestões, constituindo estes, processos mais relacionais ou até participativos, enquanto que outros relatos reforçam outros instrumentos mais ancorados à prestação de contas numa lógica de eficácia, designadamente, avaliação desempenho e sobretudo registos, apresentando-se estes como instrumentos largamente disseminados em termos da sua prestação de contas.

Resulta daqui, que se observa existir um entendimento unanime da prestação de contas como responsabilização mais abrangente, o que significa que falar de *accountability* implica prestar contas e assumir ou demonstrar responsabilidade por certas ações (Hughes e Hardina, 2013:153), revertendo estas dinâmicas assumida centralidade para a afirmação sustentável das organizações.

Acerca da avaliação que as inquiridas fazem da prestação de contas, os resultados obtidos evidenciam um conjunto de elementos de vantagem e de desvantagem desta prestação, convergindo as entrevistadas quanto aos primeiros, em argumentos que se prendem com a transparência/credibilização da instituição e canalização de apoios bem como com outros que realçam a oportunidade para incrementar melhorias ou mudanças. Quanto aos segundos, sobressaem em todas as participantes as opiniões que associam a *accountability* à intensificação do trabalho de natureza burocrática e ao avolumar de tarefas procedimentais. Na esteira da investigação que vem sendo produzida nesta matéria, Banks (2007), regista a partir do seu estudo empírico, argumentos verbalizados de cariz favorável, em torno do aumento da confiança que a *accountability* permite depositar nas instituições e práticas e a intensificação da transparência acerca dos dinheiros públicos. Munro (2004) salienta também, que a *accountability* incorpora um efeito de vantagem no que se reporta, por exemplo, à maior visibilidade que promove da *performance* dos serviços e dos seus profissionais. Também no estudo que aqui se apresenta é patente a valorização da *accountability* por parte das



entrevistadas recaindo em fundamentos ancorados às ideias da transparência que importa promover relativa à aplicação dos fundos públicos, da abertura ao escrutínio público e do reforço da credibilização ou confiança, que permite legitimar estas entidades e o apoio financeiro que lhes é prestado, não apenas pelo Estado mas pelos demais *stakeholders*. Adicionalmente, a prestação de contas tem vindo também a ser distinguida como meritória, no que concerne às possibilidades que incorpora para incrementar melhorias ou mudanças nos instrumentos decorrente da regulação proveniente das instâncias governamentais associadas às áreas de provisão dos cuidados. A este respeito, Cameron (2011), realça o facto de que a prestação de contas é no presente mais rigorosa e as instituições mais fortemente escrutinadas, designadamente as centradas na provisão de serviços sociais oriundos área dos cuidados comunitários, existindo através do sistema nacional de monitorização e inspeção um maior escrutínio que se estende, por inerência, à prática profissional. Em Portugal e ancorado aos referenciais da qualidade, das respostas sociais, foi criado um conjunto de instrumentos que estruturam todo o processo de intervenção tendente à monitorização da respetiva qualidade, a qual se mostra conduzida pelos técnicos de acompanhamento do ISS afetos às áreas geográficas onde as mesmas estão implantadas. Este acompanhamento que se inscreve na regulação da *accountability* das OES é reconhecido como fator positivo e importante no nosso estudo, designadamente numa vertente normativa (e.g., corrigir, ir ao encontro das conformidades) e focado na promoção de melhorias dos serviços na sua globalidade.

Quando convocadas a avaliar a *accountability* a opinião de algumas entrevistadas focou-se em concreto nos elementos de vantagem que a mesma reflete em termos instrumentais e de organização dos próprios serviços, enfatizando a importância de existirem orientações comuns decorrentes designadamente dos manuais técnicos das respostas sociais e a importância da informação estar afixada e registada, como nos mesmos também se solicita. Resultados obtidos por Ruela e Albuquerque (2015), junto de profissionais e diretores das IPSS e de técnicos de acompanhamento das respostas sociais revelaram uma perceção convergente ao nosso estudo, relativa a mais-valias da *accountability*, no que se refere à organização das tarefas e orientação dos profissionais sobre os procedimentos a seguir nos vários contextos (e.g., acolhimento, integração das pessoas na resposta social, encaminhamento), concluindo que os mesmos permitem concretizar e dar visibilidade ao trabalho desenvolvido pelo Serviço Social. Também Banks (2007), na sua investigação registou opiniões semelhantes de profissionais, avançando alguns com argumentos práticos sublinhando a utilidade e importância de procedimentos e notas de orientação facilmente disponíveis e que lhes permitem estar mais informados e prestarem um serviço de maior qualidade. Interligados com estes argumentos, mas a merecer um destaque por parte de várias entrevistadas encontram-se opiniões que recaem explicitamente na valorização atribuída à salvaguarda interna que a *accountability* promove, para a instituição e colaboradores (e.g., através de mecanismos/instrumentos, como registos). Trevithick (2011:405) fala de uma “cultura de conformidade defensiva”, para salientar o foco das organizações em regras procedimentais, indicadores de desempenho, metas e outros requisitos de natureza burocrática e recorda que esta dinâmica organizacional defensiva só pode ser configurada e tornada operativa por indivíduos (Menzies Lyth, 1960, citado por Trevithick, 2011). Harris (1987:65) por seu lado, refere que, a prática defensiva se coloca quer para os profissionais quer para as suas

entidades empregadoras, visto que ambos carecem de prestar contas no caso de más práticas com repercussão nos seus clientes e desta forma adotam formas de defesa que os podem salvaguardar face a essas possibilidades. Assim, seguindo procedimentos defensivos produzidos pelas entidades reguladoras (e.g., no âmbito das recomendações técnicas) ou por si (e.g., registos vários), adquirem “imunidade para situações de queixa” que possam surgir. Com frequência, os assistentes sociais que têm funções na vanguarda das instituições e por isso têm que assumir a iniciativa na condução das organizações assumem a responsabilização do que fazem adotando uma postura de monitorização da *performance* organizacional, ancorada ao desempenho das equipas em termos dos seus papéis, responsabilidades e deveres, sendo este serviço social defensivo, entendido como encorajador para minimizar a assunção de riscos ou desafios dessa índole (Harris, 1987; Hughes e Wearing, 2013). De enfatizar, que este estilo de prática defensiva tende a emergir nas organizações que encerram preocupações de natureza económica, administrativa e ao nível da gestão organizacional desafiadas pelas questões da responsabilização (Hughes e Wearing, 2013).

Por entre os elementos de penalização subjacentes à *accountability*, o estudo informa que a mesma se coloca, fundamentalmente, na intensificação do trabalho de natureza burocrática, acrescida por tarefas que têm de ser desenvolvidas em gabinete e com recurso a suporte informático, existindo com frequência necessidade de desenvolver tarefas no domicílio por questões de maior concentração, informando também todas as participantes que o cariz demasiadamente prescritivo das tarefas procedimentais (e.g., no âmbito de processos chave da qualidade, tarefas associadas à regulamentação das respostas sociais) constitui um elemento de desvantagem associada à sua prestação de contas, sobretudo a que é suscitada pelas entidades reguladoras (e.g., ISS, na sequência dos procedimentos da qualidade). Banks (2013), salienta, que os assistentes sociais sempre foram considerados profissionais de gabinete atuando com as organizações públicas e com regulamentações, no entanto, é com as novas orientações no âmbito da nova gestão pública que se colocam acrescidas exigências para a *accountability* profissional ancoradas à padronização e regulação da prática. No âmbito de outro estudo, a autora observa que a *accountability* procedimental dos assistentes sociais reportada ao conjunto de regras e procedimentos acerca do “fazer” é percecionada como sendo absorvente do trabalho profissional, existindo vários entrevistados que assinalam existir uma sobrecarga de procedimentos, que são conduzidos por procedimentos sendo difícil proceder à leitura dos mesmos na sua globalidade. De igual modo, salienta, que o facto de existirem procedimentos para cobrir todas as necessidades e eventualidades torna muitas das questões irrelevantes para certas pessoas e mesmo para as circunstâncias com as quais o Serviço Social trabalha, acabando por influenciar o trabalho como os utilizadores de serviços (Banks, 2007: 16-17), sendo estas observações também por nós percecionadas através do presente estudo.

#### d) Contribuição do Serviço Social na prestação de contas organizacional

No âmbito da auscultação relativa à percepção que os dirigentes organizacionais possuem acerca da contribuição do Serviço Social na *accountability* organizacional, o quadro abaixo apresenta a sistematização dos principais resultados obtidos.

Quadro IV. 18 - Contribuição Serviço Social na prestação de contas

Elementos distinguidos	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Contribuição (dimensão externa):									
Apoio na prestação de informação à Segurança Social/coordenação da informação relativa às estatísticas de frequência	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Demonstração de resultados e informações na sequência de visitas de acompanhamento técnico da Segurança Social e/ou ações inspetivas	x	x	x	x		x	x	x	
Contribuição (dimensão interna):									
Reporte para relatório de gestão, plano de atividade; documentação/conhecimento/intervenção	x	x	x	x	x	x	x	x	
Reporte a idosos e famílias	x	x			x	x			x
Promoção do relacionamento da instituição com o utente/cliente	x	x	x	x	x	x	x		x
Reporte a colaboradores (e.g., formação)	x				x				
Monitorização do funcionamento	x		x	x	x	x	x	x	x

Emerge das entrevistas efetuadas a constatação de que o Serviço Social é um interlocutor de relevo no quadro da prestação de contas e em particular no âmbito da relação das organizações com as entidades governamentais, nomeadamente a Segurança Social. A este nível, salienta-se o apoio fornecido por estes profissionais relacionado com a prestação de informação mensal à segurança social e/ou coordenação da informação relativa às estatísticas de frequência:

*“Este tipo de resposta para a segurança social, dos níveis mensais passa muito pelas técnicas, são elas que fornecem isso tudo, plenamente, elas estão preocupadas com isso, e pela contabilista, que tem que mandar as contas, o relatório e contas (...) mas isso passa muito pelo Serviço Social, essa informação”* (DirASS1);

*“(...) tem uma função importante nesse acompanhamento da informação que é enviada, é o Serviço Social que faz essa monitorização em articulação com os nossos serviços administrativos”* (DirASS2)

*“A diretora técnica tem um grande papel na prestação de contas, nomeadamente responsabilidade penal, porque a questão das estatísticas, que são as relações mensais de utentes, servem de base à participação e estas estatísticas é ela que coordena (...) , imagine que eu tenho cá um utente no centro de dia que durante 15 dias não me aparece cá, eu vou considerar que ele esteve cá como utente ou não ?(...)”* (DirFSS1);

*“(...) as listagens, são elas que fazem esse trabalho todo”* (DirSCM1).

Paralelamente, é salientada a contribuição para efeitos de demonstração de resultados e informações na sequência de visitas de acompanhamento técnico da Segurança Social e/ou ações inspetivas:

*“Presta as informações quando há as reuniões de acompanhamento técnico (...) quando vêm cá verificar (...) mostram os regulamentos, contratos, horários (...) depois do relatório há um prazo para cumprir (...)”* (DirASS1);

*“(...) quando vem aqui alguma auditoria ou visita técnica da segurança social eu nunca reúno com elas, seja de segurança social, seja de saúde, seja do instituto de emprego, nunca reúno, essas reuniões são feitas sempre pelos técnicos das respetivas áreas, eu só fico depois com o feedback quando depois vem o relatório dos técnicos e depois vemos isso e aí são eles os interlocutores”* (DirFSS3);

*“Nós temos ações de fiscalização periódicas e são elas que acompanham e que estão e que dão todas as informações, são sempre elas, eu posso-lhe dizer que nas últimas que tivemos e amanhã temos a última ao centro de dia e apoio domiciliário, eu nem sequer estou, elas é que tratam desse assunto (...)”*(DirSCM1);

Com um enfoque mais interno os dirigentes auscultados realçam a *accountability* destes profissionais em termos do fornecimento de informação decisiva para elaboração dos relatórios de gestão e/ou planos de atividade organizacionais (globais), salientando o seu envolvimento na realização de documentos e/ou prestação de informações que auxiliam ao planeamento organizacional (e.g., informações várias sobre valências; relatórios e planos), bem como na provisão de outra documentação ou conhecimento associados às valências (e.g., questões orçamentais; informação relativa a subsídios/programas; entre outras vertentes) e/ou a sua intervenção por exemplo a nível de informação provisionada para controlo de custos (e.g., a colaboradores).

*“(... ) também trabalham ao nível dos relatórios anuais, dos planos de atividade, relatórios de monitorização trimestral que têm que fazer, esse trabalho, essa interface é toda com elas”*(DirSCM1);

*“(...) é o plano de atividades e o orçamento que precisam para as valências e depois quando é necessário outras intervenções financeiras propõem à mesa, e a mesa sanciona ou não sanciona (...) por exemplo quando pedem um orçamento sobre algo que surgiu fora do orçamento, sobre alguma compra que precisam, fazem aqui à mesa, fazem-me a mim e em conjunto com o contabilista, vemos se há dinheiro para isto, como é que podemos pagar, se podemos comprar, trabalhamos sempre em equipa”*(DirSCM2);

*“(...) onde é que se pode ir buscar esses apoios, o que é que se está por aí a fazer, temos que saber, estar informados sobre subsídios, programas, isso é na parte externa, que elas fazem (...)”* (DirASS1);

*“(...) hoje nas instituições exige-se saber estar e para saber estar é preciso saber decidir, conhecer a realidade da intervenção, aquilo que é exigido, é preciso pensar como reunir receitas, como evitar determinadas despesas, portanto isto só é possível com conhecimento, não é possível ser de outra forma e o Serviço Social está nesta rede de conhecimento, de intervenção (...)”*(DirSCM3).

A par com estas vertentes em que se concretiza a *accountability*, os dirigentes entrevistados consideram que a intervenção do Serviço Social reflete importância acrescida neste domínio, atendendo a que estes profissionais capacitam as instituições em termos da promoção do relacionamento da instituição com o utente/cliente (i.e., ir ao encontro da satisfação dos utentes, da prestação de serviços de qualidade; do “estar” com os utentes/clientes)

*“(...) e depois o relacionamento duma instituição com o seu utente, é consigo (...)”* (DirFSS1);

*“(...) o serviço social têm que estar junto do idoso e junto da família e junto do colaborador, portanto tudo o que é contas há que fazê-las e aqui o Serviço Social tem que trabalhar em parceria com outra pessoa (...) esta componente é importante, mas a componente relacional não pode ser posta de lado, porque se obviamente nós estivermos sentados no gabinete, só em frente ao computador (...) obviamente que o serviço social não é feito assim (...)”* (DirFSS2);

*“(...) a componente relacional, ela equilibra com o trabalho mais burocrático (...) o espaço físico é pequeno e ela consegue abranger (...) a diretora técnica não pode ser criticada por não dar uma palavra a um idoso, e até nem ser vista pela família (...)”* (DirASS3)

Neste enquadramento da responsabilização interna e associada a outros processos de ação articulados com a intervenção para com os idosos e familiares alguns dirigentes destacam de igual modo, dinâmicas assentes no reporte aos idosos/famílias (e.g., prestação de informação diversa sobre serviços; esclarecimentos; análise de reclamações e/ou sugestões) e a colaboradores (e.g., informação e planeamento de formação; orientação das equipas)

*(...) os idosos e quem os acompanha (...) as famílias têm de saber os tramites da valência, são postos a par pelas técnicas, o que têm que trazer, como as coisas funcionam, as atividades (...) atuar nos problemas, explicar às famílias” (DirASS1);*

*“(...) o encaminhar de uma sugestão que parta do idoso ou da sua família, todo o encaminhar para ver a viabilidade e discutir com as pessoas e equipa (...)” (DirASS2);*

*“(...) se há reclamações, elas conferem a saber (...) porque é que foi feita, o que há a fazer e informam isso (...) para os idosos tudo têm que funcionar a 100%, pode haver 90% a funcionar bem mas se houver uma coisita de nada (...) isso é logo visto pelo aspeto negativo (...) tem que se ir sabendo o que causa descontentamento, falando e explicar, porque não há uma funcionaria para cada um” (DirASS1);*

*“(...) no sentido de os por a par dessas formações (...). A da geriatria é uma valorização excelente (...) a segurança no trabalho, isso também tem que se preparar (...)” (DirASS1);*

*“(...) as orientações a (...) colaboradores, atuam com as equipas (...) também para os sensibilizar e motivar no seu trabalho (...)” (DirFSS2).*

Importa também enfatizar, que vários interlocutores referem que a contribuição do Serviço Social na prestação de contas se coloca no domínio abrangente da monitorização do funcionamento institucional, envolvendo, fundamentalmente, práticas de controlo do funcionamento (e.g., correção de não conformidades); de organização geral (e.g., de processos, de informação) e apelo à responsabilidade (e.g., das equipas)

*“(...) devemos ser rigorosos, nós aqui procuramos ir ao encontro daquilo que nos é pedido, raramente temos aquilo que eles chamam inconformidades, e se temos procuramos logo corrigi-las e realmente o Serviço Social dá aqui muito apoio (...)” (DirASS2);*

*“(...) na questão do controlo dos registos, a afixação (...) os processos guardados e identificados para prestarmos as informações quando nos são pedidas (...) quantos são, quantos estão em lista de espera, qual o custo (...) tem que estar organizada essa documentação por ela (...)” (Dir FSS1);*

*“A diretora técnica faz uma supervisão de tudo e de todos porque a responsabilidade é de todos (...) está próxima e tem esse papel (...)” (DirASS3)*

*“(...) há aqui outra situação que é, elas também pedem essa responsabilidade (...) assim como quando têm que fazer algum reparo de situação que correu mal ou chamar a atenção (...) têm um livro onde poem as ocorrências e as que mudam de turno vão ler o livro, se não o fizerem são chamadas à responsabilidade pelas técnicas, aí eu acho que a instituição está bem servida” (DirASS1)*

Em termos transversais emerge da auscultação efetuada a pertinência do Serviço Social no quadro da prestação de contas das várias OES do estudo. Como atrás foi referenciado, atenta a legislação, que enquadra as demonstrações financeiras das IPSS's (e.g., Decreto-Lei n.º 36-A/2011; Instituto da Segurança Social, 2015b), os critérios, regras e formas em que assenta a cooperação com as IPSS's (Portaria n.º 196-A/2015), os demais enunciados que definem condições de organização e

funcionamento das respostas sociais (e.g., Portaria n.º 67/2012), assim como as disposições da governação destas instituições, onde se destacam a título de exemplo, os regulamentos internos, entre outros dispositivos/normativos de cariz externo e interno, verifica-se existir desde logo todo um enquadramento que posiciona a *accountability* na agenda destes profissionais e que é distinguida pelos interlocutores que integram a sua hierarquia.

A *accountability* tem subjacente um sentido de dever/obrigação de prestar contas, constituindo-se a par, como uma responsabilidade alargada fundada na causa ou missão, carecendo as OES de erguer capacidade de prestar de contas por forma a satisfazer as expectativas de *stakeholders*, decorrentes dos mandatos explícitos ou implícitos (Andrade e Franco, 2007; Brown e Moore, 2001; Ebrahim, 2003, 2010; Franco, 2004;). Com este entendimento, os dirigentes organizacionais encaram a intervenção profissional, como oportuna, para responder às exigências da responsabilização organizacional (amplamente considerada, i.e., na sua vertente mais legal e moral/sentida), justificando esta assunção com base no equacionamento das dimensões externa e interna em que a *accountability* se coloca ou convoca as entidades que representam. Assim e tendo por base a obrigatoriedade de prestação de contas relacionada com a contabilização e utilização de recursos e atendendo a que os financiadores e governos tendem a centrar-se mais nos meios externos de assegurar a *accountability*, a prestação de contas dos profissionais é valorizada na sua dimensão de reporte de metas quantitativas de curto prazo e de informação de indicadores standardizados (Ruela e Albuquerque, 2015; Edwards e Hulme, 1995) às estruturas hierárquicas, numa lógica ascendente. Trata-se da modalidade de *accountability* pública, que envolve os profissionais afirmando a sua responsabilização pelo bem público, através da revelação da eficácia dos serviços (Banks, 2009). As práticas profissionais de *accountability* nos contextos organizacionais, em específico (vertente interna), refletem na conceção geral dos dirigentes, uma orientação que favorece por um lado o cumprimento dos objetivos de *performance* organizacionais (que carecem de ser disseminados) e suporte à gestão hierárquica e por outro, a capacitação em torno da missão. Deste modo, a informação de suporte à elaboração de planos e relatórios e contas e outra, da esfera do planeamento organizacional, bem como o reporte prestado para análise/avaliação financeira (e.g., elementos orçamentais, relativos a subsídios ou programas), enquadram-se nos elementos de valorização da *accountability* para com os órgãos de governação institucional.

Por outro lado, sobressaem por entre todos os interlocutores, argumentos, que focalizam a *accountability* profissional no sentido de responsabilidade expressa na missão organizacional. Banks (2007; 2009), realça a este propósito que a *accountability* ancorada ao Serviço Social decorre dos saberes decorrentes da profissão que acentuam a responsabilização perante os utentes e organização. Esclarece ainda, que dada a *natureza* relacional da *accountability*, mecanismos assentes na comunicação com os outros, onde se incluem informações, explicações, estímulo à ação e outras dinâmicas, neste âmbito, são em regra convocadas junto dos públicos-alvo das organizações. Regista-se neste enquadramento que as perceções obtidas dos dirigentes no que se reporta à componente da *accountability* comprometida com a missão organizacional (i.e., contribuição na dimensão interna) apresentam um carácter multidimensional. Destarte, processos assentes em condutas ou cursos de ação promotores do relacionamento da instituição com o utente/cliente (i.e., ir ao encontro da satisfação

dos utentes, da prestação de serviços de qualidade; do “estar” com os utentes/clientes), processos de ação que focalizam o reporte aos idosos/famílias (e.g., prestação de informação diversa sobre serviços; esclarecimentos; análise de reclamações e/ou sugestões), a colaboradores (e.g., informação e planeamento de formação; orientação das equipas) e processos de monitorização do funcionamento institucional envolvendo fundamentalmente práticas de controlo do funcionamento (e.g., correção de não conformidades); de organização geral (e.g., de processos, de informação) e apelo à responsabilidade (e.g., das equipas), erguem globalmente a perceção, de que ancorados às organizações do cuidado os pressupostos da responsabilização destes profissionais permitem ir ao encontro do bem-estar dos idosos e beneficiam a prestação de serviços nas organizações.

e) Competências mobilizadas na prestação de contas organizacional

No que concerne a competências que as diretoras técnicas consideram mobilizar ou entendem ser necessárias na prestação de contas organizacional, apresenta-se no quadro abaixo os indicadores sistematizados referentes aos principais resultados desta temática:

Quadro IV. 19 - Competências do Serviço Social na prestação de contas

Competências
Argumentação
Recorrer à teoria e justificar
Pensar de forma eclética
Demonstração de resultados
Proceder à organização e sistematização da informação/documentação
Trabalhar com/controlar registos
Gestão do tempo
Estabelecer metodologia de trabalho
Assegurar disponibilidade para estar com utentes/clientes
Aprendizagem adaptativa
Proceder à avaliação para aferir resultados
Desencadear melhorias de acordo com os normativos
Realizar auditorias
Desenvolver o pensamento crítico

No quadro das competências sinalizadas relativas à prestação de contas salienta-se a importância da argumentação, enfatizando que a intervenção a este nível carece de ser fundamentada e incluir uma base explicativa que a suporte, perante as exigências dos diferentes *stakeholders*, mostrando ser o recurso à teoria uma oportunidade a este nível:

*“(…) como temos que trabalhar muito por escrito, para fazer propostas, os planos ou relatórios e isso, temos que fundamentar, desenvolver o aspeto da fundamentação (..) se é preciso e porquê? Porque é que foi desta forma e porque tem que se fazer assim, fundamentar com os nossos conhecimentos (...) (DTASS1);*

*“(…) justificar e demonstrar o porquê de fazermos de uma determinada maneira, imagine que tenho que atender a uma situação mais pelo lado social, todo o reporte que faço à administração tem de*

*mostrar que há insuficiência de recursos e de outros meios e porque é que o caso tem que ser atendido à frente de outros, puxar um pouco à teoria (...)* (DTFSS1).

De igual modo constata-se, que a pertinência da argumentação se articula com a capacidade em provisionar explicações orientadas por um pensamento eclético, o qual imprime consistência a algumas práticas de *accountability*, como várias interlocutoras assinalam:

*“(...) temos de perceber várias coisas, porque mexemos com várias áreas, mas tentamos fazer, naturalmente! Há situações vistas em conjunto, quando são as reformulações dos regulamentos isso é visto com a administração e comigo, fazemos as adaptações e vemos as normas técnicas”* (DTFSS1);

*“(...) quando não se domina certos assuntos o mais acertado é trabalhar em parceria, com a contabilidade e mesmo com a direção executiva (...)* (DTFSS2);

*“(...) deve ter-se um conhecimento mais alargado (...) até a nível de legislação e dos serviços que queremos implementar ou melhorar, foram feitas algumas alterações até recentes em que tivemos também de pesquisar (...) tudo o que tem a ver com a parte dos regulamentos, dos contratos procuro saber como é (...) nos regulamentos (...) nos contratos (...) vejo também e conto com apoio da advogada (...)* (DTSCM2).

Nesta auscultação, a questão relativa à demonstração de resultados configura para as diretoras técnicas uma competência subjacente à sua responsabilização. Tal decorre da necessidade de organização e sistematização da informação/documentação, a transmitir ou a comunicar (e.g., processos, contratos):

*“uma [competência] é transmitir que estamos a cumprir, dar a informação que pedem, pretendida, querem aquilo e aquilo (...)* (DTASS1);

*“(...) é importante mostrarmos esse trabalho (...) a técnica que acompanha a instituição vem cá passar um dia à instituição onde vê desde os processos dos utentes, vê como é que está organizado o funcionamento da resposta, o regulamento, o contrato, é necessário da nossa parte (...)* DTFSS3);

*“Principalmente a organização das respostas, estar tudo organizado e sistematizado de acordo com as indicações que temos dos manuais da qualidade, da legislação (...)*”(DTSCM3);

Acerca da demonstração de resultado, afigura-se também para as inquiridas, o trabalho com registos (da sua parte ou em termos do controlo, daqueles que são produzidos por outros, ainda que por si supervisionados), como sendo uma vertente das competências que importa acautelar:

*“(...) incluo aí os registos (...) nós fazemos por melhorar internamente (...) ter as coisas em dia, os registos, nós temos muitos idosos temos que fazer os registos diários (...) tentamos (...)* (DTSCM3);

*“(...) temos que relatar e esclarecer muita coisa aos familiares para que percebam bem, pelo lado dos registos (...) é tê-los em dia, verificá-los, porque são sempre precisos (...)* (DTASS2);

*“(...) ter o funcionamento, os documentos, os registos organizados, internamente, porque isso dá logo a quem quer que seja aqui, a nossa imagem do bom funcionamento”* (DTSCM1).

A um outro nível, as assistentes sociais auscultadas salientam a gestão do tempo, como uma dimensão das suas competências ancoradas à prestação de contas, sublinhando que procedem neste âmbito ao estabelecimento de uma metodologia de trabalho que assenta na elencagem de prioridades:

*“(...) trabalhar de forma muito disciplinada, organizar as prioridades, isso é fundamental (...)* (DTFSS1);



*“(...) ter método. Saber o que fazer logo que chegamos (...) agendar as reuniões (...) fazer o trabalho de gabinete (...) o tempo (...) muitas vezes isso descontrola-se, claro (...) mas depois temos que ter tudo em dia, os processos e preenchido e visto, temos que ir por aí” (DTSCM1).*

Neste domínio sobressai igualmente como competência disseminada e que se refere à capacidade de assegurar a necessária disponibilidade para estar com utentes/clientes, o que passa por conciliar tarefas de natureza mais burocrática com tarefas relacionais:

*“(...) mas também temos que ter um bocadinho de gestão do tempo, ou seja, se eu tenho uma ficha aberta de um utente tenho que tentar acabar essa ficha, a não ser que haja uma situação urgente e depois fechar, ou seja, não começar hoje a do Manuel, amanhã a do Luís, amanhã a do António, tentar que se consiga uma melhor gestão, aí eu vejo por mim que consigo com a colega dar resposta à parte informática e dar resposta à parte humana (...) compete-nos ter tempo para estas tarefas e para os utentes (...)” (DTASS2);*

*“(...) é conseguir ir intervindo aí, tendo as coisas em dia e não descurar a parte dos utentes”(DTFSS1);*

*“(...) há materiais que nós temos que fazer que são burocráticos, mas que são necessários ao funcionamento da instituição, agora não podemos deixar de ir cumprimentando as famílias, de nos mostrarmos disponíveis, mostrar que estamos cá, que se precisarem de alguma coisa que não estamos ali fechados(...)” (DTFSS3);*

*“(...) encontrar o tempo para ouvir as pessoas e para elas nos verem a nós e nós a elas, esta abordagem tem que existir, nas visitas diárias percebemos muito, se as pessoas estão bem, se não estão (...)”(DTSCM3).*

No cômputo das competências assinaladas as diretoras técnicas salientam de forma identicamente expressiva, as que se encerram dentro da abrangência da ideia de aprendizagem adaptativa. Tal significa por um lado, proceder à avaliação para aferir resultados:

*“(...) como passamos os inquéritos depois conseguir trabalhá-los e daí tirar conclusões” (DTFSS3);*

*“(...) temos que de certa forma conseguir avaliar aquilo que estamos a fazer, a avaliação de resultados é necessária (...) ver se funcionamos bem, se os utentes estão satisfeitos”(DTSCM2).*

Por outro lado e nesta perspetiva, de aprendizagem adaptativa distinguem-se competências relacionadas com a capacidade de desencadear melhorias de acordo com os normativos, bem como decorrentes de auditorias:

*“(...) conseguir pôr em prática (...) quando nos indicam as lacunas e as necessidades de melhorar (...) quando foi para alteração dos estatutos, ligaram-me a dizer: mas esta ata está tão incompleta! (...) facultou-nos uma minuta das atas e eu cheguei à parte administrativa e disse a partir de agora vamos seguir esta minuta, vamos começar a fazer as coisas o mais completas possível para podermos cada vez melhorar mais” (DTASS3);*

*“(...) encontrar as formas de ir melhorando e fazer disso uma rotina (...) fazemos um trabalho de auditoria interna (...) lá está! (...) para se fomentar a tal responsabilização de todos, ver o trabalho interno, se as coisas estão a funcionar (...)” (DTSCM1).*

Importa ainda distinguir como competência enfatizada na dinâmica de responsabilização das inquiridas, a que se mostra conectada com a perspetiva da aprendizagem adaptativa mas que se

posiciona em termos de entendimento, como pensamento crítico, para provocar mudanças e ações a outro nível, mais estruturais ou em prazos mais alongados:

*“(...) olho para isso também de forma a tirar vantagens, as indicações que me dão e aquilo que retiro dos cursos que faço, do que leio, dos manuais que faço por aplicar, aprender de certa forma com o que nos rodeia (...) ponho em prática, vejo com os colegas, e implementa-se (...) estou a falar dos registos, os inquéritos de satisfação, os planos, há vários exemplos”(DTFSS1);*

*“(... ) eu acho que podemos a partir daí refletir mais vezes (...) estes relatórios fazem-nos refletir mais vezes, e ajudam-nos muito também a fazer o relatório anual. Fazer de três em três meses dá-nos um certo trabalho, de registo, mas obriga-nos a refletir, e a escrever as coisas e a guardar para voltar a ver, porque às vezes parece que não se faz nada, não é! (...) no nosso plano ir buscar o que fizemos e queremos continuar a fazer e novas coisas, ou como as melhorar”(DTFSS3).*

Em termos de leitura global acerca das competências assumidas na *accountability* organizacional ressaltam da auscultação efetuada, as que se relacionam, com a argumentação, demonstração de resultados, gestão do tempo e aprendizagem adaptativa.

No que se refere à argumentação, as inquiridas consideram que, recorrer à teoria para/ou justificar a sua prática e/ou opções assumidas constitui uma vertente das suas competências a este nível. Neste contexto, Banks (2013:10) realça que a *accountability* ancorada ao Serviço Social é um elemento de profissionalismo, desde logo pelo fato da “(...) profissão ter um propósito socialmente mandatado e padrões reconhecidos de educação e especialização”. Assim, a condução dos processos de trabalho, a abordagem aos utilizadores de serviços, constituem entre outras, dinâmicas vitais da sua formação e atuação, onde a teoria adquire um papel central. A este respeito, Payne (2005a:27), salienta que os profissionais utilizam a teoria na sua prática diária para prestar contas às suas chefias, clientes e público, reiterando a ideia de que a *accountability* ajuda os profissionais a serem *accountable* para com as suas agências e clientes nas organizações. Tal significa, que a teoria informa a prática tornando-a aceitável, ou seja, credível permitindo que as atividades do Serviço Social sejam consideradas apropriadas. Assim, a teoria “(...) permite demonstrar que a prática é eficaz ou está de acordo com as diretrizes convencionais para a prática e como é que os valores do Serviço Social estão incorporados na prática (...) a teoria também pode oferecer justificações para explicações particulares da sua atividade”. Neste domínio, conseguir justificar o comportamento e ações de acordo com normas ou critérios, ou seja dar razões para a ação, ou ainda avançar com “(...) justificações em termos de eficácia - que ações, intervenções ou abordagens tendem a funcionar bem para atingir os objetivos ou resultados desejados; ou eficiência - que ações é provável que produzam o melhor pelo menor custo ou esforço” (Banks, 2013:12), constitui uma competência que a literatura assinala e que as inquiridas registam como sendo por as mesmas convocada.

Adicionalmente, observa-se que a utilização da argumentação orientada por um raciocínio eclético se traduz frequentemente numa oportunidade para provisionar explicações no quadro da *accountability*, traduzindo “essa conduta” um indicador das competências profissionais. Payne (2005a) considera que na prática contemporânea e no contexto das organizações para lidar com várias situações ou para intervir em domínios mais complexos pode ser importante reunir ideias de várias teorias, a partir de várias fontes, de forma partilhada (mais do que individualmente) e utilizá-las de forma

planeada, organizada, para dar consistência à intervenção e responder às expectativas da agência e dos seus clientes. De acordo com o autor, o ecletismo é algo que deve ocorrer de forma consistente, envolvendo, por exemplo, um grupo de pessoas que trabalham para um mesmo fim. Dorfman (1996), realça que a prática do Serviço Social tende a ser tecnicamente eclética e que os profissionais devem encarar as situações através de várias lentes teóricas. Sobretudo, “(...) o ecletismo refere-se ao compromisso para ser conduzido na prática por aquilo que funciona e requer a máxima flexibilidade e disponibilidade mental por parte dos profissionais” (Fischer, 1978, citado por Dorfman, 1996: 91). Torna-se difícil como se argumenta, dominar uma pluralidade de conceitos e ideias que as situações colocam e trabalhá-las em profundidade. Nas organizações, a título de exemplo, para lidar com as questões da responsabilização o trabalho que beneficia de vários paradigmas conceptuais e/ou de leituras das situações, partilhadas (e.g., com outros profissionais, da equipa técnica, de outras áreas de serviços ou mesmo de chefias), com o intuito de provisionar respostas/serviços e/ou canalizar informações a múltiplos agentes (e.g., utilizar a argumentação com base na avaliação feita ao utente/cliente; adaptar e/ou estruturar um documento/regulamento a partir de um trabalho conjunto) ergue o tema do ecletismo ancorado às competências profissionais, como o presente trabalho empírico sugere e a literatura suporta.

Em estreita articulação com a argumentação, a intervenção capaz de demonstrar resultados apresenta-se no estudo como uma vertente das competências destas profissionais. A ênfase colocada nas questões da eficiência e eficácia elevam no presente a responsabilização centrada no funcionamento, como um aspeto chave, que envolve nas organizações os profissionais com grande intensidade (Banks, 2009; Munro, 2004). Webb (2001), discute a questão da prática baseada em evidências como parte desta tendência que eleva a procura da maior racionalidade e eficiência e cujo impacto se faz sentir nos profissionais. Assim, advoga que na sequência das recentes crises fiscais e de recursos que se fizeram sentir nas organizações sociais as mesmas foram forçadas a adotar estratégias de racionalização e mostram-se sujeitas à monitorização constante através de auditorias de qualidade e mecanismos de controlo, tendência esta que envolve os profissionais no compromisso de demonstrar boas práticas, ou um comportamento ótimo. Deste modo, nas organizações sociais e mostrando ser uma característica da nova responsabilização (Banks, 2007; 2009; 2013), a demonstração dos resultados alcançados, possibilitada pela organização e sistematização da informação/documentação a transmitir ou a comunicar (e.g., processos, contratos) e que remete para uma atuação de acordo com protocolos, procedimentos ou diretrizes, bem como decorrente do trabalho ao nível dos registos (i.e., produção de registos e controlo), onde se demonstra que o seu trabalho tem resultados mensuráveis e benéficos, afigura ser uma componente central da *accountability* do Serviço Social nas organizações, percecionada como uma competência neste contexto.

A intervenção no quadro da *accountability* ergue questões para a profissão que se mostram complexas, sendo que a gestão do tempo traduz uma dessas temáticas. A este nível a literatura tem vindo a alertar para o facto de que conciliar processos de *accountability*, mais implícitos ou subjetivos, assentes, designadamente, na qualidade dos cuidados e mecanismos mais explícitos ancorados no reporte de documentação de gestão, mais objetiva e passível de demonstrar eficiência de recursos e eficácia de resultados, traduz uma matéria sensível de gerir, que requer opções, traduzindo as mesmas,

habilidades ou competências (Banks, 2007; 2009; 2013; Coulshed 1990; Hughes e Wearing, 2013; Munro, 2004). Neste âmbito, Coulshed (1990) considera que a gestão do tempo é uma competência necessária aos profissionais inseridos em funções de gestão de serviços e que estão envolvidos em tarefas relacionadas com objetivos a cumprir ou metas a alcançar e a reportar em tempo definido. Sheridan (1988:95), realça que o Serviço Social se debate com responsabilidades concorrentes que envolvem trabalho que deve ser documentado, prazos associados a determinadas tarefas e intervenção ou apoio social. Deste modo, conseguir gerir o tempo traduz em si uma habilidade que se pode operacionalizar em diferentes direções. Por um lado, e como a autora advoga, “definir prioridades traduz uma competência básica [que implica] ter uma noção de quais as atividades devem ser realizadas e quais as que podem esperar”. Neste âmbito, estabelecer prioridades atendendo a que o tempo é sempre escasso afigura-se primordial na gestão da intervenção. Como Ospina, Diaz e O’Sullivan (2002) reforçam, “(...) priorizar (...) os “apelos” ascendentes e descendentes traduz um vetor essencial da responsabilização”. Indo ao encontro da teoria as assistentes sociais auscultadas concebem a gestão do tempo, como uma dimensão das suas competências ancoradas à responsabilização organizacional, informando, que o estabelecimento de uma metodologia de trabalho que enquadra prioridades na sua agenda de trabalho e que ultrapassam as questões do quotidiano se mostra central. Neste contexto e atendendo à responsabilização múltipla que envolve as inquiridas, assegurar tempo disponível para estar com utentes/clientes, construindo tempo relacional e por isso de proximidade, revela ser um eixo destas competências, que as inquiridas consideram que as distingue nas suas tarefas de prestação de contas a este público-alvo interno. Como Sheridan (1988) reforça, visto que o tempo é limitado, encontrar disponibilidade para questões significantes é algo que não pode ser negligenciado, pelo que importa desenvolver competências que permitam partilhar a responsabilização legal e relacional, entendida esta última a partir do reconhecimento das necessidades, direitos e interesses de todos daqueles que são abrangidos pelo curso da ação e que se situam na esfera do cuidado (Berteaux e Simmons, 2013). Nesta ótica Banks (2007:11), refere que a accountability encerra em si também uma “voz moral” ligada a abordagens mais pessoais, enfatizando a importância de relacionamentos particulares em contexto, da confiança e da sensibilidade.

A abordagem encetada à auscultação das competências subjacentes à prestação de contas, distingue, no estudo, as que se enquadram na perspetiva da aprendizagem adaptativa. Partindo de Ebrahim (2005; 2010), a aprendizagem adaptativa traduz um mecanismo de prestação de contas interno focado na missão organizacional que ao invés de se direcionar externamente para a prestação de contas aos financiadores aspira a melhorar o desempenho para alcançar a missão. O desafio central para a gestão que daqui decorre situa-se na capacidade de implementar processos capazes de gerar reflexões críticas sistemáticas em torno da missão, focando questões de curto prazo, bem como resultados mais sustentáveis e de longo prazo. Assim considerada, a aprendizagem adaptativa integra-se no conceito mais abrangente de aprendizagem organizacional. Segundo Argyris e Schön (1996, citado por Ebrahim, 2005), a aprendizagem numa organização envolve dois níveis, centrando-se o primeiro na prossecução da efetividade com o intuito de aferir a melhor forma de alcançar objetivos existentes, mantendo o desempenho organizacional de acordo com valores e normas existentes. Trata-se de uma aprendizagem de certa forma corretiva e instrumental, visto que as mudanças ou melhorias

são desenvolvidas de acordo com as normas. O segundo nível apresenta um maior alcance, podendo conduzir à alteração dos próprios valores e normas organizacionais. A este respeito, Lipshitz et al. (2002) advogam, que no contexto da aprendizagem organizacional, a responsabilização inclui um duplo compromisso de aprender e desencadear medidas corretivas de ação. Ebrahim (2005, 2010) acrescenta, que a aprendizagem envolve a utilização do conhecimento para influenciar as práticas organizacionais e deste modo o pensamento crítico que importa desencadear, a partir de avaliações de progresso e de outras modalidades que permitam proceder a um questionamento efetivo sobre os problemas e respetivas causas, traduzindo estes, elementos que fortalecem a capacitação interna das ONL em termos de aprendizagem adaptativa. De acrescentar, que para Hughes e Wearing (2013) a postura reflexiva crítica é essencial como processo de aprendizagem ancorado à prática organizacional. Como o autor informa, os assistentes sociais podem desenvolver uma abordagem reflexiva do conhecimento e aprendizagem acerca das práticas organizacionais e uma das vias que potencia essa postura radica na aprendizagem que a própria organização obtém através dos seus próprios sistemas de gerar informação (e.g., informação acerca de como os serviços estão a ser prestados e recebidos; informação de gestão organizacional sobre a sua evolução/planos e ou relatórios). Associando esta teorização ao presente estudo, constata-se, que a prestação de contas através de processos de aprendizagem adaptativa canalizados internamente para promover a missão organizacional os assume como competências profissionais. A este nível, salienta-se, que proceder à avaliação para aferir resultados (e.g., através inquéritos de satisfação), desencadear melhorias de acordo com os normativos bem como decorrentes de auditorias (e.g., apreender lacunas e/ou erros e melhorar) e desencadear reflexões críticas (e.g., a partir dos sistemas de gestão de informação), para provocar mudanças e ações em diferentes horizontes temporais, traduzem vertentes da intervenção profissional que carecem de ser privilegiados na sua relação com a *accountability*.

#### 1.5. Intervenção na gestão de estratégias colaborativas e de reconhecimento organizacional

A dimensão analítica, *intervenção na gestão de estratégias colaborativas e de reconhecimento organizacional* relacionada com os processos de capacitação foi operacionalizada em duas vertentes, designadamente:

- i) dinamização de parcerias/colaborações, definida como a capacitação para a construção de articulações/estabelecimento de alianças colaborativas;
- ii) envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional, definida como a capacitação para o envolvimento e afirmação/legitimação da organização na comunidade.

##### 1.5.1 Dinamização de parcerias/colaborações

A vertente analítica, *dinamização de parcerias/colaborações* está relacionada com a capacitação para a construção de articulações/estabelecimento de alianças colaborativas e visa compreender: a) quais as dinâmicas de atuação nas parcerias existentes; b) qual a contribuição do Serviço Social nas parcerias e, d) que competências são mobilizadas face a parcerias/colaborações.

No quadro abaixo apresentam-se os principais resultados desta dimensão, no que diz respeito às dinâmicas de atuação nas parcerias.

Quadro IV. 20 - Dinâmicas de atuação nas parcerias

Intervenção	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Construção de parcerias									
Identificação e/ou seleção de parceiros	x	x	x	x		x			
Acordar os termos da parceria	x	x	x			x			x
Articulação com parceiros									
Contacto com parceiros	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Organização de logística	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Reuniões com parceiros	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Encaminhamentos/acompanhamentos	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Interlocução com a segurança social	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Reuniões interinstitucionais e/ou diálogo próximo com assistentes sociais	x		x	x		x		x	x
Monitorização/avaliação das parcerias	x		x	x	x				

No quadro das dinâmicas de intervenção face a parcerias/colaborações a intervenção é enfatizada fundamentalmente em termos da articulação com os parceiros, mobilizando para diferentes ações. Assim, as profissionais realçam ter um papel importante ao nível do contacto com parceiros para execução das parcerias, no sentido de promover a ação organizacional:

*“(...)Faço a gestão, dinamizo (...) há esse trabalho de chamar, contactar os parceiros, de os envolver sempre, também se ultrapassa por vezes o que se definiu...mas acedem! Tenho assim, o relacionamento mais direto com as instituições (...)”* (DTASS1);

*“Há as parcerias que decorrem da instituição, que a instituição procura e outras são-nos propostas, como foi com a Câmara, em praticamente todas o contacto é feito por mim, sou eu que estou diretamente nessa relação com os parceiros, seja a segurança social, a ARS para os continuados, nas várias que temos”* (DTFSS1);

*“(...) temos toda autonomia para articular com as entidades parceiras (...) o Serviço Social é interlocutor nas parcerias para muitas das ações (...)”* (DTSCM1)

Este papel ou intervenção passa, por exemplo, pela organização da logística interna/organização de serviços, aquando de iniciativas organizacionais ou outras:

*“(...) participamos também nas iniciativas que são organizadas pelos parceiros e eles nas nossas, e organizamo-nos, com datas e programação, vemos o local e as condições (...) para que não existam situações a duplicar porque é um gasto de recursos (...)”*(DTSCM1);

*“(...) quando participamos, vemos o interesse, sinalizo as pessoas que estão em condições de participar, reunimos (...) tem que se envolver para saber e organizamos a logística, funcionárias para ajuda (...), contactos com família, pedimos também à família para participar”*(DTSCM3);

De salientar que materializar ou executar as parcerias no quadro da ação organizacional configura margem para alguma negociação, ou ajustamentos, em função das necessidades de ambas as partes, o que ocorre maioritariamente com parceiros da sociedade civil:

*“(...) por exemplo quando temos saídas, precisamos de transporte, pensamos nos parceiros que temos, os bombeiros por exemplo (...) o ano passado pedi a colaboração e trouxeram-nos uma ambulância, este ano por acaso foi ideia deles, eu disse quantas pessoas eram e eles mandaram-nos duas ambulâncias (...) que eu nem sequer tinha pedido (...) em contrapartida (...) recentemente pediram-nos para ao sábado ou ao domingo quando necessitam, nós fornecermos almoço, para alguns bombeiros, e é assim, desde que eles avisem no dia anterior ou com antecedência, podem cá vir buscar (...) funciona conforme (...) necessitamos, às vezes até para coisas que não estão escritas (...)”*(DTASS1).

A mediação com parceiros, em termos de reuniões de trabalho associada a ações conjuntas é também uma vertente do trabalho em parceria:

*“(...) ainda agora temos uma situação que começa a [feira exposição], nós tivemos uma reunião agora na câmara para nos organizarmos todos, quer-se que os idosos das instituições participem e pronto vai haver uma colaboração das instituições para participar, qualquer evento concelhio que organizem, somos sempre contactados e organiza-se assim”* (DTSCM3).

De igual modo, os encaminhamentos e/ou acompanhamentos decorrente das parcerias estabelecidas traduzem ações a cargo do Serviço Social:

*“(...) por exemplo, encaminhar e acompanhar um estagiário numa determinada resposta (...)”* (DTFSS3);

*“(...) fazemos a orientação aos alunos aqui no terreno, fazemos avaliações com os professores (...)”* (DTASS3):

A par, as assistentes sociais sublinham o seu papel na interlocução com a segurança social, parceiro privilegiado destas entidades, informando serem as principais interlocutoras nesta relação e tendo uma intervenção neste contexto centrada na maximização das parcerias para capacitar as organizações a que pertencem, na resposta aos seus públicos:

*“(...) temos os subsídios, mas quem apoia no terreno somos nós! (...) temos de dar as respostas à população (...) com a máxima qualidade (...) fazemos com esta parceria uma maximização de recursos, melhorar e corrigir (...) quando cá vêm fazer as ações (...)”*(DTFSS1);

*“(...) é a nossa parceria mais importante, faço toda a intervenção no âmbito dos serviços, faço o regulamento e ponho em prática, com tudo o que isso implica (...) a qualidade da resposta e a satisfação dos utentes e famílias (...)”*(DTSCM2).

Nesta sequência realçam o trabalho de articulação aquando das visitas de acompanhamento técnico, esclarecendo que procedem à mediação desta relação, procedendo ao levantamento de informação,

*“(...) ponho na prática o acordo, o funcionamento das respostas, de acordo com o guião do acompanhamento, isso é visto por nós à lupa (...) todos os requisitos (...) a informação também (...) utilizo para organizar as respostas”*(DTFSS1),

e à análise conjunta do cumprimento do acordo/protocolo, aproveitando este espaço para levantamento de questões e encontro de soluções mais ajustadas:

*“(...) ver se os processos de gestão estão conforme, (...) sugerimos, e fazemos ver que há coisas que não se justificam, que tem que haver outra atenção, por exemplo, a situação da vinda de idosos para*

*vagas cativas, não pode ser qualquer pessoa, não pode (...) e conseguiu-se resolver, nunca mais aconteceu (...)*” (DTASS1).

Nos contextos de parceira é o Serviço Social, como referem várias interlocutoras, que por vezes está na base da construção de parcerias, o que ocorre por exemplo aquando da candidatura a projetos (e.g., PRODER, fundação EDP) e/ou para efeitos do funcionamento organizacional (e.g., com empresas, escolas), tomando a iniciativa ou sendo convocado por outros parceiros:

*“(...) uma grande parte das parcerias fizemos quando foi para a candidatura ao PRODER e que se mantém desde aí (...) partiu de mim a iniciativa de criar as parcerias (...)*” (DTASS1);

*“(...) há parcerias que partiram da nossa iniciativa (...) na rede social (...) com algumas associações (...) e com os escuteiros*” (DTASS2);

*“(...) as parcerias que decorreram de mim, a rede social da câmara municipal, a fundação EDP (...) a empresa que nos faz a montagem das camas e o restaurante, todas têm protocolo (...) os enfermeiros PT (...) foi um protocolo que foi feito e que na altura também fui eu que articulei no sentido de dinamizar e alargar as respostas e os serviços (...)*” (DTASS3).

Neste âmbito da construção de parcerias existe uma intervenção que passa por seleccionar parceiros,

*“Tive de ver as instituições, quais as que se integravam mais (...) fiz com todas as que achei que eram importantes (...) as pessoas para fazer o contacto, a Direção também se envolveu (...) reuniu-se (...)*” (DTASS1);

*“(...) por exemplo o restaurante que nos serve as refeições para os idosos, teve que ser visto qual o que nos servia também (...)*” (DTASS3);

e acordar os termos da parceria:

*“(...) redigir acordos e fazer esse trabalho, fiz isso nessas todas (...) redigi os acordos, com as ações, o que cada poderia trazer, o que se tinha, era necessário (...) formação, transportes, intercâmbio (...)*” (DTASS1);

*“Temos o protocolo para prestação de serviços da restauração (...) ver as particularidades, os preços, pagamentos, teve que se ver como se concretizava a parceria (...)*” (DTASS3).

De salientar que várias interlocutoras referem que participam na construção de parcerias visto que em muito contribuem para definir o seu âmbito, o que ocorre por exemplo no que respeita a protocolos com escolas/estabelecimentos de ensino:

*“(...) com os estagiários fazemos essa definição das tarefas aqui (...) orientação aos alunos (...) portanto define-se o âmbito da parceria (...)*” (DTSCM3).

Para as inquiridas as reuniões tidas ou o diálogo próximo com profissionais e/ou colegas faz parte deste trabalho colaborativo e que as ajuda a partilhar dúvidas, proceder a encaminhamentos ou a superar obstáculos:

*“Com as colegas das IPSS volta e meia reunimos (...) houve há pouco tempo uma reunião dessas, para analisar a nova legislação, as novas tabelas, para ajustar os valores (...) para se discutir se podiam cobrar valores do transporte, se todas iriam cobrar ou não (...)*” (DTASS1);



*“(...) a nível de contactos telefónicos com as colegas (...) de troca de saberes sobre determinado utente, que até é desta ou é daquela e que às tantas precisava disto, qual é a opinião! Este relacionamento é fundamental, nós vamos sempre canalizando sinergias, não podemos estar fechados (...)”* (DTFSS3)

*“(...) agora com esta questão da alteração toda do apoio domiciliário falei com outras colegas (...)”* (DTSCM2)

*“(...) mas com esta partilha de informação entre colegas superam-se obstáculos entre umas e outras, afasta-se esse espírito de concorrência, de competitividade (...)”* (DTASS3).

A monitorização e avaliação das parcerias (numa base anual) é desenvolvida também como relatam algumas interlocutoras do estudo, recorrendo à sua participação:

*“(...) é mais para ver o que é que tem funcionado melhor ou pior ou não funciona (...) pomos isso no relatório de atividades”* (DTFSS1);

*“(...) faço anualmente a monitorização e avaliação dessas parcerias em conjunto, temos isso definido pela qualidade”* (DTFSS2).

Numa leitura comparada observa-se que é a articulação com parceiros, vista aqui como o relacionamento que intenta operacionalizar as parcerias, que constitui a característica principal da intervenção do Serviço Social neste campo. Todas as entrevistadas enfatizam esta dinâmica a qual as canaliza, para convocar os parceiros, para mediar as atuações assentes na parceria - existindo como algumas informam, espaço para negociação dos benefícios ou ampliação dos termos da parceria (ASS1) - para reuniões de trabalho e para proceder em termos de ação, a encaminhamentos ou acompanhamentos (como exemplo da vertente do trabalho que desenvolvem junto de estagiários). O papel do Serviço Social nas parcerias com a segurança social é destacado pelas auscultadas entendendo as mesmas que intervêm nesta relação com o intuito de capacitar as organizações a que pertencem e por inerência os seus públicos.

A este respeito a literatura informa, como atrás se referenciou, que a capacidade de articulação caracteriza a atuação profissional ao nível da gestão, traduzindo o trabalho colaborativo com várias organizações, numa lógica interinstitucional, uma componente central da prática profissional (Falconer, 1999; Hughes e Wearing, 2013), a qual aspira através dessa dinâmica conjunta a beneficiar da designada vantagem colaborativa (Huxham e Vangen, 2005) decorrente das sinergias criadas e que permitem alcançar a eficiência organizacional, o acesso a recursos, o apoio mútuo ou outras partilhas, que refletem um efeito favorável para a organização e para os parceiros. Nas organizações para idosos, o Serviço Social desenvolve a cooperação com outras entidades intentando a capacitação destas organizações e das redes com as quais se envolvem (García e Jiménez, 2007), sendo esta uma intenção que decorre do estudo.

Um segundo nível à qual se associa a intervenção profissional neste contexto e com maior ênfase nas associações, relaciona-se com a construção de parcerias, informando as assistentes sociais terem esta iniciativa, quer motivada pelas candidaturas a projetos, quer para efeitos de incremento e/ou melhoria da ação organizacional, incidindo a sua intervenção na seleção/avaliação de parceiros e na definição dos termos das parcerias. Acerca desta dinâmica, Sobreiro (2009:81) realçou no seu estudo ser *francamente positiva* a intervenção das diretoras técnicas no fomento/consolidação de parcerias com outras instituições. Por seu lado, Esgaio e Carmo (2010:23) realçam neste contexto e no âmbito da

metodologia para o desenvolvimento do trabalho colaborativo, vários passos onde se incluem a escolha dos atores e setores-chave; o contacto com os mesmos, o cruzamento de necessidades e recursos disponíveis; a implementação das ações, entre outros, processos estes que percorrem várias das interlocutoras que assinalam estar na iniciativa da construção e criação de parcerias (e.g., associações).

Uma terceira vertente interventiva estabelece o trabalho colaborativo ancorado em reuniões ou no diálogo próximo com outros profissionais, o qual se fomenta de maneira significativa, para a discussão de temas convergentes suscitados pela atividade organizacional e que advém de relações quer estabelecidas por protocolo ou independentemente do mesmo. Como Hardina e a sua equipa (2007) sublinham, é usual num registo mais informal os gestores organizacionais comunicarem pelo diálogo e por entre os profissionais que se juntam a partir destes relacionamentos o suporte mútuo para dar resposta a situações concretas relativas ao serviço organizacional de cada, é estimulado (Gursansky (2003, citado por Hughes e Wearing, 2013). Como atrás se salientou e tomando como referência Lymbery (2006), a colaboração entre os profissionais constitui também um mecanismo de auxílio convocado para a intervenção face a problemas práticos que emergem nas OES, vocacionadas para a população idosa.

### c) Contribuição do Serviço Social nas parcerias/colaborações

No âmbito da auscultação relativa à perceção que os dirigentes organizacionais possuem acerca da contribuição do Serviço Social nas parcerias/colaborações, o quadro abaixo apresenta a sistematização dos principais resultados obtidos.

Quadro IV. 21 - Contribuição do Serviço Social nas parcerias/colaborações

Elementos distinguidos	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Assentes nas dinâmicas/efeitos das parcerias									
Revelador de parcerias	x	x	x	x		x			
Facilitador de parcerias	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Desencadeador de melhorias organizacionais	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Viabilizador de soluções para a comunidade	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Assentes na formação/profissão									
Base curricular	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Experiência e conhecimento de causa	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Na ótica dos dirigentes organizacionais o Serviço Social configura ser, para vários dirigentes organizacionais, no domínio das parcerias/colaborações, um elemento revelador das mesmas e que assume grande relevância para efeitos destas dinâmicas:

*“(…) elas têm o papel máximo nesse caminho, do que interessa à associação, onde é que se pode ir buscar, quem pode ajudar (…)” (DirASS1);*

*“Há cada vez mais organizações, o BPI, com o prémio capacidade, a fundação EDP com uma verba anual disponível para concursos relativamente a determinadas temáticas que eles próprios*

*determinam, a deste ano por exemplo, as candidaturas são a unidades de cuidados paliativos, ora, quem chama a atenção para isso é a direção técnica, está aqui a caracterização do projeto por forma a entrar ainda hoje uma candidatura para a instalação de uma unidade de cuidados paliativos (...) quem chama a atenção para o projeto é o serviço social” (DirFSS1);*

Paralelamente, estes interlocutores assinalam que a intervenção profissional se mostra facilitadora das relações interinstitucionais, em termos do trabalho de articulação que estabelecem, para diferentes propósitos (e.g., rede social/ ação social; bolsa de voluntariado, trabalho subsidiado, organização de eventos, entre outros):

*“(...) é um elemento chave nas parcerias, completamente, ela participa nas reuniões, nós estamos na rede social e é ela que faz essa articulação, eu tirei-lhe alguma carga de trabalho temporal, porque as reuniões são muitas (...) é o interlocutor privilegiado nas parcerias e é ela que é conhecida, eu quando vou, vou sempre em substituição da diretora técnica, nunca vou como elemento da direção, vou sempre a representar a diretora técnica”(DirASS3);*

*“(...) tem participação ativa em quase todas elas (...) segurança social (...) rede social, ao nível da câmara, também com os CEI's, com o centro de emprego (...)” (DirFSS2);*

*“(...) também com o IEFP, temos estágios profissionais, os CEI, neste caso concreto o serviço social tem a maior importância, aliás há uma delegação formal de competências na diretora técnica para ela representar a instituição em tudo quanto seja relacionado com o IEFP, eu aí nada maço, nem assinaturas” (DirFSS1)*

*“(...) são um elemento importante nesta intermediação, por vezes até são os elementos que fazem a ponte com as organizações (...)” (DirSCM1).*

*“(...) é importante o serviço social porque além de assumir a direção técnica, tudo o que é feito dentro do espaço do controlo dessa direção técnica o serviço social está presente (...)” (DirSCM3).*

Adicionalmente, os agentes organizacionais atribuem ao Serviço Social um contributo explícito, por virtude do seu trabalho colaborativo, no desencadeamento de melhorias organizacionais (e.g., conhecimento transportado para a organização por virtude da participação na rede social) e/ou de uma maior eficiência organizacional:

*“(...) há sempre um objetivo, é fazer melhor (...) as parcerias e protocolos de entendimento, isso tem de dar à casa qualquer coisa, de positivo (...) ela faz, não é! Para que as coisas funcionem, o reflexo é sempre positivo (...)” (DirASS3);*

*“(...) as parcerias que têm protocolo, são avaliadas anualmente, o Serviço Social está neste trabalho alargado, de ver se as coisas estão bem, se não estão (...), se não estão, então conversamos, sentamo-nos, melhoramos (...)” (DirFSS2).*

Também se destaca o contributo profissional em termos do seu papel no apoio ao despiste de soluções para problemas sociais comunitários:

*“(...) é inequívoco que levam para essas reuniões a informação sobre como a fundação pode ajudar, o [serviço] de emergência social é procurado por estas instituições que nos conhecem (...)” (DirFSS1);*

*“(...) as parcerias juntam as pessoas e as instituições e para essas situações sociais (...) sempre que é preciso alguma coisa faz o encaminhamento, temos aí as cantinas sociais (...)” (DirSCM2)*

Importa enfatizar que os interlocutores referem que a participação do Serviço Social neste contexto releva da própria formação subjacente à profissão, sugerindo que elementos como o currículo formativo, ou seja, a base curricular (académica), bem como a sua experiência (institucional) e conhecimento do social (i.e., da realidade social concelhia) lhes confere competência para o trabalho colaborativo:

*“(...) não vejo outros profissionais nesse trabalho, é uma questão de currículo” (DirASS3);*

*“(...) a nível de estágios curriculares (...) gostava de fazer um questionário, um levantamento das necessidades, portanto aproveitar esses jovens que precisam também de arranjar local para estagiar e aproveitá-los muito na parte do levantamento de necessidades, o serviço social aqui é o elemento que encontra oportunidades para poder melhorar a qualidade de vida do idoso, portanto acho que aí o papel do serviço social é imprescindível (...) pode fazer o acompanhamento deles para isso e como se pode fazer, tem essa base da formação” (DirFSS2);*

*“O Serviço social aqui tem a experiência e o conhecimento de causa para criar sinergias cada vez mais necessárias, tem que haver uma força de conjunto, não há nenhuma parceria em que estejam de fora, nestes aspetos da ação social” (DirSCM1).*

Em termos transversais emerge da auscultação efetuada, a perceção de que o Serviço Social no quadro das parcerias/colaborações contribui, como elemento facilitador das mesmas (i.e., trabalho de articulação interinstitucional), como desencadeador de melhorias organizacionais (i.e., acedendo a informações sobre iniciativas, recursos, e a contactos e/ou avaliando as parcerias e provocando dinâmicas que refletem mais valia organizacional e/ou para os seus públicos) e como viabilizador de soluções para a comunidade (i.e., apoiando a superação de problemas comunitários), sendo que estas dinâmicas se desenvolvem e evoluem em função da especificidade das várias realidades organizacionais e das redes de relações que os contextos locais também potenciam. A este respeito, Hughes e Wearing (2013) referem que a prática profissional está inscrita em contextos organizacionais e comunitários variados e que as relações nas quais as organizações estão integradas podem determinar restrições e oportunidades para as mesmas. Realçam, de forma idêntica, que se exige que os trabalhadores sociais sejam os interlocutores máximos ou de excelência, nas parcerias, advertindo sobre esta matéria, para os riscos da excessiva burocratização que as parcerias podem imputar. Assim, sendo o trabalho colaborativo e em rede importante para as organizações importa que o mesmo seja efetivado e a este respeito os profissionais podem desenvolver formas de o fazer. Tal, potencia um crescimento organizacional e social alargado que se mostra também desafiador para o Serviço Social. Em boa verdade e como atrás se discutiu, no seio da gestão social vislumbrar caminhos para dar resposta as questões organizacionais, mas também àquelas do foro da política social comunitária revestem desafios que as relações de parceria podem ir enfrentando, beneficiando do trabalho dos assistentes sociais (Salamon, citado por Falconer, 1999:16-17).

Por outro lado, os dirigentes reconhecem que a formação de base, a experiência destes profissionais e o domínio do seu conhecimento em matéria das questões sociais (i.e., pela proximidade à realidade), são elementos que suportam o seu desempenho em termos de trabalho colaborativo. Hughes e Wearing (2013) fazem notar que os assistentes sociais não são os únicos profissionais a trabalhar em parceria no quadro da provisão dos serviços sociais, mas que estão bem treinados para

atuar no âmbito das relações a este nível, podendo facilitar iniciativas ou mesmo a mudança no âmbito intra e interorganizacional e várias partilhas que refletem resultados cruciais para dar continuidade ao trabalho com as populações que beneficiam amplamente dos serviços. Tal decorre, aliás, do próprio ímpeto da profissão, quando se define que a mesma se estrutura com base nos princípios, “(...) da responsabilidade coletiva (...)” e que “(...) o serviço social relaciona as pessoas com as estruturas sociais para responder aos desafios da vida e à melhoria do bem-estar social.” (FIAS, 2014).

d) Competências mobilizadas face a parcerias/colaborações.

No que concerne a competências que as diretoras técnicas consideram mobilizar ou que são necessárias na intervenção face a parcerias/colaborações, apresenta-se no quadro abaixo os indicadores sistematizados referentes aos principais resultados desta temática:

Quadro IV. 22 - Competências do Serviço Social nas parcerias/colaborações

Competências
A nível da comunicação
Comunicar de forma transparente
Negociar (postura de negociação)
Informar e aconselhar (internamente)
A nível da atitude
Valorizar os parceiros/atuar com ética
Saber partilhar
Acionar a disponibilidade para trabalhar em conjunto
A nível técnico-operativo e de reflexão
Programar
Encaminhar
Refletir e assumir atitude de aprendizagem

Relativamente às competências sinalizadas por referência ao trabalho colaborativo, as assistentes sociais salientam a importância de elementos relacionais ancorados na comunicação, enfatizando que a mesma carece nas parcerias de ser transparente por forma a facilitar o envolvimento dos parceiros:

*“(...) distingo o relacionamento, quando falo com as instituições digo-lhes com toda a abertura porque é que estou a contactar, de forma a que percebam que é importante envolverem-se.... Estamos a pensar em fazer isto! Será que nos podem vir aqui fazer isso...por exemplo, uma ação de sensibilização”* (DTASS1);

*“(...) nestas coisas há que dizer, assim, diretamente, que precisamos de transporte (...) qual é o objetivo que está por detrás (...) fizemos passeios a Fátima quando não tínhamos tantas viaturas e eles emprestaram (...)”* (DTFSS2);

*“(...) passa muito pelo diálogo, fazer a comunicação com as outras entidades e elas aderem, fazem a sua parte (...)”* (DTSCM1).

A par com uma postura colaborativa de maior transparência, as interlocutoras argumentam ser importante nestes processos proceder a alguma negociação, a qual pressupõe acertos entre as partes:

*“(...) penso que há sempre uma postura de negociação, no sentido em que tem de se ter em conta os parceiros, as suas disponibilidades (...)” (DTSCM3).*

De igual modo se sugere, que no âmbito da comunicação, a transmissão de informação e aconselhamento no espaço intraorganizacional deve traduzir uma capacidade do Serviço Social, para dar conta dos impactos/benefícios das parcerias para as próprias organizações:

*“(...) por vezes aquilo que se pode fazer em conjunto passa despercebido, mesmo coisas que nós pensamos fazer e portanto falo com o Presidente e dou a minha opinião, até muitas vezes já com as coisas alinhavadas, portanto eu penso que temos que agir assim porque nós é que estamos (...) no terreno (...)” (DTASS1);*

*“(...) mesmo cá dentro, a informação e o aconselhamento, mesmo à administração, se não informarmos do que se pode beneficiar, quem perde é a instituição e não me refiro a dinheiro (...) estou a referir-me aos estágios do IEFP, essa é uma questão (...)” (DTFSS1).*

No campo das atitudes, uma das competências apontadas refere-se à valorização das práticas dos parceiros, o que passa por agir nas parcerias de forma ética:

*“(...) se conhecemos as instituições e todos trabalhamos para o mesmo fim deve haver essa ajuda e acho que isso é o correto. (...) esta partilha de informação entre colegas ajuda também a superar obstáculos entre umas e outras, não há esse espírito de concorrência, de competitividade (...) damos-nos lindamente, umas com as outras (...). É importante as pessoas serem abertas e serem proactivas (...)” (DTASS3);*

*“Existe por vezes alguma concorrência, mas temos que ter uma atitude ética (...) nós aqui no concelho temos muitas instituições (...) a Santa casa neste momento não consegue dar resposta porque com o número de utentes de apoio domiciliário (...) as pessoas precisam desses serviços (...) há muita troca de informação informal entre colegas” (DTSCM3).*

De igual modo, trabalhar em parceria pressupõe para as diretoras técnicas ter a capacidade de saber partilhar e potenciar essa partilha e a interação como forma de viabilizar ações organizacionais:

*“É essencial darmos a conhecer a realidade em que operamos para que possamos trabalhar em colaboração, há que saber partilhar, saber o que é que se pode partilhar e isto às vezes confunde-se, se eu tenho recursos que podem ser uma mais valia para outras instituições, ou se eu quero fazer uma iniciativa que quero que tenha participação externa, isso deve ser partilhado” (DTFSS1);*

Mostra também ser uma componente do espectro das competências profissionais e tal como sugerem as profissionais, conseguir reunir disponibilidade para efetivar um trabalho colaborativo, o que implica pensar nas possibilidades que as parcerias oferecem e desencadear esse caminho:

*“(...) tem que haver essa vontade de trabalhar em conjunto...nossa também, temos que acionar o tempo, que conseguir dispor de tempo, que nem sempre conseguimos e perceber que os outros nos ajudam a resolver situações para os nossos utentes (...) divulgação (...) trabalha-se para o benefício comum (...) conseguirmos resolver a situação do utente, uma consulta mais especializada (...)” (DTSCM1).*

A um outro nível e no campo técnico operativo e de reflexão se reconhece que para dar expressão prática às ações que beneficiam das parcerias há que ser exercido o planeamento/programação daquelas:

*“(...) se bem que as instituições estejam disponíveis para participar, não é assim de um dia para o outro, também há muito formalismo, nós temos que gerir isso bem, programar com tempo e ir conhecendo as instituições para pormos em prática, é sem dúvida uma competência que tem que se ter.” (DTASS1);*

*“(...) Para certos projetos ou iniciativas temos que ter tudo muito planeado e depois pôr tudo por escrito (...) porque as câmaras são assim... tudo muito de pedido, por escrito (...) formalizado por escrito, num ofício sobre isto e sobre aquilo (...)” (DTFSS3).*

Uma vertente das competências também destacada refere-se à sua ação de encaminhamento, que no entender das interlocutoras deve ser um dos resultados do trabalho em parceria (ao abrigo de parcerias com a autarquia e outras), sobretudo nas que visam promover a ação social local/comunitária:

*“O serviço social na comunidade está instalado por forma a que se obtenha conhecimento das situações e faça chegar às instituições” (DTFSS1);*

*“(...) a perceção daquilo que falta ou do que pode melhorar a condição das pessoas ou fazer diferente é o que se tenta fazer, acho que é o mais importante (...) nas parcerias, no RMAS (...) nós somos confrontados com situações que ajudamos a resolver, a encaminhar, este encaminhar já é uma resposta (...)” (DTSCM3).*

Resulta, a par, do estudo, a perceção de que a reflexividade no contexto da ação organizacional é uma competência suscitada pelo trabalho colaborativo, como realçam as interlocutoras. Tal remete para a assunção de uma atitude de aprendizagem vista como uma habilidade que importa deter, ou seja, como sinergia ou mais valia destes relacionamentos, que potencia ou induz a uma ação:

*“(...) conseguir-se aproveitar, tirar partido, porque são instituições que estão juntas e todas têm as suas realidades e pessoas e ter essa visão do que pode ser feito com base nesse todo, até para sermos diferentes com os utentes, para mudar” (DTASS1)*

*“(...) uma competência é compreender os benefícios que daí retiramos (...), saber o que se está a fazer na nossa área, com os idosos, o que há de novo, não podemos viver fora da realidade (...) e aplicar, tentar fazer (...)” (DTFSS1);*

*“(...) é preciso ter abertura para falar com as colegas (...) de como é que elas fazem em certos casos (...) acontece muitas vezes, trocar opiniões (...) para ajuda e apoio” (SCM3);*

*“(...) tento também saber como outros fazem (...) falo com colegas quando é preciso (...), isto também tem a ver com as relações que existem (...) há colegas com as quais eu me sinto mais próxima do que outras (...)” (DTSCM2).*

Em termos de análise global ressaltam da auscultação efetuada, as competências relacionadas com a comunicação, com as atitudes e com a esfera técnico-operativa e de reflexão. No domínio da comunicação, realça-se a importância de o Serviço Social conseguir comunicar de forma transparente (i.e., sendo explícito e dando conhecimento completo sobre ações que convocam a mobilização dos parceiros), considerando-se ser esta uma competência que melhor resulta no envolvimento dos parceiros. Aristu (2009), recorda que as competências comunicativas e dialógicas são instrumentos próprios dos assistentes sociais que geram diversos modos de agir perante os contextos específicos em que se desenvolve a profissão, realçando Lima (2005), que a base do diálogo assume sempre a intencionalidade de ampliar a implicação dos sujeitos envolvidos nos processos que o reclamam. A

este respeito Thompson (2009), argumenta que uma comunicação eficaz é central para o Serviço Social e que no trabalho em parceria a transparência diz respeito à abertura do profissional transmitindo toda a informação importante face aos demais (parceiros). A *prática transparente* (Phillips, Ray e Marshall, 2006:92), que reenvia para abertura, honestidade e autenticidade a partir de competências comunicacionais é, pois, um atributo convocado pelos contextos de parceria, como também este estudo evidencia. Adicionalmente e como as assistentes sociais pontuam, o trabalho colaborativo reclama a adoção de uma postura de negociação, vista como a necessária conciliação de interesses comuns aquando dos momentos da materialização das parcerias, postura esta que a literatura vem sinalizando como ancorada a estes relacionamentos. Efetivamente, e nos termos de Phillips, Ray e Marshall (2006), a negociação coloca-se com toda a pertinência no âmbito do trabalho com múltiplas agências (e.g., profissionais e organizações), conduzindo a diferentes análises e propostas acerca do que é necessário, erguendo-se a partir dos (des)acordos, as oportunidades para partilha de conhecimento, aprendizagem, assim como para o apoio mútuo.

De realçar que por força da sua posição organizacional as diretoras técnicas salientam, paralelamente, a importância de conduzir a informação internamente e/ou de proceder ao aconselhamento relativamente a parcerias junto dos agentes organizacionais (principalmente à sua hierarquia), para realçar as vertentes de oportunidade das parcerias, para as próprias organizações. Como antes se discutiu, as OES são estruturas que remetem para uma relação mais próxima entre os profissionais e os órgãos sociais da governação (Mintzberg, 1982; O'Neil, 1998), circunstância esta que canaliza os profissionais para uma necessária transmissão e partilha de informação relativa a diversas matérias, inclusive sobre questões que implicam parcerias. Por outro lado e na esteira, de Albuquerque (2014:176), para promover resultados concretos os profissionais, precisam, entre outras práticas, de "(...) articular os fluxos de informação e de intervenção entre os diferentes níveis de ação e decisão onde só o assistente social circula", sendo também a partir desta articulação interna que a prática pode ser consequente (idem, ibidem: 177).

Relativamente à esfera das atitudes, as interlocutoras advogam que traduz uma competência da intervenção profissional atuar eticamente na relação com os parceiros, remetendo para a capacidade de manter uma boa relação profissional e um trabalho positivo com os mesmos, o que passa por uma atuação colaborativa e não concorrencial e pelo reconhecimento do trabalho do outro (i.e., parceiros). Karpen, Bove e Lukas (2012) sinalizam a capacidade de interação ética vista como a que ocorre a partir das organizações, i.e., dos seus profissionais, e que se caracteriza a partir de intervenções que ocorrem de forma justa e não oportunista para com seus utentes/clientes e outros parceiros. Nos sistemas organizacionais o Serviço Social possui responsabilidades éticas que se associam ao seu comportamento e práticas, as quais se mostram erguidas como competências singulares (NASW, 2008). Estas múltiplas responsabilidades e como Healy (2016:16) realça, comprometem os assistentes sociais a exercer eticamente a sua intervenção com os vários agentes, onde se incluem os parceiros, colegas profissionais, entre outros, sendo importante realçar que, "(...) evitar prejudicar por meio de ações profissionais é um princípio ético, não universalmente declarado, mas geralmente importante", em vários contextos da prática, como relatam as participantes do nosso estudo.



Neste domínio das atitudes, as diretoras técnicas sugerem também que saber partilhar, potenciar a partilha e conseguir reunir disponibilidade para efetivar um trabalho colaborativo são competências que permitem efetivar as ações organizacionais, sendo estas reconhecidas igualmente pela literatura que focaliza o trabalho profissional ancorado às organizações que desenvolvem respostas para a população idosa. Segundo Phillips, Ray e Marshall (2006), o trabalho que se desenvolve com múltiplos profissionais implica uma disponibilidade para partilhar saberes e perícia e para desenvolver relações de confiança onde seja possível partilhar trabalho sem receios e sobretudo, permitir debater e discutir diferenças de opinião. Tal amplia o conhecimento e as evidências que permitem suportar ações conjuntas e conduzir intervenções assentes nos diferentes propósitos organizacionais.

Na área das competências técnico operativas, as que se associam à necessidade de planejar/programar as ações que envolvem os parceiros, bem como, no campo da reflexividade, ser capaz de pensar de forma construtiva nas virtudes das parcerias, para estimular a mudança ou ser capaz de olhar para as mesmas e desenvolver uma aprendizagem que lhes permita potenciar algum desenvolvimento (a favor das organizações/idosos), são competências que consideram ser afins ao Serviço Social, e que importa potenciar. Efetivamente e na opinião de Esgaio e Carmo (2010), o planeamento é uma competência para a cooperação e implica pensar a ação em termos de articular as necessidades, objetivos, estratégias, recursos e atividades (Esgaio, 2014). No quadro das parcerias interinstitucionais, programar uma ação que associa objetivos e atividades tendo em vista um dado objetivo carece de uma interação com as partes, em termos da organização da ação, detalhando-a e definindo-a no tempo. Mesmo quando a proposta para uma iniciativa parta de um parceiro e envolva ao abrigo da parceria outros parceiros, afigura-se decisivo para efeitos do alcance dos objetivos da proposta, antecipar e programar com tempo, informar e comunicar, para que as sinergias se possam criar (Hughes e Wearing, 2013), viabilizando-se assim a implementação da ação ou iniciativa subjacente à proposta. Também no trabalho colaborativo que se estabelece nas arenas das OES, a competência da reflexividade ancorada a uma postura de aprendizagem se eleva como primordial para as diretoras técnicas. Como se reconhece, “(...) a prática reflexiva pressupõe que o profissional não é um agente passivo na observação e intervenção social e que é capaz de se posicionar perante diferentes contextos” (Santos, 2014), bem como de desenvolver um processo de aprendizagem. Na senda de vários autores, em ambientes colaborativos onde se confrontam múltiplas perspetivas, a reflexividade cruza pois um outro caminho, que se trilha a partir de diferentes experiências provenientes de múltiplos agentes, mostrando-se estimulada a partir da abertura que estes contextos proporcionam em termos de uma aprendizagem mútua (Hughes e Wearing, 2013; Tuckermann e Rüegg-Stürm, 2010).

#### 1.5.2 Envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional

A dimensão analítica, *envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional* está relacionada com a capacitação para o envolvimento e afirmação/legitimação da organização na comunidade e visa compreender: a) quais os ímpetus para a intervenção na comunidade; b) qual a intervenção para conhecimento dos problemas da comunidade; c) qual a intervenção para envolver a comunidade com

a organização; d) qual a intervenção para disseminação das atividades organizacionais junto da comunidade e; e) que competências mobiliza o Serviço Social a este nível.

No quadro abaixo apresentam-se os principais resultados desta dimensão, no que diz respeito aos quatro primeiros tópicos desta abordagem: a); b); c); e; d):

Quadro IV. 23 - Envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional

Intervenção	OES								
	ASS			FSS			SCM		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Na "relação" com a comunidade									
Convocada pelas necessidades locais	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Convocada para enfrentar a complexidade da realidade	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Convocada para lidar com a diferenciação da população	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Para conhecimento dos problemas da comunidade									
Interação com utentes/familiares	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Diligências com a segurança social	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Contactos de proximidade (e.g., colegas/ IPSS, outras entidades, vizinhos)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Integração "comunitária" (e.g., Rede Social/CLAS/CSF, grupos de trabalho, outros)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Para envolvimento da comunidade e organização									
Sensibilização	x	x	x	x	x	x	x	x	
Planeamento	x	x	x	x	x	x	x	x	
Coordenação	x	x	x	x	x	x	x	x	
Para disseminação ação (organizacional)									
Organização e atualização de informação									
Atualização da informação (e.g., afixada em <i>placard</i> )	x	x	x	x	x	x	x		x
Elaboração do plano de atividades para divulgação (e.g., internamente, vários públicos)	x	x	x				x		
Elaboração de informação em relação à ação comunitária (e.g., no âmbito do diagnóstico social da Rede Social/banco de recursos, cantinas sociais, outra)	x		x	x	x	x	x	x	x
Organização de conteúdos informativos (e.g., panfletos)	x		x		x	x	x	x	
Planificação de trabalho de divulgação (e.g., serviços públicos, paróquias)					x	x			
Relacionamento com comunicação social									
Redação de comunicados para a imprensa	x		x	x			x	x	
Entrevistas a jornais	x		x			x			
Elaboração de produtos/materiais									
Conceção de informação para <i>facebook</i> e/ou dinamização <i>facebook</i>	x		x			x		x	
Elaboração/organização boletim trimestral			x						
Coordenação e co elaboração do jornal feito por idosos						x			
Participação na definição de estratégias									
Participação em reuniões e/ou nas comissões internas (e.g., "análise" da imagem)					x	x			

Relativamente à temática do envolvimento comunitário importa referir que as diretoras técnicas consideram quando confrontadas com esta questão, que os ímpetus para a intervenção na comunidade como representantes organizacionais decorrem das necessidades locais, relacionando-as quer com os seus públicos institucionais, quer com as necessidades sociais mais abrangentes:

*"(...)os problemas que surgem aqui são os que nos levam a desenvolver os serviços que temos(...)nós intervimos para responder às necessidades das pessoas, na comunidade, os nossos utentes são todos daqui (...) o contexto é a comunidade"* (DTASS1);

*“(...) o banco alimentar (...) as cantinas sociais, temos aqui uma abrangência que não é só aos utentes, há um apoio que prestamos à população carenciada, idosos e não só (...) há toda uma análise das situações de carência” (DTASS2).*

A par, reconhecem a necessidade desta intervenção motivada pela importância de responder à complexidade que caracteriza a realidade social e para responder à diferenciação da população:

*“(...) precavemos as situações que surgem, situações complexas, das famílias que não podem vir trazer os seus, aqui de manhã nem vir busca-los, ou no fim de semana, nós temos, temos que intervir, flexibilizamos os serviços que prestamos (...) quando detetamos, lá está, nas nossas áreas que podemos adaptar, melhorar os serviços, fazemos esse estudo (...)” (DTASS1);*

*“(...) se uns são mais carenciados não tem possibilidade para este tipo de serviços e outros mais beneficiados, da universidade sénior, os serviços a dinamizar e as parcerias que se fazem são para abranger ambos “ (DTASS3);*

*“(...) ver que tipo de problemas é que a comunidade tem, para apresentar soluções (...) aquelas problemáticas que vão surgindo, das pessoas mais isoladas, por exemplo a teleassistência (...)” (DTSCM1).*

Em termos da intervenção desencadeada para conhecimento dos problemas da comunidade, as diretoras técnicas informam que os mecanismos ou estratégias pelas quais acedem à informação relativa a potenciais utentes/clientes decorre muito da interação que estabelecem quando existem situações explícitas de interesse para frequentar a instituição, sendo frequentemente os primeiros agentes a estabelecer esta interação (mais consistente) na instituição:

*“(...) os familiares vêm cá para os colocar, porque o pai ou a mãe estão piores, porque não têm onde os deixar, e querem falar connosco (...) e depois cabe-nos a nós distinguir, às vezes vêm inscrevê-los em centro de dia mas justifica-se a sua ida é para lar ou o contrário (...)” (DTASS1);*

*“(...) as pessoas pretendem perceber como as coisas funcionam, ou telefonam a perguntar, mas depois querem vir ver como as coisas funcionam e saber as condições (...)” (DTSCM2);*

*“(...) faço o atendimento, por norma à filha, ou filho, bom, é a família (...). Essa interação permite orientar as pessoas (...)” (DTFSS3).*

De igual modo se referem outras vias, que embora não traduzam estratégias suas para aceder a conhecimento sobre problemáticas, são formas de obter esse conhecimento privilegiado, como acontece pela referenciação que lhes é feita pela segurança social (e.g., técnica de acompanhamento) e posteriores diligências (acolhimento) tidas. Adicionalmente, esse conhecimento também lhe é facultado por contactos de proximidade feitos por colegas - decorrentes da confiança existente relativamente ao trabalho institucional e para aferir de possibilidades de se acolherem idosos, quando a sua capacidade instalada já não lhes permite - ou por pessoas geograficamente próximas (e.g., vizinhos) das situações sociais e das organizações:

*“(...) temos aquelas vagas ao dispor da segurança social (...) nós disponibilizamos a vaga quando parte um idoso e a segurança social coloca uma pessoa, temos esse conhecimento da necessidade da pessoa que vem para cá, dessa forma, e a partir daí organizo a entrada com as funcionárias, é feito com o acolhimento (...)” (DTFSS1);*

*“(...) a colega da segurança social que nos apoia já tem feito a sinalização, mesmo para o apoio domiciliário, quando sabe de alguma situação urgente (...) somos postas a par de muitas coisas pela segurança social (...)” (DTSCM2);*

*“(...) a segurança social contacta connosco para qualquer eventualidade, para outras situações que não identificamos (...)” (DTSCM3);*

*“(...) as instituições daqui nós conhecemos e há instituições que nos oferecem mais confiança (...) as que conhecemos contactam-nos a nós para saber se temos vaga (...) se sabemos de outras, para dar uma indicação (...)” (DTASS1);*

*“(...) já nos aconteceu serem vizinhos ou alguém que conhece a situação, que diz que não estão bem, que estão em situação de perigo, que não se alimentam (...)” (DTSCM1).*

A intervenção para conhecimento de problemáticas/casos sociais decorre também da sua participação em fóruns mais alargados associados a parcerias, considerando as assistentes sociais que a sua integração nos mesmos tem, a par com outras, essa intenção:

*“(...) o facto de estarmos muitas vezes em reuniões externas com outras técnicas, vamos debatendo (...) como também faço parte do núcleo executivo da comissão social de freguesia onde estão várias instituições representadas acabamos por também ter conhecimento através dessa estrutura, estas reuniões são de certa forma para isso para ter o conhecimento maior sobre as situações (...). A rede social fazemos também parte” (DTFSS1).*

Acerca da intervenção promotora do envolvimento da comunidade com a organização, as diretoras técnicas salientam o seu papel a nível da organização de iniciativas várias que têm distintos objetivos, mas que facilitam a proximidade dos familiares aos utentes/clientes/organização, e o envolvimento dos parceiros e/ou comunidade. Deste modo desenvolvem atividades de sensibilização para uma participação alargada dessas famílias (afixação e envio de informação) e dos vários agentes (apelo à participação de notáveis, informação a parceiros, disseminação pública):

*“(...) a organização é nossa, podem ser momentos mais restritos, um lanche partilhado, um convívio maior, no Natal, informa-se com toda a antecedência para que venham, afixa-se, envia-se nota até pelas ajudantes familiares, mas é difícil motivar os familiares para virem (...)” (DTSCM2);*

*“Várias dessas iniciativas são participadas, fazemos muito esse apelo às famílias para estarem, essa sensibilização para envolver as famílias, para estarem com eles em todas as ocasiões (...) não posso dizer que isso é só no dia do idoso, ou no dia de anos (...) isso é logo esclarecido quando entram, que contamos com eles, que têm que os acompanhar, mas não chega (...) nas visitas acabo por ter essa intervenção (...)” (DTFSS1);*

*“(...) sempre que há uma festa qualquer aqui, convida-se o presidente da câmara, os vereadores, o comandante dos bombeiros, isto é ponto assente! Vai um convite, assim os mais formais o presidente telefona, outros sou mais eu, mas queremos que estejam (...)” (DTASS1);*

*“(...) faz-se um apelo mais geral, para certos eventos de forma a que sintam que é importante virem (...)” (DTASS2).*

Neste contexto da promoção de uma relação com a comunidade (sentido lato), as diretoras técnicas esclarecem ser a mesma encetada através da sua planificação anual e semanal relativa à dinâmica institucional que lhes compete:

*“(...) discutimos a planificação anual das atividades com a animadora que integram muitas destas iniciativas e a logística (...)” (DTASS1)*

*“(...) estão programadas as atividades que têm esses objetivos, de facilitar o convívio com a família, do convívio generalizado (...) todas as semanas é feita, temos a animadora aí, vejo isso com ela (...)” (DTFSS1);*

*“(...) está indicado no plano de atividades e fazemos uma análise SWOT, para corrigir e melhorar ações (DTFSS2);*

*“(...) isso é sempre pensado anualmente, nos planos de atividade nos eventos que são abertos à comunidade e outros em que participamos e que sabemos que vamos estar (...) a semana sénior conta sempre connosco e com outras instituições (...)” (DTSCM2).*

Associada a esta dinâmica (de envolvimento comunitário) são referidas explicitamente atividades gerais de coordenação (equipas, mobilização de recursos...), para tornar operativas as iniciativas, incluindo aquelas direcionadas para públicos mais abrangentes:

*“(...) a GNR pediu-nos o ano passado, para fazer uma formação aqui dirigida aos idosos relativa à sensibilização de pequenas burlas e assuntos desses. Pensei, Excelente! E convidei as outras instituições todas (...) coordenei essa ação, temos essas formações mais pequenas que nós estamos aqui a fazer, tento sempre que sejam aqui, todas, temos espaço e há essa ligação com os outros, com a comunidade e faço o mesmo (...) as funcionárias que devem participar e ver os horários, tratar da sala, ver com os outros se querem vir ou não, nestas e noutras fazer a coordenação e assegurar que as coisas estão prontas (...)” (DTASS1);*

*“(...) criou-se agora um armazém solidário, que surge assim duma parceria (...). Nós coordenamos tudo, inventariamos, temos uma ficha com o material entrado, é tudo inventariado, e depois o serviço social é que faz essa triagem, é tudo doado, são bens que são doados (...)” (DTSCM1);*

*“(...) quaisquer iniciativas, feitas aqui ou quando saímos (...) dá que fazer, porque nem sempre querem ir ou alguém (...) de baixa, e tem que se organizar os almoços (...) a logística (...)” (DTSCM3).*

No âmbito da disseminação da ação organizacional as entrevistadas salientam, sobretudo, ter uma intervenção a nível da organização e atualização de informação, que verbalizam estar ancorada à diferentes dinâmicas, como sejam, sistematização/reunião de informação relativa às respostas/utentes/ e/ou afixação da informação atualizada em *placard* (e.g., planos semanais, mensais de atividades, iniciativas, regulamentação, distinções, aniversários, ementas) e à elaboração de informação para diagnóstico, banco de recursos, ou outra, no âmbito da sua relação comunitária e/ou institucional com a autarquia/rede social e/ou vários parceiros:

*“Colocamos e mantemos atualizada no placard a informação que temos que ter e toda a que é importante (...) certificados, regras, planos de atividade (...)” (DTASS1);*

*“(...) participamos na construção do diagnóstico social da (...) rede social, onde consta a informação das instituições (...)” (DTFSS2);*

*“A própria rede social tem um sistema de informação que permite ser visto pelos parceiros e população em geral, os documentos da rede, a informação do concelho é acessível, é uma fonte de divulgação, é assim um banco de recursos locais (...)” (DTFSS1).*

A intervenção a nível do relacionamento com a comunicação social que as mobiliza para a redação de comunicados à imprensa traduz uma outra vertente assinalada pelas profissionais, sobretudo pertencentes às associações:

*“(...) também temos comunicação social, eu faço os ofícios, faço tudo para lá, para mandar de todas as atividades que temos, de tudo o que se vai realizar (...)”* (DTASS2);

*“(...) ainda fizemos há pouco tempo uma publicidade, estruturei essa informação, da parte social e dos cuidados para dar a conhecer e depois ajustei com o administrador (...)”* (DTFSS1).

Importa ainda realçar que a elaboração de produtos, como seja a conceção de informação para colocar no *facebook* (e a sua dinamização) constituem também algumas iniciativas que se mostram comuns a várias interlocutoras do estudo, como decorre do quadro atrás:

*“(...) pelo facebook, só está a trabalhar assim em pleno há uns 3, 4 anos, quem dinamiza somos nós e a animadora, informa-se de muita coisa (...) há pessoas que estão no estrangeiro e fora do concelho que sabem muito da instituição através do facebook, que é um bom meio de disseminação”* (DTASS1)

*“(...) ainda agora coloquei no facebook que estão abertos os cursos de verão e agora já estamos a divulgar a universidade sénior, é importante que as pessoas se vão familiarizando com as coisas e a seguir por outra vez as inscrições do centro de dia (...)”* (DTASS3).

Numa leitura abrangente pode constatar-se que os profissionais percecionam a relação/envolvimento com a comunidade como tributária da resposta provisionada pelas OES às necessidades locais, quer dos seus públicos institucionais, quer de outros com os quais as organizações que representam têm proximidade e para as quais endereçam uma ação (e.g., carência social/cantinas sociais), o que significa que equacionam a intervenção na comunidade enquadrando também as respostas sociais organizacionais. Assumem de forma idêntica que a complexidade social e a importância de responder à diferenciação da população são ímpetus que conectam a sua ação organizacional, com a comunidade no seu todo. Tal como a investigação advoga, prosseguir objetivos públicos (de natureza social), a par com os estritamente organizacionais (ainda que situados na esfera pública) constitui, junto com um imperativo moral, um processo de capacitação organizacional que envolve os profissionais nas OES e que se estrutura na relação com vários atores (Falconer, 1999; Huxham e Vangen, 2005). Em boa verdade, canalizando uma atenção para os sistemas sociais (onde se inclui as organizações) e orientando a sua ação em função dos desafios que aos mesmos se vão colocando como prementes, os assistentes sociais assumem uma intervenção de nível político organizativo já que canalizam ações impulsionadas por necessidades imediatas, por necessidades constatadas, procurando também contribuir para erguer novos formatos de sociabilidade na esfera pública (Aristu, 2009; Mioto e Lima, 2009). De uma forma acrescida e com base em Amaro (2015), o Serviço Social assume uma focalização societal, um compromisso para com a consumação dos direitos humanos e sociais sendo esta a dimensão política da profissão, a qual se dissemina também, a partir da intervenção organizacional no quadro da capacitação para a sua sustentabilidade política.

Acerca da intervenção para conhecimento dos problemas da comunidade percebe-se que esta se constrói principalmente na interação com utentes/familiares aquando da procura que estes públicos fazem à instituição para obter informação mais assertiva sobre serviços, constituindo as diligências encetadas com entidades como a segurança social, assim como os contactos estabelecidos com redes

próximas e a sua integração em grupos alargados (e.g., rede social, dinâmicas comunitárias de apoio social), as vertentes que configuram a intervenção possibilitadora de um conhecimento mais fecundo das problemáticas alvo de intervenção, não obstante ser esta uma intervenção que é convocada de forma indireta, ou seja que tem origem nos *stakeholders*. Como ressalta da abordagem de Amaro (2015), o contacto do assistente social com os públicos em necessidade atribui-lhe um posicionamento destacado na compreensão das suas vulnerabilidades e potencia a sua contribuição em torno da construção e implementação de políticas sociais e programas de intervenção. De igual modo, Rocha (2008) observa que em IPSS, sobretudo de maior dimensão e marcadas pela complexidade organizacional, os técnicos têm um papel privilegiado no diagnóstico de casos sociais. Assim, conhecer os indivíduos e a realidade social para poder desencadear a ação, atentos os limites e possibilidades dos espaços sócio ocupacionais traduz, pois, uma função dos assistentes sociais posicionados na gestão das OES (André e Abreu, 2006), independentemente da base da sua sinalização.

Quanto à intervenção que suscita um envolvimento com a comunidade, são dinâmicas focalizadas na sensibilização dos vários agentes (e.g., familiares, comunidade, parceiros), na sua atividade de planeamento (de atividades/iniciativas/ação organizacional) e coordenação (e.g., de equipas, recursos), as que mais se destacam, por entre todas as auscultadas. Baseando-nos em Karpen, Bove e Lukas (2012), é através da interação que se estabelece entre todos aqueles afetados pela ação organizacional que a mesma (i.e., a organização) pode gerar valor partilhado, podendo, como exemplo, a capacidade de interação relacional favorecida pela organização, melhorar as relações sociais e emocionais dos clientes/utentes. A este nível, vem sendo distinguida a ideia da prática de ativação como leitura que associa a estimulação de alianças, de recursos, mas também de *proximidades* numa base relacional (e.g., clientes/utentes e famílias), revelando ser uma faceta interventiva no quadro da capacitação organizacional desencadeada por estes profissionais. Neste contexto, salienta-se em concreto e como expressão de práticas de envolvimento positivo, as intervenções de maior proximidade (família/comunidade), a sensibilização com as famílias, a ativação da comunidade e o seu envolvimento com serviços, famílias e utentes, entre outras vias (GISFC, 2012; Miley e Dubois, 1999; Payne, 2005a).

Nos processos de interação com a comunidade a atividade de planeamento mostra ser um elemento estruturante nos termos de Miotto e Lima (2009), já que sugere a ação profissional para a sustentabilidade das várias iniciativas com aquele propósito (e.g., plano atividades) ou que o incluem (e.g., plano organizacional), ou seja, uma forma de abordagem técnico-operativa que precede a ação e que intenta concretizá-la. Já a intervenção a nível de coordenação (serviços, recursos) traduz uma dinâmica facilitadora das iniciativas organizacionais que se mostra adaptativa e flexível em função dos apelos a nível da necessidade de serviços e/ou a gestão dos cuidados, sendo considerados á luz da teorização organizacional como processos de capacitação (Karpen, Bove e Lukas, 2012) e que neste estudo revelam ancoragem ao Serviço Social.

No que concerne à disseminação da ação organizacional o estudo informa que a mesma se mostra díspar e variada e, privilegiando os relatos das entrevistadas quando questionadas sobre esta questão, verifica-se que são quatro, os domínios em que ocorre esta intervenção, designadamente: organização e atualização de informação; relacionamento com a comunicação social; elaboração de

produtos/materiais e participação na definição de estratégias associadas à comunicação ou imagem, constituindo o primeiro aquele em que se focaliza a intervenção por parte de todas as entrevistadas. Tal ocorre a nível da atualização da informação e sua afixação, da organização de informação para partilha no seio de parcerias estabelecidas e a nível da organização de conteúdos informativos (e.g., panfletos, preparação de informação para divulgação no *site*). Importa salientar que as entrevistadas reconhecem e tal como Soares e a sua equipa (2012) distinguem, que o envolvimento da sociedade com as IPSS se reforça muito em função da sua imagem social e que várias ações de comunicação são necessárias para mobilizar a comunidade. Ainda assim, esta é uma dinâmica que as interlocutoras consideram estar instalada na sua atividade (e.g., afixação de informação, disseminação externa pela rede social, sites públicos/câmara), mas que importa reforçar através das várias vias que as possibilidades organizacionais oferecem (e.g., a nível de custos/jornais de maior impacto).

d) Competências mobilizadas relativas ao envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional.

No que concerne a competências que se consideram mobilizar ou equacionadas como necessárias na intervenção relativa ao envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional, apresenta-se no quadro abaixo os indicadores sistematizados referentes aos principais resultados desta temática:

Quadro IV. 24 - Competências do Serviço Social a nível do envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional

Competências
Envolvimento comunitário
Deter sensibilidade
Ser proactivo (proatividade)
Apurar a capacidade de interação
Promover <i>intervenções de impacto</i>
Reconhecimento organizacional
Informar de modo contínuo (criar confiança)
Conseguir comunicar para o exterior o trabalho feito
Dar a conhecer as boas práticas
Ter um desempenho <i>competente</i>

Na sequência da auscultação verifica-se que no que concerne à intervenção na comunidade (sentido lato), as interlocutoras realçam a importância de deter sensibilidade para as questões relativas à manifestação da carência - nas populações com que lidam e da sua área de abrangência - para apreender a complexificação das realidades e para intervir face à diferenciação da população idosa:

*“(...) o Serviço Social hoje precisa de ter uma sensibilidade muito apurada porque existem muitas solicitações a que se quer chegar, não só aqui dentro, mas lá fora e não podemos deixar de as perceber (...)”*(DTASS3);



*“(...) é importante podermos ir ao encontro daquilo que são as necessidades dos idosos e da população em geral, o caso das demências, da saúde mental, a deteção destas realidades particulares, das necessidades que as acompanham, procurar melhorar a intervenção nestas áreas (...)” (DTFSS2).*

De igual modo se sugere a importância da proatividade como competência interventiva neste contexto, realçando-se assim a relevância de um agir orientado para a identificação e resolução de possíveis problemas e pautado também pela antecipação face aos mesmos:

*“(...) ser pró-ativos, isto é, se temos por qualquer forma conhecimento de uma situação anormal nós devemos procurar saber o que é que acontece e, portanto, resolver a situação (...)” (DTFSS1);*

*“(...) conseguir promover uma resposta mais orientada e mais ajustada áquilo que são os grandes desafios e preocupações da população, nomeadamente dentro da comunidade, porque lá está, muitas das vezes antes das pessoas ou da comunidade, ou das pessoas que necessitam vir à instituição, já podemos ter feito o diagnóstico, ou com os vizinhos ou com outras pessoas (...)” (DTFSS2).*

A importância de ir apurando as capacidades de interação com os utentes e com os vários interlocutores surge como competência basilar identificada pelas assistentes sociais, as quais advogam que esta é a base que permite um melhor conhecimento dos seus públicos (i.e., utentes/clientes, publico em geral, comunidade):

*“(...) o conhecimento é-nos trazido pelas pessoas ou quando acontece pela segurança social, como lhe disse, agora, conhecimento das situações mesmo é feito aqui quando estamos com eles e apuramos a sua história de vida, queremos que nos digam (...) que acham que é melhor para si, para que a partir daí se possa propor (...) apurar exige fazer um bom diagnóstico que vem dessa interação” (DTFSS3);*

*“(...) vem da relação que se tem, que se desenvolve, esse conhecimento, em meu entender o Serviço Social perante as situações que conhece tem que as aprofundar, diretamente ou a partir de terceiros e isto aplica-se não só aos nossos utentes mas à nossa intervenção maior (...)” (DTSCM1).*

Destaca-se também, quanto às competências associadas à relação comunitária ou seja, ao envolvimento da comunidade com a organização (e vice-versa), as que se situam na esfera da promoção de *intervenção de impacto* (i.e., que acentuam o resultado/valor social da proximidade/envolvimento), quer seja ao nível das iniciativas em si mesmas e que aproximam a organização e a comunidade, quer seja ao nível da intensificação de uma ação promotora dessa proximidade, entre os públicos organizacionais (idosos) e os seus familiares:

*“(...) temos aí esse papel, mais de organizar, de colaborar na preparação de várias iniciativas que têm um maior impacto, aqui para o concelho e que damos visibilidade externa e isso chama as pessoas (...) o arraial (...) enchemos aí o recinto (...) o armazém solidário, já muita gente conhece e vem aqui dar roupa (...)” (DTSCM1);*

*“(...) eu diria que se vai fazendo de várias formas (...) os eventos, nas grandes festas nós convidamos a comunidade (...) outras situações (...) celebrações (...) aproximam mais a família e os utentes valorizam imenso (...)” (DTFSS2);*

*“(...) é muito importante provocar essa proximidade quando organizamos qualquer coisa, ou no dia a dia, vá! Isso é o que lhes dá ânimo, a muitos, e é o Serviço Social que pode intervir nesta sensibilização,*

*quem tem mais essa competência? (...) certamente que temos que ir desenvolvendo esta atitude, tem que ser constante (...)*” (DTFSS1).

Quanto às competências concernentes ao reconhecimento organizacional, realça-se ser importante informar de modo contínuo, já que por esta via se gera confiança a nível interno (idosos e familiares) e externo:

*“(...) eu acho que devemos conseguir (...) mostrar, afixando, pondo no facebook, falando e convidando as instituições, quer dizer, saber estar presente (...)*” (DTASS1)

Neste seguimento conseguir comunicar para o exterior e dar a conhecer as boas práticas são atributos que importa serem valorizados pelo Serviço Social:

*“(...) será importante essa comunicação para fora do que fazemos, pelos fóruns onde participamos(...)*” (DTFSS1);

*“(...) divulgar pelas redes sociais, as pessoas interessam-se, ficam curiosas, convém termos esta preocupação, agora por exemplo, quando foram as formandas do curso de ajudantes de geriatria colocaram-se lá as fotos porque as pessoas gostam de se ver, depois há uma amiga de uma amiga que vê e partilha e depois fazem pergunta, Onde é que é? (...)*” (DTASS1)

De acrescentar que de uma forma unânime as interlocutoras realçam que o mecanismo mais eficaz de disseminar e facilitar o reconhecimento das organizações se associa a um desempenho competente, isto é, capaz de gerir serviços e exercer a gestão social.

*“Quanto melhor a nossa participação com os utentes e com as famílias melhor para a imagem da casa (...) penso que é importante gerir também aqui internamente, os serviços, as pessoas, conflitos, principalmente todas as situações que possam vir a causar má imagem ou situações menos positivas para a instituição, tento geri-las, é fundamental(...)*” (DTSCM2)

*“No dia-a-dia, na intervenção com os familiares, como lidamos como os utentes, como falamos, como fazemos, é um retrato, é uma parte muito visível (...), acontece sempre pessoas que agradecem e que escrevem cartas á administração a valorizar a instituição, os serviços que foram prestados (...)*” (DTSCM3)

*“(...) o que nos dizem as pessoas, às vezes enche-nos a alma (...) funciona bem melhor do que uma campanha de marketing, tenho outras pessoas, que nos dizem por carta, tenho mails que as pessoas escrevem (...)*” (DTASS3).

Em termos de análise global ressaltam no que se refere a competências relacionadas com a componente do envolvimento comunitário, as que se reportam à sensibilidade, proatividade, interação e promoção de *intervenções de impacto*. Com efeito, deter sensibilidade para apreender as situações sociais, a realidade complexa e a evolução dos contornos dos públicos com que lidam (i.e., a população idosa), são aspetos que se configuram relevantes para uma intervenção organizacional comprometida com a sociedade e/ou comunidade envolvente e que se focaliza na área da população idosa. Segundo Granja (2014: 71-73), a sensibilidade social traduz para os profissionais a capacidade de compreender os problemas, de identificar os interesses das populações, de indentificar as condições globais do social, remetendo a par, para os interesses individuais de cada um e para o bem-estar geral, sendo um saber que sai reforçado pela interação das populações e pelo trabalho colaborativo, como as interlocutoras do estudo também sugerem. De salientar e como advoga Amaro (2015:188-189), que no

quadro da dimensão política do Serviço Social, estes profissionais carecem de compreender as dinâmicas do tecido societal, têm responsabilidade para intervir sobre os problemas devendo orientar a sua ação a nível de processos, dos próprios serviços, entre outras intervenções.

Face a este contexto, a proatividade emerge no estudo e de igual modo, como atributo que adquire relevância, sobretudo quando pode qualificar uma ação ancorada na prevenção ou que se mostra atenta aos problemas sociais e por isso é desencadeada por conhecimento da causa, mais do que pelo sintoma. Tal como Amaro (2015) realça, a prevenção e proatividade são desafios para a profissão, no que concerne a competências que os assistentes sociais carecem de desenvolver a nível da análise prospetiva e da assunção de uma atitude de proatividade na abordagem aos problemas.

Adicionalmente é salientada pelas interlocutoras a importância de os assistentes sociais conseguirem apurar, ou seja, incrementar a interação com os indivíduos (idosos), com os públicos-alvo ou com aqueles que se constituem como informantes ou veiculam informação privilegiada acerca dos mesmos, para melhor conhecer as realidades sociais sobre as quais importa agir. Esta é uma perspetiva que merece destaque, já que remete para uma visão construtivista da compreensão acerca da realidade dos sujeitos, dos contextos e dos vários sistemas e que se funda num conhecimento que parte da interação dos profissionais com interlocutores plurais, para *encontrar o significado* e a *possibilidade de intervenção* relativa às situações que convocam os profissionais (Parton e O'Byrne, 2000; Payne, 2005a). Por seu lado, as competências relativas à promoção de *intervenções de impacto* (i.e., de impulsionamento *de proximidades*), enquadram-se no domínio das intervenções complexas e reenviam para a edificação de ações passíveis de responder a situações e lidar com questões, convocando outras competências e saberes fazer - organização, planeamento, consciencialização, participação e envolvimento entre e com os vários intervenientes e processos – (Philips, Ray e Marshall, 2006).

No campo do reconhecimento organizacional ou disseminação da ação organizacional as assistentes sociais realçam algumas competências - tais como, conseguir prover informação de forma contínua, comunicar para o exterior, dar a conhecer as boas práticas e atuar de forma competente, no que se refere a praticar ou exercitar a sua profissão - as quais percecionam como importantes, no âmbito do relacionamento com os seus principais *stakeholders* (utentes/clientes/famílias) e/ou no quadro do relacionamento externo das organizações. Na senda de Hardina et al. (2007), promover o relacionamento externo das organizações de serviços sociais constitui uma dinâmica de capacitação que favorece a sua sustentabilidade, entendida esta numa ótica de adaptação organizacional, de resposta aos desafios societais, bem como de aquisição de valor político (i.e., articulação/colaborações na atuação ao nível das políticas públicas sociais). Hassan e Wimpfheimer (2015:12) informam que importa preparar os assistentes sociais com funções de gestão para os desafios das organizações sociais (i.e., na sociedade e no quadro da sustentabilidade) e realçam a importância destes profissionais conseguirem fomentar uma comunicação proativa relativa aos serviços e/ou produtos, o que implica assegurar que o trabalho da agência seja apresentado em vários locais, para construir e manter a visibilidade, para facilitar o seu acesso e para reforçar a sua credibilidade. Estabelecer relações externas de forma consistente (i.e., com o público em geral, órgãos de governança pública, entre outros) e transmitir competência e integridade aos clientes, bem como à comunidade são atributos

que se assinalam, a par, no quadro das competências, tendo estes sido, de forma idêntica apurados no nosso estudo. Adicionalmente, os autores pontuam a gestão de relações com a imprensa e a maximização do uso dos meios eletrónicos para comunicar o trabalho da organização, como competências organizacionais de relevância, na atualidade, elementos estes também sinalizados por várias das nossas participantes.



## CONCLUSÕES

A presente investigação assumiu como enfoque central compreender a intervenção do Serviço Social ao nível da capacitação das OES vocacionadas para a população idosa, visando a sua sustentabilidade e foi guiada por duas premissas que a reflexão valorizou como forma de estruturar a articulação do Serviço Social, em termos de processos de capacitação que promove, com o quadro da sustentabilidade organizacional, designadamente, a de que este é plurifacetado e convoca um entendimento acoplado a dimensões que ultrapassam a esfera económico-financeira e, a de que o Serviço Social nestas organizações se posiciona como um *recurso com valia* para efeitos da sua afirmação sustentável. Traduzem, pois, estas, as vertentes que constituem o guião para apresentar as principais conclusões transversais, a que alcançámos com este estudo:

### *A sustentabilidade organizacional e a sua ancoragem nas OES*

No contexto português as OES afirmam práticas mais do que reconhecidas decorrentes do seu nível de institucionalização e da vitalidade que vêm evidenciando em termos de atuação, sendo assumidas como componentes estruturais na regulação económica e social já que adquirem legitimidade em espaços oportunos caracterizados por um *vazio* de atuação de outros agentes reguladores (Reis, 2006). Assim, estas entidades têm vindo a ser distinguidas como apresentando destacadas potencialidades, associadas sobretudo ao seu destacado papel nas áreas relativas a serviços sociais e humanos (Franco, 2005). Em concreto e no que respeita à área da população idosa o setor da economia social assume um carácter protagonista no cômputo das entidades provedoras de serviços, resultante do sector social e solidário, ou seja, das entidades que integrando a economia social possuem o estatuto de IPSS (Carvalho, 2012a; INE e CASES, 2013; Reis, 2006). Como informa a Carta Social, referente à Rede de Serviços e Equipamentos, a dinâmica destas entidades ocorre em todo o território nacional sendo que, quanto à distribuição espacial de respostas por concelho verifica-se que em todas a oferta é maioritariamente feita por entidades da rede solidária (GEP, 2014).

Sendo reconhecida a capacidade das OES/IPSS para responder com elevada eficácia às situações de cidadãos em situação de maior vulnerabilidade e a sua importância no contexto de uma provisão solidária de proximidade (Vd. Decreto-Lei n.º 172-A/2014), também se reconhece que o campo de atuação do setor da economia social se encontra em permanente tensão pelo facto das respetivas entidades serem influenciadas nos seus funcionamentos pelas novas realidades sociais (e.g., novos perfis de idosos emergentes da evolução das suas condições de saúde e da maior longevidade), pelos constrangimentos sentidos pelas famílias a nível financeiro, pela influência que sofrem das políticas e dos apoios estatais, pela cultura comunitária, entre outros fatores (Carneiro, 2012; Lima, 2013; Soares et al., 2012; Silva, 2015). Esta ênfase transporta para as organizações o imperativo da sua sustentabilidade e carece de uma atenção particular da parte das mesmas, por forma a ser possível darem continuidade à sua atividade solidária e em concreto na esfera do cuidado aos idosos.

Acerca da sustentabilidade é sabido que por referência às OES esta é uma matéria que a nível da investigação se mostra ainda relativamente incipiente e que tem sido abordada sobretudo de forma

fragmentada, recaindo a maioria das análises na dimensão que a articula com a componente económico-financeira, pelo que se tem vindo a advogar a importância de ampliar a compreensão desta realidade a outros domínios que também a caracterizam (Armani, 2004; Weerawardena, McDonald e Mort, 2010). Sobretudo e tal como a literatura informa, porque este é um constructo multifacetado que contempla várias dimensões cuja apreensão tem de ser tida em consideração para qualquer abordagem mais sólida do conceito, não obstante existirem e como informa Schick (2005), notórias inter-relações e interdependências, entre as várias dimensões da sustentabilidade.

Em termos conceituais a sustentabilidade traduz uma condição positiva dos sistemas que significa não apenas ter uma existência significativa mas continuar a tê-la, significa uma condição que intenta permanecer no longo prazo moldada por imperativos de subsistência (atenção ao social), de viabilidade e prestação de contas (atenção ao económico e responsabilização) e ancorada numa conduta de complementaridade (atenção ao político/relacional), tendo sido nesta tríade ou multidimensionalidade que se concebeu e apreendeu o constructo da sustentabilidade da economia social (Vd. Cap. I, ponto 4). A este respeito o estudo fornece uma análise compreensiva da sustentabilidade enfatizando a sua condição ou posicionamento numa leitura interpretativa, i.e., fundada na teoria relativa à sustentabilidade organizacional.

Deste modo e no que concerne à abordagem da sustentabilidade na sua componente social, a qual perspetiva a permanência e a existência continuada destas organizações, ou a sua subsistência, os contornos analíticos privilegiados incidiram na estratégia organizacional, nos recursos humanos organizacionais e nas dinâmicas de ajustamento em termos de mudança/ inovação social desencadeadas por estas entidades.

Quanto à estratégia organizacional, a literatura realça que a mesma é uma forma de difusão da sustentabilidade das OES tendo por base a sua missão social. Os alicerces da sustentabilidade constroem-se na formulação da estratégia a qual orienta a atividade destas agências em torno da sua missão, visão, valores e objetivos, sendo estes indutores do valor social gerado (Claro, Claro e Amâncio, 2008). Vários estudos referem que a missão, os valores e a visão são os elementos orientadores das organizações, sugerindo-se também que a existência de uma declaração de missão pontuada por uma proposição clara traduz um bom orientador da identidade organizacional (Grupo de Coordenação do Plano de Auditoria Social (CID), 2005; Carvalho, 2005; Franco e Azevedo, 2013).

A este respeito o estudo informa que globalmente a missão das OES se define por referência à prestação da solidariedade social, abrangendo proteção e apoio social aos seus públicos (e.g., idosos), satisfação de necessidades e prestação de serviços de índole diversificada, estando a mesma definida e na sua maioria por formato escrito e estruturada em texto/documento que inclui a visão e valores organizacionais (declaração de missão). AS OES procedem à difusão interna da missão (e.g., estatutos/compromisso e normativas regulamentares), e esclarecem-na aquando da admissão de colaboradores. As OES não registaram alterações de fundo na missão (2012 e 2015), perdurando o entendimento de que a mesma carece de ser estruturante, mas procederam de forma dinâmica à sua adaptação relativa a realidades em mudança detetadas. As OES possuem objetivos organizacionais formalizados quer por via dos seus estatutos/compromissos ou outra documentação, mostrando-se transversal a definição de objetivos de curto prazo (e.g., associados a planos de atividade). Os objetivos

de longo prazo encerram-se maioritariamente na documentação estatutária sendo que documentos ou planos referentes à estratégia são essencialmente tributários de entidades como fundações e algumas misericórdias. De realçar que Santos (2011), sugere, que os objetivos organizacionais traduzidos como as metas das organizações, constituem a par com a missão, os indicadores principais que guiam estas entidades e um elemento central da sua afirmação sustentável.

Em articulação com a formulação da missão e valores organizacionais, o sistema de governo revelado pela afetação de responsabilidades organizacionais em termos de decisões estruturantes e de gestão corrente mostram-se importantes nas OES e para a análise da sustentabilidade. Advoga-se neste âmbito que importa existirem mandatos clarificados, nos estatutos, nas dinâmicas organizacionais e de gestão e que as responsabilidades carecem de estar atribuídas em termos de decisão e ação (Franco e Azevedo, 2013). A par, importa que as organizações possam internamente por via da delegação de competências ou de outra forma alargar os processos de tomada de decisão, influenciando estas dinâmicas o desempenho e a condição de sustentabilidade das organizações. (Claro, Claro e Amâncio, 2008). Por referência ao estudo verifica-se que todas as OES definem o seu sistema de governo nos termos da Lei nº 172 -A/2014 de 14 de novembro (estatuto das IPSS) e em consonância com a legislação aplicável (e.g., lei quadro fundações), ambas diretrizes transpostas para os seus estatutos/compromissos. Todas são governadas a partir de pelo menos um órgão colegial de administração e outro com funções de fiscalização, existindo nas instituições de forma associativa uma assembleia geral de associados. Uma das associações do estudo integra no seu sistema de governo um conselho consultivo e uma das fundações integra um conselho geral e um conselho de estratégia. As OES atribuem as decisões de cariz mais estruturante, ou seja, com importância acrescida em termos do suporte ao funcionamento das próprias entidades, aos seus órgãos sociais, designadamente as relativas a património, aquisições, disposições testamentárias, bem como outras relativas por exemplo, à abertura de serviços/valências. Também decisões a nível de contratações e admissões para as valências (e.g., ERPI) e decisões relativas à implementação das políticas da qualidade/certificação são sujeitas a aprovação nestes órgãos. Para as decisões mais estruturantes (e.g., recursos humanos, admissões para valências e política da qualidade) existe a colaboração de outros interlocutores organizacionais, entre os quais a direção técnica. As decisões relativas ao quotidiano organizacional e que se mostram ancoradas ao funcionamento geral dos serviços/respostas (i.e., trabalho geral com equipas, colaboradores, atuação a nível dos utentes/clientes e famílias, entre outras) enquadram o Serviço Social numa posição de maior autonomia. De forma conclusiva o estudo sugere que para decisões em algumas matérias relevantes (e.g., património, aquisições, heranças) as OES aparentam uma monopolização da decisão por parte dos órgãos colegiais e em relação a decisões de gestão corrente o modelo de governo é mais aberto ao envolvimento de outros agentes revelando proximidade com a teoria dos *stakeholders* (Freeman e Reed, 1983). Por esta via o estudo sugere que *stakeholders*, como gestores intermédios exercem influência no desenvolvimento das OES.

Ao nível dos recursos humanos e na sua relação com a sustentabilidade organizacional, reconhece-se que os mesmos constituem o elemento fundamental para que as organizações possam desenvolver a sua missão social e para a qual estas entidades precisam de dispor de mecanismos e agentes organizacionais que procedam ao acompanhamento desses recursos, enquadrando-se aqui



os processos de recrutamento e seleção, bem como de monitorização, coordenação e avaliação dos mesmos. Corroborando o que atrás se salientou, constata-se que os atores envolvidos no recrutamento/seleção dos recursos humanos enquadram elementos/órgãos executivos (atendendo a disposições estatutárias) e as áreas associadas à gestão de pessoal, mas em todas as OES se mostra integrada a atuação profissional neste domínio. Nas OES a atuar junto da população idosa, a existência de recursos humanos/equipas envolvidas na resposta a problemas e necessidades dos idosos configura um elemento de valor social, i.e., que potencia a prossecução da missão social (Amat, 2007; García e Jiménez, 2007), realçando-se que agentes como supervisores ou diretores técnicos podem melhor conduzir as organizações em função dos seus objetivos (Fernández e Fernández, 2008; Sobreiro, 2009). No estudo as equipas integrantes das IPSS reúnem na sua maioria profissionais técnicos multidisciplinares e equipas de ação direta. Sobre os recursos humanos, as questões da formação/qualificação e as relativas à avaliação do desempenho facultam uma melhor concretização da missão e um melhor exercício da solidariedade social, (Carvalho, 2005; Mendes, 2011). Em todas as OES são desenvolvidas ou potenciadas ações de formação e existe valorização das questões do desempenho dos colaboradores, existindo algumas OES com processos mais consolidados a este respeito. Em todas se informa acerca da participação do Serviço Social nestes processos, já consolidados, em fase de reajustamento e/ou de preparação para a sua implementação.

Quanto ao posicionamento relativo a dinâmicas de inovação social, é sabido que proceder à conciliação entre oferta e procura em função das necessidades sociais, operacionalizar novas ideias, processos e serviços, assim como proceder à transformação e/ou renovação a nível das próprias estruturas, entre outras dinâmicas, reverte em termos de sustentabilidade social organizacional (e.g., Guerra, 2009; Mendes, 2011; Kira e Eijantten, 2008, Young, 2000). O estudo evidencia existirem dinâmicas de inovação associadas aos funcionamentos de todas as OES, quer a nível de processos (e.g., logísticas de serviços/informatização; novas modalidades de gestão de serviços/processos de avaliação; orientações da qualidade/introdução de registos), quer a nível de serviços (e.g., reestruturação da oferta/reajustamento de horários das respostas; fórmulas intermédias de provisão de serviços para apoio aos idosos na sua própria residência; utilização temporária dos serviços para lidar com problemas de curto prazo, i.e., ausência temporária da família/descanso do cuidador; diversificação ou desenvolvimento de novos serviços, diversificação de atividades para idosos, entre outros).

Em relação à abordagem da sustentabilidade na sua componente económico-financeira e prestação de contas, importa referir que estas são vertentes sobre as quais a literatura mais se tem debruçado. Em concreto e acerca da importância dos recursos económico-financeiros é consensualmente admitido que é a missão social que está na génese das OES, contudo para a concretizarem estas entidades são convocadas a atender à sua própria sustentabilidade económica, a qual depende de vários fatores (e.g., Mendes, 2011; Silva, et al., 2014; Sousa et al. 2012), sendo importante analisar-se a situação económico-financeira demonstrada por estas entidades para uma abordagem mais consistente da sustentabilidade e/ou vulnerabilidade, nesta vertente (Tuckman e Chang, 1991). Em relação às OES reúne também um entendimento alargado a questão do financiamento proveniente de um espetro plural de fontes, enfatizando-se que a sustentabilidade das

mesmas não se coloca como autonomia plena do ponto de vista económico-financeiro (e.g., Armani, 2004; Ramos, 2003). De forma conclusiva e em termos de dados agregados gerais, o estudo revela e quanto à situação económico financeira, que se regista uma tendência positiva de crescimento do ativo, que não existe uma tendência generalizada quanto à evolução do passivo, apesar de, em média, este crescer e que as OES se encontram em situação favorável quanto à sua sustentabilidade visto que apresentam saldos patrimoniais positivos (Cf. Tuckman e Chang, 1991). Os rácios relativos à estrutura de capitais, de endividamento e de liquidez que são frequentes na discussão relativa à questão da sustentabilidade (Araújo, Cardoso e Novais, 2012; Soares et al., 2012; Greenlee e Trussel, 2000), revelam *grosso modo* uma posição de equilíbrio das OES (Cf. Cap. III, ponto 3.1). Para grande parte das OES a componente do financiamento privado constitui a parcela mais significativa do rendimento (e.g., mensalidades por serviços prestados e outros financiamentos ou fontes de rendimentos) tal como outros estudos também revelam (Franco, et al., 2005), mas todas expressam enfaticamente a importância das fontes estatais. Adicionalmente, estes interlocutores realçam a importância da diversificação das fontes de financiamento, enquadrando-se esta conclusão no que já é assumido por estas entidades e como decorre do estudo de Soares et. al (2012), que indica que as mesmas instituições estão atentas a outras dinâmicas/atividades como forma de incrementar a sua sustentabilidade financeira. As estratégias (situações/realidades/dinâmicas) influentes no desempenho económico-financeiro, passam por formação de recursos humanos, “benefício” retirado das candidaturas ao IEFP, candidatura a projetos, entre outras, sendo que as fundações e misericórdias reportam o recurso a vagas extra acordo. A nível de estratégias de otimização dos recursos, a contenção de custos é a mais comum.

Em relação à prestação de contas/*accountability*, a mesma é assumida como prática organizacional relevante para a prossecução da viabilidade económica e alcance da missão atendendo a que atribui visibilidade aos recursos aplicados, às atividades e realizações destas organizações facilitando escolhas mais informadas e decisões por parte dos vários *stakeholders* (e.g., Franco, 2004; Andrade e Franco, 2007). No estudo, as OES reportam a sua prestação de contas, entendida como responsabilização, a vários agentes ou nos termos de Ebrahim (2003, 2010), a várias autoridades reconhecidas, referindo em primeiro os doadores/governo, valorizando também a prestação de contas para públicos como utentes/clientes, famílias e outros públicos internos, mas em dimensões que ultrapassam o aspeto financeiro. O argumento que centraliza a partir dos interlocutores do estudo a importância da prestação de contas associa-se à transparência do seu funcionamento, sendo este também assinalado pela literatura (Franco, 2004; Andrade e Franco, 2007; Smith e Miller, 2014).

No que concerne à componente política da sustentabilidade organizacional e por nós apreendida como associada à complementaridade e valor relacional, várias são as abordagens que sugerem que as parcerias, a sua estimulação e a interação com a comunidade constituem práticas saudáveis ou indicadores de boas práticas concernentes à sustentabilidade das IPSS, advogando-se por outro lado, a relevância de parcerias sólidas e a sua continuidade no tempo (e.g., Esgaio e Carmo, 2008; Salamon, 2001; Silva, 2014; Soares et al., 2012). As OES analisadas informam ter um relacionamento abrangente a nível de parcerias (e.g., esfera pública, com incidência local/regional, área público ou privada no que se refere a estabelecimentos de ensino /formação, mundo empresarial, e

outros setores da sociedade civil, englobando congéneres), na sua maioria estabilizadas mas registam alterações a nível da constituição de novas parcerias. Os argumentos valorizados decorrentes das parcerias incidem, na partilha de conhecimento e de experiências, partilha de responsabilidades, realização conjunta de atividades, partilha de recursos, reforço das competências organizacionais, alargamento de serviços a custos mais acessíveis, e na minimização de sobreposições.

No que se refere à vertente relativa à comunidade e reconhecimento organizacional e na esteira do entendimento de que *a sustentabilidade passa por ser-se/ tornar-se relevante*, i.e., o relacionamento com a comunidade (envolvimento mais ativo da organização com a comunidade e vice-versa), a melhor compreensão das suas necessidades, a resposta às mesmas (como vertente de participação nas políticas públicas), assim como o conhecimento da população relativo às atividades organizacionais, são fatores que pontuam em termos da sustentabilidade organizacional (e.g., Rocha, 2008; Sousa et al., 2012; Taylor et al., 2004), o estudo revela que os dirigentes organizacionais informam conhecer os problemas sociais e da comunidade maioritariamente por via dos próprios utentes/clientes e/ou dos respetivos familiares, bem como a partir de iniciativas de terceiros (e.g., segurança social) e que com frequência é a direção técnica o interlocutor que acede em primeira instância e essa informação. Todas as OES procuram potenciar o envolvimento/relação com a comunidade (e.g., iniciativas associadas às respostas sociais, participação dos utentes/clientes nos eventos da comunidade). Existe de igual modo uma relação alargada com a comunidade (e.g., Rede Social, PEA, apoio em termos de emergência social). Acerca da disseminação das atividades à comunidade, as OES coincidem na utilização de plataformas informáticas (*Site, Facebook*) e recurso à imprensa, existindo diversidade de práticas a este nível e decorrente de vários fatores, invocando-se também o enraizamento na comunidade como veículo dessa disseminação. No essencial as OES estão atentas à sua comunicação com o exterior e mobilizam estratégias diferentes em termos da sua concretização e admitem que daqui surtem benefícios ancorados no fortalecimento das organizações que representam, assim como para efeitos do seu reconhecimento como agentes das políticas públicas, sendo também estes argumentos apontados pela investigação no que concerne a esta dimensão da sustentabilidade (e.g., Júnior, 2006; Hardina et al, 2007; Silva, Costa e Gómez, 2011; Sousa et al., 2012).

#### *A intervenção capacitadora do Serviço Social para a sustentabilidade*

O assistente social é um agente que promove nos contextos em que opera e em particular nos espaços socio organizacionais uma influência transformadora, quer junto dos públicos que constituem o foco organizacional, quer junto das próprias estruturas que os apoiam. Não obstante estar delimitado pelos ambientes organizacionais ou pelas estruturas que constituem, o seu campo profissional pode aí exercer uma ação reguladora, já que tem capacidade para agir sobre as mesmas e para lidar com a complexidade que as atravessa (Blewett, Lewis e Tunstill, 2007, Nunes, 2005). Recuperando Iamamoto (2000), importa sublinhar que o Serviço Social não atua apenas sobre a realidade, mas atua na realidade e que esta, assim como a conjuntura (e.g., organizacional ou outra), são partes constituintes da sua configuração profissional. Vários argumentos assinalam que os contextos de trabalho dos assistentes sociais são crescentemente influenciados por mudanças e interdependências que os

obrigam a equacionar o estrutural, o económico e o político para ir ao encontro da promoção do indivíduo/cliente e/do serviço/organização, que funciona na sua salvaguarda (Fook, 2002; Healy, 2014). Também se argumenta que à escala meso, as organizações são confrontadas com elementos de incerteza e de contingência o que convoca o Serviço Social a articular as suas intervenções atendendo aos múltiplos contextos com que se defronta e a trabalhar sobre esta abrangência e contingência (Green e McDermott, 2010). Em concreto, realça-se que perante as configurações evolutivas nos vários domínios (político, económico, social), o Serviço Social para continuar a ser uma profissão com significado e com viabilidade, deve considerar o paradigma que permite o alcance da sustentabilidade (e.g., estruturas organizacionais de bem-estar) e inscrever a sustentabilidade na sua *agenda* (i.e., intervenção) profissional (Mary, 2008), sendo que a mesma no contexto organizacional se afigura de elevada relevância e se mostra interrelacionada com processos de capacitação, na esteira da sua atividade interventiva e de gestão social. Tal significa que são os processos de capacitação que permitem compreender os contornos da sustentabilidade, colocando-se esta como variável dependente desses processos (e.g., Alsop, Bertelsen e Holland, 2006).

Nesta relação da sustentabilidade com os processos de capacitação e na sequência dos construtos teóricos erguidos, distinguem-se de seguida os principais elementos conclusivos relativos às dimensões interventivas do Serviço Social, perceção do contributo do Serviço Social (dirigentes) e competências profissionais tributárias da intervenção (elementos gerais) (Vd. Anexo H).

No que concerne à intervenção na estratégia organizacional e em particular acerca da orientação face à estratégia (i.e., capacitação para a definição e prossecução da missão organizacional), o estudo informa que a prossecução da missão organizacional se mostra fundamentada em valores (e.g., dignidade e respeito, individualidade, privacidade, participação/autonomia, qualidade de vida) reconhecidos transversalmente pelas profissionais, como sendo a referência nas suas práticas face ao cuidar e aos serviços do cuidado. Existe intervenção do Serviço Social na definição da missão organizacional, a qual decorre da participação em reuniões/articulação próxima com a hierarquia/chefias para apresentação de propostas, sinalização de informação, entre outras, do acompanhamento do funcionamento/desempenho organizacional e da participação na formulação da declaração de missão (sobretudo profissionais das fundações e misericórdias). A intervenção para a prossecução da missão decorre de uma intervenção focalizada na promoção do bem-estar e integração social e pessoal dos utentes/clientes, assim como de uma focalização na instituição (e.g., planeamento da ação/atividades de curto ou longo prazo). As competências reconhecidas como importantes nesta dimensão passam por: rever a missão; conseguir reafirmá-la, incorporar na missão os valores que acentuam os princípios da intervenção organizacional com os idosos, priorizar o idoso na missão, reconhecer necessidades em mudança, desenvolver uma visão integrada, possuir amplitude interventiva, proceder à avaliação constante e ser propositivo.

Em termos da intervenção na política organizacional as assistentes sociais/diretoras técnicas participam em *decisões relevantes* decorrente da sua convocação ou auscultação relacionada com matérias afins às respostas sociais, manifestam opiniões ou apresentam propostas a esse respeito (e.g., em termos de funcionamento, recursos, diferentes *stakeholders*), bem como em relação à admissão de colaboradores e utentes/clientes. A sua intervenção na política organizacional ocorre quer

pela tomada de decisões efetivas, quer na sequência da sua participação ou envolvimento em decisões relevantes. Importa aqui realçar que a gestão do Serviço Social, nas organizações, é percecionada como de relevo para o alcance dos objetivos organizacionais atenta a sua participação no poder e na tomada de decisões, ancoradas a matérias relevantes (Nunes, 2005; Netting et al., 2012). A tomada de decisões a nível da gestão corrente ocorre relacionada com questões derivadas de utentes/clientes (gestão de casos), colaboradores, coordenação de equipas e direção das respostas, informando as participantes ter maior autonomia em relação a estas decisões.

Nesta vertente da política organizacional as competências sugeridas enquadram, a capacidade de influenciar (a decisão hierárquica), comunicar de forma *construtiva*, tomar decisões assertivas, possuir conhecimento *do real*, compreender os novos perfis de idosos, ultrapassar a burocracia e humanizar e, planear *para evoluir na ação*.

Emerge do estudo e na opinião dos dirigentes um contributo das assistentes sociais/diretoras técnicas para efeitos da estratégia organizacional que valoriza, a sua intervenção para assegurar a missão organizacional, a apreensão que fazem da qualidade como fundamento para a missão, a sua capacidade de opinar, o desenvolvimento que potenciam da compreensão das necessidades, o seu saber formativo, a sua gestão para a estabilidade e a sua polivalência de funções.

Em relação à dimensão interventiva ancorada à supervisão e coordenação dos recursos humanos, as assistentes sociais/diretoras técnicas desenvolvem de um modo geral uma intervenção, no domínio do recrutamento e seleção dos colaboradores afetos às suas valências (e.g., sinalização das necessidades de recursos humanos, entrevistas), da monitorização das equipas e em particular das equipas de intervenção direta (e.g., regras/conduitas, “controlo” da assiduidade/pontualidade, gestão de horários, registos e acompanhamento e/ou avaliação de desempenho das equipas), dos processos formativos (em diferentes registos), da mediação de conflitos e da coordenação de equipas (e.g., equipa técnica e/ou ação direta), indiciando em relação a esta dinâmica um perfil próximo da liderança transformacional (Fisher, 2009; Hardina et al., 2007; Tafvelin, Hyvönem e Westerberg, 2014). Os dirigentes organizacionais apresentam argumentos relativos ao contributo do Serviço Social nesta dimensão que se relacionam com a complementaridade das suas atribuições, com a sua capacidade de intervir em situações de conflito (inter pares), com a sua intervenção ao nível da formação dos recursos humanos e coordenação de equipas. Por seu lado, proceder à supervisão focalizando a componente institucional (i.e., atender aos parâmetros de funcionamento dos serviços), promover o desenvolvimento das equipas, criar consensos, convocar áreas de saber distintas e implicar e decidir de forma participada, traduzem atributos ou competências relacionadas com a supervisão e coordenação dos recursos humanos que se sublinharam no estudo.

Nas OES, a intervenção relacionada com a mudança/ inovação social ocorre transversalmente, no quadro de processos (associados a logísticas de serviços e estabelecimento do sistema da qualidade, adaptação de procedimentos) e de serviços com influência no bem-estar (e.g., reorganização de serviços e coordenação de ações, gestão de casos, de fluxos e serviços prestados, atualização do diagnóstico social e clínico para potenciar a articulação de serviços). Existe também intervenção a nível de impulsionamento de atividades criativas com idosos (e.g., trabalho criativo, saídas/atividades no exterior terapias inovadoras), decorrentes da direta articulação com equipa técnica

e função de coordenação. Os dirigentes organizacionais valorizam as profissionais nesta vertente, realçando o seu compromisso com a inovação na gestão (e.g., qualidade), o sentido de oportunidade que revelam relativo a serviços/respostas, a visão de conjunto que possuem dos utentes, a sensibilização que promovem para a problemática emergente e a indução de reforços positivos junto dos utentes/clientes. As competências distinguidas associam-se à capacidade de promover a mudança de mentalidades e enfrentar resistências, à sensibilidade para convocar a mudança ou inovação social, à abordagem dos contextos de forma participada, à contextualização das intervenções inovadoras por referência a quadros específicos e à capacidade em *decifrar* a realidade e desenvolver um trabalho criativo.

A dimensão interventiva relativa à otimização e coordenação de recursos económico-financeiros associa as profissionais a estratégias com impacto económico-financeiro (e.g., formação, medidas de apoio à empregabilidade/ elaboração de candidaturas a programas apoiados pelo IEF, angariação de fundos), a estratégias de otimização económico-financeira dos recursos organizacionais (e.g., contenção de custos, aquisição de escala mínima de eficiência, articulação com empresas) e à coordenação de áreas económico financeiras (e.g., participação em dinâmicas relativas a gestão de compras, gestão de mensalidades/serviços prestados e gestão de remunerações a colaboradores). Os dirigentes organizacionais consideram que as mesmas têm uma responsabilidade acrescida e nesse sentido carecem de se focar nas dinâmicas económico-financeiras das respostas sociais/organizações. Sublinham ainda o seu papel como facilitadoras da gestão racional das organizações, a sua discricionariedade em avaliações que integram elementos económico-financeiros, entre outros argumentos. As competências que se mobilizam ou consideradas necessárias relacionam-se com a articulação entre “o económico e social”, com a racionalização e controlo de custos, com a negociação, com a pesquisa e aprendizagem intraorganizacional e com o *ajustamento* a novas situações ou realidades.

Quanto à intervenção na prestação de contas/*accountability*, as profissionais associadas à direção técnica abrangem como destinatários primeiros desta intervenção agentes como a Segurança Social, utentes/clientes/famílias e a sua hierarquia organizacional. Para tal utilizam mecanismos diferenciados, desde diretrizes e normativos, estatísticas mensais, demonstração de resultados e/ou apresentação de documentos para visitas técnicas de acompanhamento (*accountability* ascendente) a relatórios anuais, semestrais, planos de atividade (e.g., em relação às respostas sociais/organizacionais) anuais (*accountability* funcional), reportando também informação relativa a contratos de prestação de serviços, afixação de informação (*accountability* descendente), entre outros. A prestação de contas é percecionada como responsabilização mais abrangente, implicando também, demonstrar responsabilidade por certas ações. Estas tarefas são entendidas como importantes para a transparência/credibilização da instituição, canalização de apoios e oportunidade para incrementar melhorias ou mudanças, mas intensificam o trabalho de natureza burocrática. Os dirigentes valorizam as práticas profissionais de *accountability*, para o cumprimento dos objetivos de *performance* organizacionais e suporte à gestão hierárquica e para a capacitação em torno da missão, entre outros argumentos. As competências ancoradas à *accountability* organizacional relacionam-se com a argumentação, demonstração de resultados, gestão do tempo e aprendizagem adaptativa.

No domínio interventivo relativo à dinamização de parcerias/colaborações, a articulação com parceiros (e.g., convocação de parceiros; organização de logística, reuniões) constitui a característica principal da intervenção do Serviço Social neste campo. A construção de parcerias (e.g., seleção/avaliação de parceiros e definição dos termos das parcerias), assim como as reuniões ou diálogo próximo com outros profissionais (e.g., discussão de questões comuns) constituem vertentes que também caracterizam algumas das práticas a este respeito. No quadro das parcerias/colaborações, o Serviço Social é visto como facilitador das mesmas, como desencadeador de melhorias organizacionais e como viabilizador de soluções para a comunidade, pelos dirigentes. Também a formação de base, a experiência dos profissionais e o seu domínio de conhecimento relativo às questões sociais são elementos que pontuam para estes interlocutores. Emergem desta dimensão competências relacionadas com a comunicação (e.g., comunicar de forma transparente, negociar, informar e aconselhar), com as atitudes (e.g., valorizar os parceiros, saber partilhar, acionar a disponibilidade para trabalhar em conjunto) e com a esfera técnico-operativa e de reflexão (e.g., programar, encaminhar, refletir e assumir atitude de aprendizagem).

Em termos da dimensão interventiva relativa ao envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional, o estudo revela que as necessidades locais, a complexidade social e a importância de responder à diferenciação da população, são fatores impulsionadores da sua ação organizacional com a comunidade. A intervenção desencadeada para conhecimento dos problemas da comunidade ocorre pela interação com utentes/famíliares e a partir de outros *stakeholders* (e.g., segurança social). Globalmente, as interlocutoras do estudo suscitam o envolvimento com a comunidade decorrente da sensibilização dos vários agentes (e.g., familiares, comunidade, parceiros), da atividade de planeamento (de atividades/iniciativas/ação organizacional) e da atividade de coordenação (e.g., de equipas, recursos). A disseminação da ação organizacional mostra-se sobretudo assente na organização e atualização de informação, no relacionamento com a comunicação social, na elaboração de produtos/materiais e na participação de estratégias associadas à comunicação ou imagem. De um modo geral as competências que se articulam com envolvimento comunitário recaem na sensibilidade, proatividade e na interação e promoção de *intervensões de impacto*. As competências conotadas com o reconhecimento organizacional ou disseminação da ação organizacional decorrem de se conseguir prover informação de forma contínua, comunicar para o exterior, dar a conhecer as boas práticas e atuar de forma competente.

O reconhecimento de que o paradigma da sustentabilidade desafia o serviço social em termos de pensamento e de ação traduz um elemento consensual na reflexão sobre esta matéria acoplada às organizações (e.g., Hughes e Wearing, 2013) e que o nosso estudo também registou.

Realça-se ainda que esta investigação permitiu evidenciar que os profissionais associados à direção técnica que paralelamente desempenham funções como interventores potenciam uma dinâmica de capacitação integral ou holística dos contextos organizacionais e são reconhecidos como provisionando uma compreensão dos ambientes de complexidade destas agências. Tal como reconhece Amat (2007), a função diretiva não pode deixar de se articular com aspetos gerontológicos de grande relevância, designadamente os que se reportam a necessidades e direitos dos idosos,

objetivos da intervenção, bem-estar, entre outros, constituindo estes, assuntos, que não podem funcionar por si mesmos ou ser considerados isoladamente.

Importa ainda referir que a abordagem relativa à capacitação organizacional envolvendo o Serviço Social é um campo repleto de oportunidades para a investigação, sobretudo porque amplia o conhecimento e domínios de atuação onde o Serviço Social está menos visibilizado mas para os quais vem sendo crescentemente desafiado nestas entidades e que se reportam à sua intervenção articulada com componentes várias da sustentabilidade, entre as quais a económico-financeira. A par, considera-se que a discussão relativa à sustentabilidade carece de se estender nas OES a aspetos que ultrapassem essa vertente económico-financeira, constituindo esta nossa investigação, como admitimos, um informe de partida para as várias investigações que se queiram vir de futuro a debruçar sobre estas matérias.





## BIBLIOGRAFIA

- Abramovitz, Mimi, *et. al* (2014), *Economic literacy in human service professions*, NYC Consortium, Schools of Social Work.
- Adams, Robert (2008), *Empowerment, Participation and Social Work*, London, Palgrave Macmillan.
- Aguado, Octavio (2008), "Teorías de las principales figuras del Trabajo Social", em Tomás Fernández García e Carmen Alemán Bracho (coords.), *Introducción al trabajo social* (pp. 110-129), Madrid, Alianza Editorial.
- Albuquerque, Cristina (2011), "Legitimidade e reconhecimento da prática de serviço social. Abordagem construtivista", *Serviço Social Revista Londrina*, 13, 2, 104-118.
- Albuquerque, Cristina (2014), "Pensamento e Planeamento Estratégico na Intervenção Social: O Enfoque na Qualidade e na Inovação", em Maria Irene Carvalho e Carla Pinto (Coords.) *Serviço Social Teorias e Práticas* (pp. 163-180), Lisboa, Pactor.
- Alfirević, Nikša e Nino Gabelica (2006), "Management practices in croatian non-profit organizations: results of the empirical research", *Management*, 12, 1, 25-44.
- Almeida, José Luís e Paula Sousa (2014), "Serviço Social Culturalmente Sensível e Competente", em Maria Irene Carvalho e Carla Pinto (Coords.) *Serviço Social Teorias e Práticas* (pp. 289-311), Lisboa, Pactor.
- Almeida, Vasco (2010), *Governança, Instituições e Terceiro Sector – As Instituições Particulares de Solidariedade Social*, Tese de Doutoramento em Economia, Coimbra, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Alsop, Rute, Mette Bertelsen e Jeremy Holland (2006), *Empowerment in Practice-From Analysis to Implementation*, Washington, The World Bank.
- Alves, Suellen (2014), *Serviço Social e envelhecimento: estudo dos fundamentos teórico-políticos sobre velhice na produção de conhecimento do Serviço Social no Brasil*, Dissertação de Mestrado em Serviço Social, Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco.
- Amado, João e Sónia Ferreira (2013), "A entrevista na investigação em educação", em João Amado (coord.), *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amaro, Inês (2015), *Urgências e emergências do Serviço Social - Fundamentos da profissão na contemporaneidade*, Lisboa, Universidade Católica Portuguesa.
- Amaro da Luz, Helena (2014), "Sociologia do Envelhecimento", em Manuel Teixeira Veríssimo (coord.), *Geriatrica Fundamental – Saber e Praticar*, Lisboa, Editora Lidel.
- Amaro da Luz, Helena (2016), "As políticas sociais face ao imperativo da sustentabilidade: lógicas emergentes a partir da economia social", em Cristina Albuquerque e Helena Amaro da Luz (coords.) *Políticas sociais em tempos de crise* (pp.59-85), Lisboa, Pactor.
- Amaro da Luz, Helena (2017a), "Empoderamento organizacional e intervenção social", em Cristina Albuquerque e Ana Arcoverde (coords.) *Serviço Social contemporâneo* (pp.91-110), Lisboa, Pactor.
- Amaro da Luz, Helena (2017b), "Problemas sociais complexos - wicked problems – e intermediação das organizações de economia social: Estratégias adaptativas no campo do envelhecimento ativo (EA)". Comunicação apresentada no XVIII Congresso AHILA, 5 -9 de Setembro de 2017, Faculdade de Geografia e História da Universidade de Valência, Espanha.
- Amaro da Luz, Helena e Isabel Miguel (2013), Empreendedorismo Social: Dinâmicas de proximidade territorial a favor de uma cidadania inclusiva. *Proceedings da 3ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo*.
- Amaro da Luz, Helena, Isabel Miguel e Sónia Preto (2014), "Inatividade legitimada: Que alternativas de "trabalho" em período de reforma?", Atas do VIII Congresso Português de Sociologia 40 anos de democracias: progressos, contradições e prospetivas, Universidade de Évora, 14-16 de Abril de 2014, Évora.
- Amaro, Rogério Roque (2000), "A inserção económica de populações desfavorecidas, fator de cidadania", *Sociedade e Trabalho*, 8/9, 33-40.
- Amaro, Rogério Roque (2005), "Toda a economia deveria ser solidária", *Pessoas e Lugares*, 4-5.
- Amat, Francisco (2007), "Dirección, Gestión Y Organización de Centros de Mayores", em Manuel García (ed.), *Trabajo Social en Gerontología* (pp. 331-356), Madrid, Editorial Síntesis.
- Ander-Egg, Ezequiel e Maria José Idáñez (2005), *Cómo elaborar un proyecto-Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, Buenos Aires, Lumen/Hvmanitas.
- Andrade, António e Raquel Franco (2007), *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*, Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação.

- Andrade, Marília (2001), "Campo de Intervenção do Serviço Social: Autonomias e Heteronomias do Agir", *Intervenção Social*, 23/24, 217-232.
- Anheier, Helmut (2000), "Managing non-profit organisations: Towards a new approach", *Civil Society Working Paper 1*, Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, 1-20.
- Anheier Helmut (2005), *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*, London, Routledge.
- Antão, Avelino, Armando Tavares e João Marques (2011), *Sistema de Normalização Contabilística*, Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade.
- Araújo, Duarte, Patrícia Cardoso e José Novais (2012), *Manual de Prestação de Contas nas Entidades do setor não Lucrativo*, Porto, Ed. Vida Económica.
- Archambault, Edith (1986), "L'Économie Sociale est-elle associée aux grandes fonctions économiques des Pouvoirs publics? ", *RECMA*, 18, 23-43.
- Aristu, Jesús Hernández (2009), "Retos y desafíos de la postmodernidad al trabajo social", *Tribuna Abierta*, 173-190.
- Armani, Domingos (2003), *O Desenvolvimento Institucional como condição de sustentabilidade das ONG no Brasil*, Brasil, Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde.
- Armani, Domingos (2004), "Sustentabilidade: Desafio democrático", em Cristina Câmara (Org.) *Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das Organizações da Sociedade Civil* (9-14), Brasília, Ministério da Saúde.
- Arshad, Md e Shoiab Ahmad Bhat (2013), "Global Ageing Trends: A Sociological Perspective", *International Journal of Current Research and Academic Review*, 1, 4, 55-64.
- Atchley, Robert (1999), *Continuity and Adaptation in Aging: Creating Positive Experiences*, Baltimore, John Hopkins University Press.
- Atchley, Robert (1989), "A Continuity Theory of Normal Aging", *The Gerontologist*, 29, 2, 183-190.
- Atkinson, Anthony (1999), "The Contributions of Amartya Sen to Welfare Economics", *Scandinavian Journal of Economics*, 101, 2, 173-190.
- Austin, Michael e Karen Hopkins (2004), "The changing nature of human services and supervision" em Michael Austin e Karen Hopkins, *Supervision as Collaboration in the Human Services: Building a Learning Culture* (pp. 1-11), Thousand Oaks, Sage.
- Azevedo, Carlos (2013), *Manual de governo: o desafio da liderança nas organizações do terceiro setor em Portugal*, Porto, Impulso Positivo.
- Azevedo, Filipa e João Carvalho (2014), "Estilos de liderança e motivação: Estudo em IPSS's de V. N. Famalicão", *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 2, 1, 36-60
- Backer, Thomas (2001), "Strengthening Nonprofits Foundation Initiatives for Nonprofit Organizations", em Carol De Vita e Cory Fleming (eds.), *Building Capacity in Nonprofit Organizations* (pp.33-84), US, The Urban Institute.
- Balan, Sergiu (2010), *M. Foucault's view on power relations*, consultado em 12.06.15. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/321161337>
- Baldock, John (2011), "Social policy, social welfare, and the welfare state", em John Baldock et al. (eds.), *Social Policy* (pp.7-26), Oxford, Oxford University Press.
- Banks, Sarah (2003), *Ethics, Accountability and The Social Professions*, Palgrave Macmillan.
- Banks, Sarah (2007), "Between Equity and Empathy: Social Professions and the New Accountability", *Social Work & Society*, 11-22.
- Banks, Sarah (2009), "Professional values and accountabilities", em Robert Adams, Lena Dominelli e Malcolm Payne (Eds.), *Critical Practice in Social Work* (pp. 32-37), New York, Palgrave Macmillan.
- Banks, Sarah (2013), "Negotiating personal engagement and professional accountability: professional wisdom and ethics work", *European Journal of Social Work*, 16, 5, 587-604.
- Barbosa, Mário Costa (1991), *Planejamento e Serviço Social*, São Paulo, Cortez Editora.
- Barbosa, André e Maria Dora Temoche (2007), "O uso do poder discricionário pelo administrador público como instrumento de justiça social", *QUALIT@S*, 6, 1, 1-24.
- Bardin, Laurence (2013), *Análise de conteúdo*, Lisboa, Edições 70.
- Barnard, Adam (2008), "Values, ethics and professionalization: A social work history", em Adam Barnard, Nigel Horner e Jim Wild (Eds.), *The value base of social work and social care* (pp. 6-24), Maidenhead, McGraw-Hill Open University Press.
- Barney, Jay (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Barker, Robert (2003), *The Social Work Dictionary*, Baltimore, NASW Press.
- Barr, Cathy et al. (2006), *Strengthening the Capacity of Nonprofit and Voluntary Organizations to Serve Canadians - Recommendations Based on the National Survey of Nonprofit and Voluntary Organizations*, Canada, Imagine Canada.
- Barros, Carlos (1997) "O Sector Não Lucrativo-Uma Análise da Literatura", em Carlos Barros e José Santos (eds.), *As Instituições Não-Lucrativas e a Ação Social em Portugal* (13-30), Lisboa, Vulgata.

- Barros, Mónica (1983), "Administracion Social", *Revista Trabajo Social*, Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, 29-35.
- Barros, Carlos e José Gomes Santos (1998), *O Mutualismo Português: Solidariedade e Progresso Social*, Lisboa, Editora Vulgata.
- Baser, Heather e Peter Morgan (2008), "Capacity, Change and Performance Study Report", *Discussion Paper* nº 59B, European Centre for Development Policy Management.
- Bass, Bernard (1990), "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, 8, 19-31.
- Benard, Bonnie e Sara Truebridge (2009), "A shift in thinking: Influencing social workers' beliefs about individual and family resilience in an effort to enhance well-being and success for all", em Dennis Saleebey (ed.), *The strengths perspective in social work practice* (201-219), Boston, MA Pearson.
- Ben-Ner, Avner e Van Hoomissen, Theresa (1991), "Nonprofit Organizations in the Mixed Economy – A Demand and Supply Analysis", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62, 4, 519-550.
- Bernal, José Luis e José Luis Sánchez-Serrano (2008), "Nacimiento y evolución del Trabajo Social", em Tomás Fernández García e Carmen Alemán Bracho (coords.), *Introducción al trabajo social* (pp. 78-109), Madrid, Alianza Editorial.
- Bernard, Russell e Ryan Gery (2010), *Analyzing Qualitative Data: Systematic Approaches*, London, Sage.
- Bernard, Russell (2002), *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Walnut Creek, CA, Altamira Press (3ª ed.).
- Berry, Philip (1990), "Application of Social Work Skills to Human Resource Management", *Employee Assistance Quarterly*, 5, 1, 67-76.
- Bertaux, Roger, Yvon Schleret e Sylvain Bernardi (2000), Logiques professionnelles, logiques institutionnelles, logiques de mission, em Jean-Noël Chopart (dir.), *Les mutations du travail social – dynamiques d'un champ professionnel* (pp.215-228), Paris, Dunod.
- Berteaux, John e Brian Simmons (2013), "Adding Relational Accountability to Issues Concerning the Ethics of Care", *SynaptIQ+ Social Era Knowledge*, Autumn, 1-12.
- Berzin, Stephanie e Marcie Pitt-Catsouphes (2015), "Social Innovation from the Inside: Considering the "Intrapreneurship" Path", *Social Work*, 1-3.
- Berzin, Stephanie; Marcie Pitt-Catsouphes e Pablo Gaitan-Rossi (2015), "Defining Our Own Future: Human Service Leaders on Social Innovation", *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 00, 1-14.
- Blagescu, Monica e John Young (2006), Capacity development for policy advocacy current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations, *Working Paper 260*, London, Overseas Development Institute
- Blau, Peter e Richard Scott (1962), *Formal Organizations*, San Francisco, Chandler.
- Blau, Peter e Marshall W. Meyer (1987), *Bureaucracy in modern society*, London, McGraw-Hill.
- Blewett, James; Janet Lewis e Jane Tunstall (2007), The Changing Roles and Tasks of Social Work: A literature informed. *Discussion Paper*, Social Care Workforce Research Unit.
- Bloch-Lainé, François (1999), *Faire Société: Les Associations au Cœur du Social*, Paris, Syros.
- Blom, Björn e Stefan Morén (2012), "The evaluation of quality in social-work practice", *Nordic Journal of Social Research*, 3, 71-87.
- Bode, Ingo (2006), "Disorganized welfare mixes: voluntary agencies and new governance regimes in Western Europe", *Journal of European Social Policy*, 16, 4, 346-359.
- Boehm, Amnon (2006), "The Involvement of Social Workers in Fundraising", *Journal of Social Service Research*, 32, 3, 41-65.
- Bois, Jean-Pierre (1994), *Histoire de la vieillesse*, Paris, Presses universitaires de France.
- Bonazzi, Giuseppe (2007), *Storia del pensiero organizzativo – La questione burocratica*, Milano, FrancoAgneli.
- Bourbousson, Jérôme, Mehdi R'Kiouak e David Eccles (2015), "The dynamics of team coordination: A social network analysis as a window to shared awareness", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-19.
- Bowden, A et.al (2002), "Methods for pre-testing and piloting survey questions: illustrations from the KENQOL survey of health-related quality of life", *Health Policy and Planning*, 17, 3, 322-330.
- Branco, Francisco (2009), "Ação Social, Individuação e Cidadania. A construção do acompanhamento social no contexto do Estado Social ativo", *Cidades, Comunidades e Territórios*, 17, 81-91.
- Branco, Francisco (2009a), "A profissão de assistente social em Portugal", *Locus SOCIO@L* 3, 61-89.
- Briggs, Harold e Bowen McBeath (2009), "Evidence-Based Management: Origins, Challenges, and Implications for Social Service Administration", *Administration in Social Work*, 33:3, 242-261.

- Brown, David (2002), "Going Digital and Staying Qualitative: Some Alternative Strategies for Digitizing the Qualitative Research Process", *Forum Qualitative Social Research*, 3, 2, 1-14.
- Brown, David e Mark Moore (2001), "Accountability, Strategy, and International Nongovernmental Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30, 3, 569-587.
- Brueggemann, William (2006), *The practice of Macro Social Work*, UK, Brooks/Cole.
- Bryan, Tara (2011), Exploring the Dimensions of Organizational Capacity for Local Social Service Delivery Organizations Using a Multi-Method Approach, Doctoral Dissertation in Philosophy - Public Administration/Public Affairs, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Bryman, Alan (2012), *Social Research Methods*, Oxford, Oxford University Press.
- Bryson, John (2004), *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Burke, Beverley e Philomena Harrison (2002), "Anti-Oppressive Practice", em Robert Adams, Lena Dominelli e Malcolm Payne (eds.), *Social Work. Themes, Issues and Critical Debates*, (pp. 227-236), Basingstoke, Palgrave MacMillan.
- Burkitt, Brian e Eileen Moxon (1982), "Do social workers need to understand economics?", *Social Work Education: The International Journal*, 1, 2, 16-19.
- Cabaj, Mark (2000), "The struggle for sustainability: commercial enterprise is just one possible ingredient in the nonprofit funding mix", *Making Waves*, 11, 1, 23-26.
- Caeiro, Joaquim (2008), "Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia", *Revista. Katálisis*, 11, 1, 61-72.
- Caers, Ralf et. al (2009), "A micro-economic perspective on manager selection in nonprofit organizations", *European Journal of Operational Research* 192, 1, 173-197.
- Caetano, António (2008), *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa, Livros Horizonte.
- Calitz, Magdalena Gertrude (2009) *A cultural sensitive therapeutic approach to enhance emotional intelligence in primary school children*, Pretoria, University of South Africa.
- Cameron, Kathryn (2011), "Social Work Practice and Accountability", em Deborah Baillie et al. (eds.), *Social Work and the Law in Scotland*, (pp. 54-64), Basingstoke, Palgrave MacMillan.
- Campos, Manuel (1991), "Los Caminos de la Economía Social en Portugal", *Foro Andaluz de Economía Social*, 7-25.
- Campos, Manuel (2005), "Uma outra forma de empreender", *Pessoas e Lugares*, II Série, 31, 6.
- Candler, George e Georgette Dumont (2010), "A non-profit accountability framework", *Canadian Public Administration*, 53, 2, 259-279.
- Canha, Helena (2010), *A Informação Financeira nas IPSS: O Caso Particular da Demonstração dos Resultados por Valências*, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Departamento, Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.
- Capucha, Luís et. al (1995), *ONG's de Solidariedade Social: Práticas e Disposições*, Porto, Cadernos REAPN.
- Capucha, Luís (2014), "Envelhecimento e Políticas Sociais em Tempos de Crise", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 74, 113-131.
- Cardoso, Maria Júlia (2012), *Ação Social nos Municípios portugueses – potencialidades e limitações*, Tese de Doutoramento em Serviço Social, Lisboa, Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas, ISCTE-IUL.
- Cardoso, Sónia et al. (2012), "Estado e políticas sociais sobre a velhice em Portugal", *Análise Social*, 204, xlvii (3.º), 606-630.
- Carneiro, Roberto (Coord.) (2012), *O Envelhecimento da População: Dependência, Ativação e Qualidade*, Centro de Estudos dos Povos e Culturas de Expressão Portuguesa, Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa.
- Carreira, Medina (1996), *As políticas sociais em Portugal*, Lisboa, Gradiva.
- Carvalho, João (2005), *Organizações não Lucrativas Aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e desempenho*, Lisboa, Sílabo.
- Carvalho, Débora (2006), *Gestão e Sustentabilidade: um estudo multicase em ONG's ambientalistas em Minas Gerais*, Dissertação de Mestrado em Administração, Minas Gerais, Universidade Federal de Minas Gerais.
- Carvalho, Maria Irene. (2011), "Serviço Social e envelhecimento ativo: Teorias, práticas e dilemas profissionais", *Intervenção Social*, 38, 45-60.
- Carvalho, Maria Irene (2012a), *Envelhecimento e Cuidados Domiciliários em Instituições de Solidariedade Social*, Lisboa, Coisas de Ler.

- Carvalho, Maria Irene. (2012b), "Contracorrentes em tempos de tempestades: o pensamento de Jane Addams e de Mary Richmond no Serviço Social", *Em Pauta*, 29, 10, 157-169.
- Carvalho, Maria Irene (2013a), "Um percurso heurístico pelo envelhecimento", em Maria Irene Carvalho (coord.) *Serviço Social no envelhecimento* (pp 1-15), Lisboa, Pactor.
- Carvalho, Maria Irene (coord.) (2013b), *Serviço Social no envelhecimento*, Lisboa, Pactor.
- Carvalho, Maria Irene (2014), "Social work and intervention with older people in Portugal: a critical point of view", *European Journal of Social Work*, 17, 3, 336-352.
- Castles, Francis G. (2000), "Population Ageing and the Public Purse: Australia in Comparative Perspective", *Australian Journal of Social Issues*, 35, 4.
- Cattacin, Sandro (1996), "Organiser les solidarities: la construction du bien-être par l'interface public-privé en Europe, em Marc-Henry, Soulet (ed.), *Crise et recomposition des solidarities* (pp. 53-94), Suisse, Editions Universitaires Fribourg.
- Cavill, Sue e M. Sohail (2007), "Increasing strategic accountability: a framework for international NGOs", *Development in Practice*, 17, 2, 231-248.
- Cazzolato, Nara (2009), "As Dificuldades de Gestão das Organizações Não-Governamentais", *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, Brasil, 1, 66-81.
- Ceballos, Marco e Carolina Rojas-Lasch (2010), "Une Assistance Sociale du XXIe Siècle : Les Tensions entre le Moderne et le Traditionnel autour du système « Chile Solidario »", comunicação apresentada no *IVe Congrès de l'Association Française de Sociologie*, AFS/Grenoble.
- Cerqueira, Margarida de Melo (2010), *Imagens do envelhecimento e da velhice: Um estudo na população portuguesa*, Tese de Doutoramento em Ciências da Saúde, Aveiro, Secção Autónoma de Ciências da Saúde, Universidade de Aveiro.
- CIRIEC (2007), *A Economia Social na União Europeia*, Bruxelas, Comité Económico e Social Europeu.
- Chang, Cyril e Howard Tuckman (2010), "Income diversification", em Bruce Seaman e Dennis Young (eds.), *Handbook of research of nonprofit economics and management* (pp. 5-17), Massachusetts, Edward Elgar Publishing.
- Claiborne, Nancy (2004), "Presence of Social Workers in Nongovernment Organizations", *Social Work*, 49, 2, 207-218.
- Claro, Priscila, Danny Claro e Robson Amâncio (2008), "Entendendo o conceito de sustentabilidade nas Organizações", *Revista de Administração*, 43, 4, 289-300.
- Clark, Chris e Stewart Asquith (1985) *Social Work and Social Philosophy: A Guide for Practice*, London, Routledge and Kegan Paul.
- Clark, David (2006), Capability Approach, em David Clark (ed.), *The Elgar Companion to Development Studies* (cap.8), Cheltenham, Edward Elgar.
- Clegg, Stewart; Cynthia Hardy e Walter R Nord (2003), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage.
- Clifford, Derek e Beverley Burke (2009), *Anti-Oppressive Ethics and Values in Social Work*, New York, Palgrave Macmillan.
- Coates, John. (2003). *Ecology and social work: Toward a new paradigm*, Halifax, NS: Fernwood Books.
- Coates, John e Mel Gray (2012). "The environment and social work: An overview and introduction", *International Journal of Social Welfare*, 21, 230-238
- Collins, Stewart e Lynne Wilkie (2014), "Anti-Oppressive Practice and Social Work Students- Portfolios in Scotland", *Social Work Education: The International Journal*, 29, 7, 760-777.
- Conselho Económico e Social (CES) (2013), *Parecer de iniciativa sobre as consequências económicas, sociais e organizacionais decorrentes do envelhecimento da população*, Portugal, CES.
- Corella, Freddy (2004), "¿Qué es gerencia social?: definición de la categoría1 desde el análisis teórico-crítico", *Revista Prospectiva / Universidad del Valle*, 9, pp. 41-63.
- Coulmas, Florian et.al (2008) (eds.), *The Demographic Challenge: A Handbook About Japan*. Boston, BRILL.
- Coulmas, Florian (2007), *Population Decline and Ageing in Japan: The Social Consequences*. USA, Routledge.
- Coulshed, Veronica (1990), *Management in Social Work*, London, Jo Campling.
- Coulshed, Veronica et. al (2006), *Management in Social Work*, New York, Palgrave Macmillan.
- Crampton, Alexandra (2009), "Global Aging: Emerging Challenges", *The Pardee Papers*, 6.
- Craveiro, Ana (2006), *Rácios de Gestão – Método básico para analisar a informação financeira*, Coimbra, Policopiado.
- Creighton, Helen (2014), *Europe's Ageing Demography*, London, ILC.
- Crepaldi, Chiara; Eugénia de Rosa e Flávia Pesce (2012), *Literature Review on Innovation in Social Services-Final Report*, Innovative Social Services platform Project, 7th Framework Programme for Research, Funding scheme 'Coordination and support action' (EU).

- Cuenca, Nazaret; Anabel Ortiz e Veronica Álvarez (2010), "Principios de Organización. Instrumentos para la Gestión", em Rafael Atienza (org.), *Dirección y Gestión de Residencias Gerátricas* (pp.105-121), Jaén, Formación Alcalá Editorial.
- Cuenca, Nazaret; Celia Medina e Dionisio Ortiz (2010), "Críterios de Organización y Gestión Asistencial", em Rafael Atienza (org.), *Dirección y Gestión de Residencias Gerátricas* (pp.33-103), Jaén, Formación Alcalá Editorial.
- Dalrymple, Jane e Beverley Burke (2006), *Anti-Oppressive Practice: Social Care and the Law*, Maidenhead: Open University Press.
- Day, George (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 58, 4, 37-52.
- Danel, Paula (2012), "Envejecer en el actual contexto. Problemáticas y desafíos para la Intervención Profesional del Trabajo Social", em Mariana Núñez et. al (Orgs.), *Reflexiones en torno al trabajo social en el campo gerontológico : tránsitos, miradas e interrogantes* (pp. 26-44), Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires.
- Davenport, Thomas (1998), *Ecologia da Informação*, São Paulo, Futura.
- Davys, Allyson e Liz Beddoe (2010), *Best Practice in Professional Supervision A guide for helping Professions*, London, Jessica Kingsley Publishers.
- Declaração do Porto (2007), *Um Road Map para a qualificação do terceiro Sector*, ACS, EQUAL.
- De la Red, Natividad (1993), *Aproximaciones al Trabajo Social*, Madrid, Siglo XXI
- Denzin, Norman e Yvonna Lincoln (2011), *The Sage handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, Sage.
- Defourny, Jacques (1992) "The Origins, Forms and Roles of a Third Major Sector ", em Jacques Defourny e Jose Monzón Campos (eds.), *Économie Sociale-The Third Sector* (27-54), Bruxelles, De Boeck.
- Defourny, Jacques (2005), "L'actualité de l'économie sociale : des repères historiques, conceptuels et prospectifs", *Revue Interventions Économiques*, 32, 1-20.
- Desroche, Henri (1983), *Pour un Traité d'Economie Sociale*, Paris, Coopérative d'Information et d'Édition Mutualiste (CIEM).
- De Robertis, Cristina (2009), Función y Profesionalidad del Trabajo Social, *Palobra*, 10, 198-215.
- De Robertis, Cristina (2012), Evoluciones metodológicas del trabajo social en los nuevos contextos, *Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar*, 1, 39-48.
- Deus, Paula (2004), "A condição ética das instituições sociais", *Intervenção Social*, 29, 83-110.
- De Vita, Carol, Cory Fleming e Eric Twombly (2001), "Building Nonprofit Capacity A Framework for Addressing the Problem", em Carol De Vita e Cory Fleming (eds.), *Building Capacity in Nonprofit Organizations* (pp.5-32), US, The Urban Institute.
- Deutsch, David (1998), *The Fabric of Reality*, Oxford, Penguin Books.
- Didry, Claude (2013), "The Capability approach as a repertoire of restructuring: A new way of looking at the firm and the contract of employment ?", *Revue Française de Sociologie*, 3, 54, pp. 537-566.
- Diego, Carmen Verde (2013), "Hull House: la ciencia al servicio de la reforma social", em Jane Addams (Trad. Ana Olea Fernández), *Hull House: El valor de um centro social* (pp. 19-35), Madrid, Ediciones Paraninfo.
- Direcção-Geral da Acção Social (1996), "Condições de localização, instalação e funcionamento do Centro de Dia", *Guião Técnico* nº 8.
- Direcção Geral da Segurança Social (2015), *Listagem das IPSS*, Lisboa, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social.
- Direcção Geral da Segurança Social (2015a), *Proteção social das pessoas idosas*, Lisboa, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social.
- Djellal, Faridah, Faiz Gallouj e Karim Gallouj (2004) "Innovation in care services for the elderly", *Research Report*, University Lille 1.
- Dominelli, Lena (1996), "Deprofessionalizing Social Work: Anti-Oppressive Practice, Competencies and Postmodernism", *British Journal of Social Work*, 26, 153-175.
- Dominelli, Lena (2002), *Anti Oppressive Social Work Theory and Practice*, Hampshire, Palgrave Macmillan.
- Dominelli, Lena (2008), "Prática Anti-Opressiva num Mundo Globalizado", *Atas do Ciclo de Conferências do Mestrado Serviço Social, 2008/09*, 28-42, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.
- Dominelli, Lena e Ankie Hoogvelt (1996), "Globalization and the technocratization of social work", *Critical Social Policy*, 16, 45-62.
- Donaldson, Lex e James Davis (1991), "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns", *Australian Journal of Management*, 16, 1, 49-65.

- Dorfman, Rachele (1996), *Clinical Social Work: Definition, Practice And Vision*, New York, Brunner/Mazel, INC.
- Drucker, Peter (1989), *The New Realities: In Government and Politics/in Economics and Business, in Society and World View*, New York, Harper and Row.
- Duarte, Natalina (2016), *Desenho e Implementação de um Modelo de Análise Financeira numa IPSS*, Projeto de Mestrado em Análise Financeira, Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Dunkle, Ruth (1984), "An Historical Perspective on Social Service Delivery to the Elderly", *Journal of Gerontological Social Work*, 7, 3, 5-18.
- Dustin, Donna (2007), *The McDonaldization of Social Work*, London, Routledge.
- Ebrahim, Alnoor (2003), "Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern non-profits", *Nonprofit Management and Leadership*, 14, 2, 191-212.
- Ebrahim, Alnoor (2005), "Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34, 1, 56-87.
- Ebrahim, Alnoor (2010), "The Many Faces of Nonprofit Accountability", *Working Paper no. 10-069, Harvard Business School*, 1-33.
- Ecco, Ivan et. al (2010), Teoria de agência em uma organização sem fins lucrativos, *Estratégia e Negócios, Florianópolis*, 3, 1, 71-88.
- Edmondson, David (2014), *Social Work Practice Learning*, London, Sage.
- Edwards, Michael e David Hulme (1995), *Non-Governmental Organisations –Performance and Accountability: Beyond the Magic Bullet*, London, Earthscan.
- Eisenhardt, Kathleen (1989), Agency Theory: An Assessment and Review, *The Academy of Management Review*, 14, 1, 57-74.
- Eisenhardt, Kathleen e Jeffrey Martin (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Eisinger, Peter (2002), "Organizational capacity and organizational effectiveness among streetlevel food assistance programs", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31, 115-130.
- Elo, Satu (2014), "Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness", *Sage Journals*, January-March Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244014522633>, consultado em 20. de Agosto de 2015.
- Elkington, John (1994), "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, 36, 2, 90-100.
- Enjolras, Bernard (1995), "Comment expliquer la présence d'organisations à but non lucratif dans une économie de marché? – Une théorie socio-économique des organisations non lucratives", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 66, 431-456.
- Esgaio, Ana e Hermano Carmo (2010), "Intervenção local e gestão de parcerias" (online), consultado em 18.09.15, Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.2/1838>
- Esgaio, Ana (2014), "A intervenção comunitária na prática do Serviço Social: Um imperativo na conjuntura socioeconómica atual?", em Maria Irene Carvalho e Carla Pinto (coords.), *Serviço Social Teorias e Práticas* (215-225), Lisboa, Editora Pactor.
- Estêvão, João (1997) "Causas Micro e Macroeconómicas do Crescimento do Terceiro Sector", em Carlos Barros e José Santos (eds.), *As Instituições Não-Lucrativas e a Ação Social em Portugal* (31-58), Lisboa, Vulgata.
- Etikan, Ilker; Sulaiman Musa e Rukayya Alkassim (2016), Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling, *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5, 1, 1-4.
- Etzioni, Amitai (1975), *Comparative Analysis of Complex Organizations, On Power, Involvement and Their Correlates*, New York, Free Press.
- European Commission (2015), *The 2015 Ageing Report. Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2013-2060)*. Brussels, Directorate-General for Economic and Financial Affairs.
- European Commission (2012), *Demography, active ageing and pensions – social europe guide*. Luxembourg, European Union, V. 3.
- EUROSTAT (2015a), "Population structure and ageing-statistics explained" (online), consultado em 17.07.15. Disponível em: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population\\_age\\_structure\\_by\\_major\\_age\\_groups,\\_2004\\_and\\_2014\\_\(%25\\_of\\_the\\_total\\_population\)\\_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population_age_structure_by_major_age_groups,_2004_and_2014_(%25_of_the_total_population)_YB15.png)
- EUROSTAT (2015b), *Fertility statistics-statistics explained* (online), consultado em 17.07.15. Disponível em: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Fertility\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Fertility_statistics)
- EUROSTAT (2015c), *Mortality and life expectancy statistics explained* (online), consultado em 17.07.15. Disponível em: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality\\_and\\_life\\_expectancy\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality_and_life_expectancy_statistics)



- EUROSTAT (2015d), *Eurostat newsrelease - International Day of Older Persons* (online), consultado em 19.10.15. Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7012459/3-29092015-AP-EN.pdf/0b823ac4-cbcb-46b0-a248-0acfb91626a7>
- EUROSTAT (2014), *Eurostat regional yearbook 2014*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Evers, Adalbert (1990), "Shifts in the Welfare Mix – Introducing a New Approach for the Study of Transformations in Welfare and Social Policy", em Adalbert Evers e Helmut Wintersberger (eds.), *Shifts in the Welfare Mix: Their impact on Work, Social Services and Welfare Policies* (7-30), Frankfurt, Campus/Westview, Verlag.
- Evers, Adalbert (1995), "Part of the welfare mix: the third sector as an intermediate area", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 6, 2, 159-182.
- Evers, Adalbert e Laville, Jean-Louis (2004), *The Third Sector in Europe*, Cheltenham e Northampton, Edward Elgar.
- Falconer, Andres (1999), *A promessa do terceiro setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão*, São Paulo, Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor/Universidade de São Paulo.
- Faleiros, Vicente de Paula (1987), *Saber Profissional e Poder Institucional*, São Paulo, Cortez Editora.
- Faleiros, Vicente de Paula (1994), "Serviço Social: Trajectórias e Estratégias", *Intervenção Social*, 9, 9-19.
- Faleiros, Vicente de Paula (2013), "Autonomia Relacional e Cidadania Protegida: Paradigma para Envelhecer Bem", em Maria Irene Carvalho (Coord.), *Serviço Social no envelhecimento* (pp 35-47), Lisboa, Pactor.
- Feldman, Martha e Brian Pentland (2003), "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly*, 48, 1, 94-118.
- Fernandes, Ana Alexandre (1997), *Velhice e Sociedade*, Oeiras, Celta Editora.
- Fernandes Ana Alexandre (2001), "Velhice, Solidariedades Familiares e Política Social: Itinerário de pesquisa em torno do aumento da esperança de vida", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 36, 39-52.
- Fernandes, Ana Alexandre (2008), *Questões Demográficas: Demografia e Sociologia da População*, Lisboa, Edições Colibri.
- Fernandes, Ernesto (1996), "Intervenção e Serviço Social. A centralidade dos direitos humanos para a renovação do Serviço Social", *Intervenção Social*, 13/14, 1-15.
- Fernández, Florencia (2009), "International Development Paradigms and Human Rights Coexistence or interrelationship?", *Human Rights Studies*, Lunds Universitet.
- Fernández, Santa e Rosario Fernández (2008), "Los métodos secundarios. La supervision. La investigación. La administración", em Tomás Fernández García e Carmen Alemán Bracho (coords.), *Introducción al trabajo social* (pp. 439-465), Madrid, Alianza Editorial.
- Ferreira, Andreia, Sérgio Cruz e Graça Azevedo (2012), "Estrutura Concetual para as Entidades do Setor Não Lucrativo de Portugal e de Espanha", *Revista Portuguesa de Contabilidade*, II, 6, 1-18.
- Ferreira, António Jorge (2014), "Demografia e epidemiologia do envelhecimento", em Manuel Teixeira Veríssimo (coord.), *Geriatría Fundamental- Saber e Praticar*, Lisboa, Editora Lidel.
- Ferreira, Sílvia (2000), *O papel das organizações do terceiro sector na reforma das políticas públicas de protecção social: Uma abordagem teórico-histórica*, Dissertação de Mestrado em Sociologia, Coimbra, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Ferreira, Sílvia (2005), "O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal", *Oficina do CES*, 223.
- Ferrer, Jorge e Maria Fernández (1996), "Gerência de servicios sociales", em Maria Bracho e Jorge Ferrer (eds.), *Administración social: servicios de bienestar social* (pp.475-501), Madrid, Siglo XXI.
- FIAS (1976), *Normas Éticas Internacionais para os Assistentes Sociais*. (online) Disponível em: <https://www.apross.pt/profissao/etica-e-deontologia/>
- FIAS (1994), *A Ética no Serviço Social – princípios e valores*. (online) Disponível em: <https://www.apross.pt/profissao/etica-e-deontologia/>
- FIAS e AIESS (2004) *Ética do Serviço Social: declaração de princípios* (online), consultado em 13.12.15. Disponível em: <http://ifsw.org/policies/statement-of-ethical-principles/>
- FIAS (2012), *Ageing and older adults* (online), consultado em 20.10.15. Disponível em <http://ifsw.org/policies/ageing-and-older-adults/>
- FIAS (2014), *Definição Global da Profissão de Assistente Social*, Federação Internacional de Assistentes Sociais (online), consultado em 09.03.2015. Disponível em: <http://ifsw.org/get-involved/global-definition-of-social-work/>
- Fisher, Elizabeth (2009) "Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies", *Administration in Social Work*, 33, 4, 347-367.

- Fisher, James (1993), "A framework for describing developmental change among older adults", *Adult Education Quarterly*, 43, 76-89.
- Flora, Peter (1986), *Growth to Limits: The Western European Welfare States Since World War II, Volume 1*, Berlim, Walter de Gruyter.
- Flora, Peter e Arnold Heidenheimer (eds.) (1981), *The Development of Welfare States in Europe and America*, New Brunswick, Transaction Books.
- Flora, Peter e Jens Alber (1981), "Modernization, Democratization, and the Development of Welfare States in Western Europe", em Peter Flora and Arnold Heidenheimer (eds.), *The Development of Welfare States in Europe and America*, New Brunswick, Transaction Books.
- Fonseca, António Manuel (2006), *O envelhecimento: Uma abordagem psicológica*, Lisboa, Universidade Católica portuguesa.
- Fonseca, António Manuel (2011), *Reforma e reformados*, Coimbra, Almedina.
- Fonte, Isolda (2002), "Diretrizes Internacionais para o Envelhecimento e suas Consequências no Conceito de Velhice", *Atas do XII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais*, Ouro Preto, Brasil, 4-8 de Novembro de 2002, Ouro Preto.
- Fook, Jan (2002), *Social Work: Critical Theory and Practice*, London, Sage.
- Fowler, Alan (1997), *"Striking a Balance – A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development"*, London, Earthscan Publications Ltd.
- Fowler, Alan (2000), *The Virtuous Spiral: A Guide to Sustainability for NGOs in International Development*, London, Earthscan Publications Ltd.
- França Filho (2008) Definindo gestão social, em Jeóva Júnior (coord.), *Gestão Social Práticas em Debate, Teorias em Construção* (pp. 26-36), Juazeiro do Norte, Universidade Federal do Ceará.
- Franco, Raquel (2004), "A Ética e as Organizações da Sociedade Civil: A questão da prestação de contas ("accountability") no terceiro sector", *Atas do VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, A Questão Social no Novo Milénio*, Faculdade de Economia/Universidade de Coimbra, 16, 17 e 18 de Setembro de 2004, Coimbra.
- Franco, Raquel (2015), *Diagnóstico das ONG em Portugal*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Franco, Raquel et. al (2005), *O Sector Não Lucrativo numa Perspectiva Comparada*, Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University.
- Franco, Raquel e Carlos Azevedo (2013), "Gestão e planeamento estratégico nas OSFL", em Carlos Azevedo, João Meneses e Raquel Franco (coords.), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: O desafio da inovação social* (pp.163-205), Lisboa, Impulso Positivo.
- Franklin, Donna (1986), "Mary Richmond and Jane Addams: From Moral Certainty to Rational Inquiry in Social Work Practice", *Social Service Review*, 60, 4, 504-525.
- Freeborough, Robert, Kathleen Patterson (2015), Exploring the Effect of Transformational Leadership on Nonprofit Leader Engagement. *Servant Leadership: Theory and Practice*, 2, 1, 49-70.
- Freeman, Edward e David Reed (1983), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, XXV, 3. 88-106.
- Freire, Lúcia (1987), *Serviço Social Organizacional*, São Paulo, Coretz Editora.
- Friedlander, Walter (1976), "Generic principles of social work" em Walter Friedlander (ed.) *Concepts and Methods of Social Work* (pp. 1-9), New Jersey, Prentice-Hall.
- Friedlander, Walter (1984), *Dinámica del Trabajo Social*, México, Pax-México.
- Furman, Rich (2003), "Frameworks for understanding value discrepancies and ethical dilemmas in managed mental health for social work in the United States", *International Social Work*, 46, 1, 37-52.
- Furman, Rich e Margaret Gibelman, (2013), *Navigating Human Service Organizations*, New York, Lyceum Books, Inc.
- García, Manuel e Jorge Jiménez (2007), Trabajo Social Gerontológico. Aportaciones del Trabajo Social a la Gerontología, em Manuel García (ed.), *Trabajo Social en Gerontología* (pp. 41-72), Madrid, Editorial Síntesis.
- Garrow, Eve e Yeheskel Hasenfeld (2010), "Theoretical Approaches to Human Service Organizations", em Yeheskel Hasenfeld (ed.), *Human services as complex organizations* (pp.33-57), Los Angeles, Sage.
- Gavino, Hélia (2014), *O papel das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) na economia social: o caso do concelho de Peniche*, Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações de Economia Social, Santarém, Instituto Politécnico de Santarém.
- Germak, Andrew (2015), *Essential Business Skills for Social Work Managers: Tools for Optimizing Programs and Organizations*, London, Routledge.

- Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) (2014), *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2014*, Lisboa, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social.
- Giddens, Anthony (1984), *The constitution of society: outline of the theory of structuration*, Berkeley, University of California Press.
- Gilley, Ann, Marisha Godek e Jerry Gilley (2009), "Change, resistance, and the organizational immune system", *SAM Advanced Management Journal*, 74, 4, 4-10.
- Glaser, Barney e Anselm Strauss (2006), *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*, New Brunswick, Aldine Transaction (Versão reimpressa da versão original de 1967).
- Gomes, Susana (2014), *Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e Satisfação dos Colaboradores Estudo realizado em IPSS's dos Distritos da Guarda e Viseu*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Universidade Católica Portuguesa.
- Goméz, Pilar (2008), "Precedentes del Trabajo Social: precursores y reformadores sociales" em Tomás Fernández García e Carmen Alemán Bracho (coords.), *Introducción al trabajo social* (pp. 50-76), Madrid, Alianza Editorial.
- Gottschalk, Shimon e Stanley Witkin (1991), "Rationality in Social Work: A Critical Examination", *The Journal of Sociology & Social Welfare*, 18, 4, 121-135.
- Governo de Portugal (2012), *Programa de Ação do Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre as Gerações-2012*, Lisboa, Governo de Portugal.
- Granja, Berta (2008), "O saber procedimental/procedural dos assistentes sociais com os utentes", Atas do VI Congresso Português de Sociologia *Mundos Sociais: Saberes e Práticas*, Universidade Nova FCSH, 25 a 28 de Junho de 2008, Lisboa.
- Granja, Berta e Fernando Pereira (2009), "Serviço Social e Gerontologia – Articulações e Fronteiras", comunicação apresentada no 3ème congrès de l'AIFRIS *Association Internationale pour la Formation, la Recherche et l'Intervention Sociale - Intervention Sociale et Développement: Quelles references pour quelles pratiques*, 21 a 24 Avril, Hammamet, Tunisie.
- Graefe, Peter (2004), "Welfare Regimes and the Third Sector: Rendering Path Dependency Contingent?", comunicação apresentada na *6th International Conference of the International Society for Third-Sector Research, 'Contesting Citizenship and Civil Society in a Divided World'*, Toronto.
- Granja, Berta (2014), "Contributos para a Análise das Formas Identitárias dos Assistentes Sociais", em Maria Irene Carvalho e Carla Pinto (Coords.) *Serviço Social Teorias e Práticas* (pp. 57-83), Lisboa, Pactor.
- Grant, Robert (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33, 3, 114-135.
- Green, David e Fiona McDermott (2010), "Social work from inside and between complex systems: Perspectives on person-in-environment for today's social work", *British Journal of Social Work*, 40, 2414-2430.
- Greenlee, Janet e John Trussel (2000), "Predicting the Financial Vulnerability of Charitable Organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, 11, 2, 199-210.
- Greve, Bent (2008), "What is Welfare?", *Central European Journal of Public Policy*, 2,1, 50-73.
- Grinberga-Zalite, Gunta *et.al* (2015), "Society Aging Problems and their Solutions in Latvia, Lithuania and Poland", *Regional Formation and Development Studies*, 3, 17.
- Grupo de Coordenação do Plano de Auditoria Social (CID) (2005), *Manual de boas práticas - Um guia para o acolhimento residencial das pessoas mais velhas*, Lisboa, Instituto da Segurança Social, I.P.
- Guerra, Isabel (2009), "Velhos problemas e novas respostas: à procura da inovação social", *Inovação Social, Cadernos Sociedade e Trabalho*, 12, 179-186.
- Guillemard, Anne-Marie (1980), *La vieillissement et l'État*, Paris, PUF.
- Guillemard, Anne-Marie (2004), "Intégrer la perspective du cycle de vie dans l'analyse de la protection sociale", Communication dans la session 2 du RTF 6, *1er Congrès de l'Association française de sociologie*, 24 février 2004, Seine-Saint-Denis- Île-de-France.
- Guillemard, Anne-Marie (2010), *Les défis du vieillissement. Âge, retraite, perspectives internationales*, Paris, Armand Colin.
- Hall, Michael *et al* (2003). *The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*, Toronto, ON: Canadian Centre for Philanthropy.
- Hall, Barbara (2012), "Reflective social work practice with older people: The professional and the organization", em Barbara Hall e Terry Scragg (eds.), *Social Work with Older People: Approaches to Person-Centred Practice* (pp.7-30), Maidenhead, Open University Press.
- Hall, Richard (1991), *Organizations, Structures, Processes and Outcomes*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Handy, Femida e Narasimhan Srinivasan (2004), "Valuing Volunteers: An Economic Evaluation of the Net Benefits of Hospital Volunteers", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 1, 28-54.

- Harald Tuckermann, Harald e Johannes Rüegg-Stürm (2010), "Researching Practice and Practicing Research Reflexively. Conceptualizing the Relationship Between Research Partners and Researchers in Longitudinal Studies", *Forum: Qualitative Social Research*, 11, 3, Art. 14.
- Hasenfeld, Yeheskel (1999), "Human Service Organizations and the Production of Moral Categories", *Working Paper no. 586*, September, University of Michigan, Center for Research on Social Organizations, Ann Arbor.
- Hansmann, Henry (1980), "The Role of Nonprofit Enterprise", *The Yale Law Journal*, 80, 5, 835-910.
- Hansmann, Henry (1986), "The Role of Nonprofit institutions", em Susan Rose-Ackerman (ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions* (57-89) Oxford University Press.
- Hanson, Meredith (1998), "Practice in organizations", em Mark Mattaini, Christine Lowery e Carol Meyer (eds.), *Foundations of Social Work Practice* (pp.240-264), Washington, DC, NASW press.
- Hardina, Donna et. al (2007), *An Empowering Approach to Managing Social Service Organizations*, New York, Springer Publishing Company.
- Harris, Nigel (1987) "Defensive social work", *British Journal of Social Work*, 17, 61-69.
- Harvey, Jean (2010), "Victims, Resistance, and Civilized Oppression", *Journal of Social Philosophy*, 41, 1, 13-27.
- Hassan, Anthony e Rochelle Wimpfheimer (2015), *Human services management competencies*, Los Angeles, Network for Social Work Management.
- Hastings, Sandra e Steve Rogowski (2015), "Critical Social Work with Older People in Neo-liberal Times: Challenges and Critical Possibilities", *Practice: Social Work in Action*, 27, 1, 21-33.
- Hatzfeld, Hélène (2001), "Construir Novas Legitimidades em Trabalho Social", em Helena Mouro e Dulce Simões (coord.), *100 Anos de Serviço Social* (214-237), Coimbra, Quarteto.
- Healy, Lynne (2007) "Universalism and cultural relativism in social work ethics", *International Social Work*, 50, 1, 11-26.
- Healy, Karen (2014), *Social Work Theories in Context*, Great Britain, Palgrave Macmillan.
- Henderson, A. M e Talcott Parsons (1947), *Max Weber: The Theory Of Social And Economic Organization*, New York, The Free Press.
- Hernández, Gregoria (1998), "Jane Addams: sus aportaciones al Trabajo Social", *Trabajo Social Hoy*, 20, 111-116.
- Hespanha, Pedro et. al (2000), *Entre o Estado e o Mercado. As fragilidades das instituições de protecção social em Portugal*, Coimbra, Quarteto.
- Holosko, Michael e Jeffrey Skinner (2015), "A Call for Field Coordination Leadership to Implement the Signature Pedagogy", *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 25, 275-283.
- Hopkins, Karen e Cheryl Hyde (2002), "The Human Service Managerial Dilemma", *Administration in Social Work*, 26, 3, 1-15.
- Horton, Douglas et al (2003). *Evaluating capacity development: experiences from research and development organizations around the world*. The Netherlands, International Service for National Agricultural Research (ISNAR); Canada: International Development Research Centre (IDRC), the Netherlands: ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA).
- Horwath, Jan e Tony Morrison (1999), *Effective Staff Training in Social Care: From Theory to Practice*, London, Routledge.
- Houston, Stan (2001), "Transcending the fissure in risk theory: critical realism and child welfare", *Child and Family Social Work*, 6, 219-228.
- Hoven, Rudy (2002), "O Trabalho Social Comunitário", "?", Atas do I Congresso Nacional de Serviço Social *Unidade na Diversidade: encontro com a identidade profissional*, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Hudson, Mike (1995), *Managing with Profit- The Art of Managing Third Sector Organizations*, London, Penguin Books.
- Hughes, Mark e Michael Wearing (2013), *Organizations and management in Social Work*. Los Angeles: Sage.
- Hugman, Richard (1994), *Ageing and the care of older people in Europe*, Basingstoke, Macmillan.
- Hugman, Richard e David Smith (1995), *Ethical Issues in Social Work - Professional Ethics* – New York, Routledge.
- Hutchinson, Gunn e Siv Olstedal (2014), *Five Theories in Social Work*, UiN---rapport nr. 1/2014, Universitetet i Nordland.
- Huxham, Chris e Siv Vangen (2005), *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*, Abingdon, Routledge.
- Iamamoto, Marilda (2000), *O serviço social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional*, São Paulo, Cortez.

- Instituto para a Qualidade na Formação (IQF) (2005), *O Sector dos Serviços de Proximidade e Serviços de Ação Social*, Lisboa, IQF.
- Instituto da Segurança Social (ISS) (2014), *Guia Prático – Apoios Sociais – Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das respostas Sociais*, Lisboa, Instituto da Segurança Social, I.P.
- Instituto da Segurança Social (ISS) (2015a), *Guia prático apoios sociais - pessoas idosas*, Lisboa, Instituto da Segurança Social, I.P.
- Instituto da Segurança Social (ISS) (2015b), *Guia Prático – Orçamento e Contas de Instituições Particulares de Solidariedade Social*, Lisboa, Instituto da Segurança Social, I.P.
- INE (2014), *Dia Mundial da População – 11 Julho 2014*, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística, Serviço de Comunicação e Imagem.
- INE (2015), *Dia Mundial da População – 11 Julho 2015*, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística, Serviço de Comunicação e Imagem.
- INE e CASES (2013), *Conta Satélite da Economia Social -2010* Lisboa, INE e CASES.
- INE e CASES (2016), *Conta Satélite da Economia Social -2013*, Lisboa, INE e CASES.
- INE (2012), *Censos 2011 Resultados Definitivos – Portugal*, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.
- INSCOOP (1998), *Economia Social: Para uma Delimitação do Sector em Portugal*, (policopiado).
- Irish Association of Social Workers (IASW) (2011), “The Role of the Social Worker with Older Persons”, *Special Interest Group on Ageing (SIGA)*, (online), consultado em 11.05.15. Disponível em: [https://www.academia.edu/29003051/The\\_Role\\_of\\_the\\_Social\\_Worker\\_with\\_Older\\_Persons](https://www.academia.edu/29003051/The_Role_of_the_Social_Worker_with_Older_Persons)
- Jabob, Luís (2012), “Respostas sociais para idosos em Portugal”, em Fernando Pereira (coord.), *Teoria e Prática da Gerontologia: Um guia para cuidadores de idosos* (pp.129-147), Viseu, Psicosoma.
- Jacobson, Jodi et. al (2011), “Defining the role and contributions of social workers in the advancement of economic stability and capability of individuals, families, and communities”, *CFS Research Brief*, 5,4, 1-7
- Jackson, John; Cyril. Morgan e Joseph. Paolillo (1986), *Organization Theory: A Macro Perspective for Management*, London, Prentice Hall Press.
- Jaffee, David (2001), *Organization theory, tension and change*, Boston, McGraw-Hill.
- Jalali, Carlos. (2005), “Nova governação, nova cidadania? Os cidadãos e a política em Portugal”, *Revista de Estudos Politécnicos*, II, 4, 29-38.
- James, Estelle (1989), “The Private Nonprofit Provision of Education: A Theoretical Model and Application to Japan”, em Estelle James (ed.) *The Nonprofit Sector in International Perspective* (pp.61-83), Oxford, Yale Studies on Nonprofit Organisations.
- Jaskyte, Kristina e William Dressler (2005), Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations, *Administration in Social Work*, 29, 2, 23-41.
- Jeauntet, Thierry e Roger Verdier (1984), *L’Economie Sociale*, Paris, Éditions C.I.E.M.
- Joaquim, Henrique (2008), *O Serviço Social nos Centros Sociais e Paroquiais*, Lisboa, Universidade Católica Editora.
- Johnstone, Justine (2007), “Technology as empowerment: a capability approach to computer ethics”, *Ethics and Information Technology*, 9, 73–87.
- Jordan, Bill (1984), *Invitation to Social Work*, Oxford, Martin Robertson.
- Judge, William, Irina Naoumova e Thomas Douglas (2009), “Organizational capacity for change and firm performance in a transition economy”, *The International Journal of Human Resource Management*, 20,8, 1737-1752.
- Júnior Fábio (2006), “Caminhos para a busca da sustentabilidade nas organizações sociais sem fins lucrativos”, *Curso Sustentabilidade das Entidades Sociais*, Programa Vale Cidadania, Minas Gerais, Fundação Acesita.
- Júnior, Annor; Priscilla Silva e José Mesquita (2014), “As dimensões teórica e metodológica do grupo focal no contexto da pesquisa qualitativa”, em Eloisio Moulin de Souza (org.), *Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual*, Vitória, Editora da Universidade Federal do Espírito Santo.
- Kadushin, Alfred e Daniel Harkness (2014), *Supervision in Social Work*, New York, Columbia University Press.
- Kaplan, Allan (1999), *The Developing Of Capacity*, Switzerland, NGLS.
- Karns, Margaret; Timothy Shaffer e Richard Ghery (2008), “The Challenges of Accountability for International Nongovernmental and Civil Society Organizations”, Kettering Foundation, *Symposium on Accountability*, May 22-23, 2008
- Karpen, Ingo; Liliana Bove e Bryan Lukas (2012), “Linking service-dominant logic and strategic business practice: a conceptual model of a service-dominant orientation”, *Journal of Service Research*, 15, 1, 21-38.
- Karsch, Ursula (1998), *O Serviço Social na Era dos Serviços*, São Paulo, Cortez Editora.

- Kearns, Kevin (1994), "The strategic management of accountability in non-profit organizations: An analytical framework", *Public Administration Review*, 54, 2, 185–92.
- Kerr, Brian et. al (2005), *Effective Social Work with Older People*, University of Stirling, Social Work Research Centre, consultado em 07/11/2015. Disponível em: <http://www.21csocialwork.org.uk/>
- Kemper, Elizabeth, Sam Strinfield e Charles Teddlie, (2003), "Mixed Methods Sampling Strategies in Social Sciences Research", em Abbas Tashakkori e Charles Teddlie (Eds.), *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, Thousand Oaks, Sage.
- Kidneigh, John (1950), "Social Work Administration: An Area of Social Work Practice?", *Social Work Journal*, 31, 2, pp. 57-61.
- Kira, Mari e Frans Eijnatten (2008), *Human and Social Sustainability in Work Organizations: Proposal International Research Program Sustain*, University of Helsinki & University of Eindhoven.
- Kirchner, Alicia (1997), *La gestion de los saberes sociales, algo más que gerência social*, Buenos Aires, Espacio Editorial.
- Kliksberg, Bernardo (1995), *Pobreza el drama cotidiano: clave para una nueva Gerencia Social eficiente*, Buenos Aires, CLAD-Grupo Editorial Norma, PNUD.
- Kliksberg, Bernardo (1997), "Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves", *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 1,1, pp. 7-18.
- Koerin, Beverly (2003), "The Settlement House Tradition: Current Trends and Future Concerns", *Journal of Sociology and Social Welfare*, 30, 2, 52-68.
- Kolb, Patricia (2004), "Theories of Aging and Social Work Practice with Sensitivity to Diversity: Are There Useful Theories?", *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 9, 4, 2-24.
- Kolybashkina, Nina (2005), "Reaching the equilibrium? State – third sector partnership in social services provision: a case study analysis of current policies in England and Ukraine", *ISTR Conference Occasional Papers*.
- Kopas, Ramon (1993), *Advancing the holistic approach to social work practice*, Dissertação de Mestrado em Serviço Social, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Krippendorff, Klaus (2004), *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Thousand Oaks, Sage.
- Lambley, Sharon e Tish Marrable (2013), *Practice enquiry into supervision in a variety of adult care settings where there are health and social care practitioners working together*, London, SCIE.
- Lavie, Dovev (2006), "Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Response to Technological Change," *Academy of Management Review*, 31, 153-174.
- Laville, Jean-Louis (1991), "Les Nouveaux Services de Proximité : Prolongements et Ruptures par rapport à L'Économie Sociale", *RECMA*, 39, 4, 100-109.
- Laville, Jean-Louis (1996) "Économie et solidarité: linéaments d'une problématique", em OCDE, *Réconcilier l'économique et le social - Vers une Économie Plurielle* (45-50), Paris, Service des Publications OCDE.
- Laville, Jean-Louis e Marthe Nyssens (1998), "L'entreprise sociale : éléments pour une approche théorique ou l'entreprise sociale : essai de socio-économie du changement institutionnel", comunicação apresentada no Encontro EMES, Dezembro de 1998, Viena.
- Laville, Jean-Louis e Marthe Nyssens (2000), "Solidarity-Based Third Sector Organizations in the "Proximity Services" Field: A European Francophone Perspective", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11, 67-84.
- Laville, Jean-Louis e Adalbert Evers (2004), *The Third Sector in Europe*, Massachusetts, Edward Elgar Publishing, Inc.
- Lee, Sang-Hyop, Andrew Mason e Donghyun Park (2011), "Why Does Population Aging Matter So Much for Asia? Population Aging, Economic Security and Economic Growth in Asia", *ERIA Discussion Paper Series*
- Leibfried, Stephan e Steffen Mau (Eds.) (2008), *Welfare States: Construction, Deconstruction, Reconstruction - Varieties and Transformations*, UK, Edward Elgar Publishing.
- Lenoir, Rémi (1979), "L'invention du "troisième âge"", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 26-27, 57-82.
- Lens, Vicki (2004), "Principled Negotiation: A New Tool for Case Advocacy", *Social Work*, 49, 3, 506-513.
- Lima, Ana (2013), "Economia Social Portuguesa: Papel no Pós-Troika", comunicação apresentada no I Congresso Internacional, *A Economia Social nos Desafios do século XXI*, CPF, Junho de 2013, Estoril, consultado em 12/07/15. Disponível em: <https://www.cases.pt>
- Lima, Valéria (2005), "Competência: distintas abordagens e implicações na formação de profissionais de saúde", *Interface: Comunicação, Saúde e Educação*, 9, 17, 369-379.
- Lincoln, Yvonna e Egon Guba (1985), *Naturalistic inquiry*, Beverly Hills, Sage.

- Linhart, Sepp (2008), "Social Ageing and the Sociology of Ageing", em Coulmas, Florian *et.al* (eds.), *The Demographic Challenge: A Handbook About Japan*, Boston, BRILL.
- Lipshitz, Raanan., Micha Popper e Victor Friedman (2002), "A multifacet model of organizational learning", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 78–98.
- Londero, Márcia (2009), *Ciências Sociais nas Organizações*, Curitiba, IESDE Brasil S.A.
- Lopes, Gonçalves e Carlos Manuel Gonçalves (2012), "Envelhecimento Ativo e Dinâmicas Sociais Contemporâneas", em Constança Paúl e Oscar Ribeiro (coords.), *Manual de Gerontologia*, Aspectos biocomportamentais, psicológicos e sociais do envelhecimento, Lisboa, Editora Lidel.
- Lorenz, Walter (2005), "Social Work and a New Social Order – Challenging Neo-liberalism's Erosion of Solidarity", *Social Work & Society*, 3, 1, 93-101.
- Lowenstein, Ariela e Jim Ogg (2003) (eds.), *OASIS – Old Age and Autonomy: The Role of Service Systems and Intergerational Family Solidarity – Final Report*, Haifa, Center for Research and Study of Aging.
- Lymbery, Mark (2005), *Social Work with Older People: Context, Policy and Practice*, Thousand Oakes, Sage.
- Lymbery, Mark (2006), "United We Stand? Partnership Working in Health and Social Care and the Role of Social Work in Services for Older People", *British Journal of Social Work*, 36, 1119–1134.
- Lymbery, Mark et al (2007), "The social work role with older people", *Practice: Social Work in Action*, 19:2, 97-113.
- Machado, Ana (2015), *O papel do assistente social na gestão das organizações sem fins lucrativos*, Dissertação de Mestrado em Serviço Social, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Machado, Luís (2011), "Liderança transformacional como componente da gestão de recursos humanos em organizações sociais", *Revista científica da FAEMA*, 2, 69-85.
- Macleod, Alistair (2015), "Amartya Sen on human rights in The Idea of Justice", *Philosophy and Social Criticism*, 41, 1, 11-19.
- Magnusson, Eva e Jeanne Marecek (2015), *Doing Interview-based Qualitative Research: A Learner's Guide*, Cambridge, University Press.
- Magnuson, Finnur (2012), "Longevity, Social Work and Social Innovations. A Swedish Example", *Societal Innovations for Global Growth*, 1, 1, 739-747.
- Maia, Marilene (2005), Gestão social:- reconhecendo e construindo referenciais, *Revista Virtual Textos & Contextos*, 4, IV, 1-17.
- Majadas, Gaspar e Teodoro López (2008), "El estudio de la historia para comprender el Trabajo Social. La ayuda al necesitado en la Antigüedad de Oriente a Occidente", em Tomás Fernández García e Carmen Alemán Bracho (coords.), *Introducción al trabajo social* (pp. 22-48), Madrid, Alianza Editorial.
- Mali, Jana (2013), "Social work with older people: The neglected field of social work", *Dialogue in Praxis: A Social Work International Journal*, 2, 15, 23-40.
- Malo, Marie-Claire (2006), "The Variety of Governance and Management Configurations: the Case of Third Sector Organizations", *Working Paper*, Les Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques nº ET0311
- Marques, Sibila (2011), *Discriminação da Terceira Idade*. Lisboa, Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Martins, Alcina (1995), "Génese , emergência e institucionalização do serviço social português: a escola normal social de Coimbra", *Intervenção Social*, 11/12, 17-34.
- Martins, Maria (2004), *Humanização das Relações Assistenciais: a formação do profissional de saúde*, S. Paulo, Casa do Psicólogo.
- Martinez, Manuel Moix (1991), *Introducción al Trabajo Social*, Madrd, Trivium.
- Mary, Nancy (2008), *Social work in a sustainable world*, Chicago, Lyceum Books.
- Mauritti, Rosario (2004), Padrões de vida na velhice, *Análise Social*, XXXIX ,171, 339-363.
- Melícias, Vitor (1993), "As Misericórdias no Mundo da Economia Social", *Inscoop*, IV, 31-35.
- Mendes, Américo (2011), "Organizações de Economia Social. O Que as Distingue e Como Podem Ser sustentáveis", *Fluxos & Riscos*, 2, 29 – 53.
- Mendes, Fernando (2005), *Conspiração Grisalha*. Oeiras, Portugal, Celta Editora.
- Mendes, Jefferson (2009), "Dimensões da sustentabilidade", *Revista das Faculdades Santa Cruz*, 7, 2, 49-59.
- Mendez, Ariel e Nadine Battesti (1999), "La confiance, au centre d'un modèle alternatif de compétitivité?", *RECMA*, 274,17-41.
- Megivern, Deborah *et. al* (2007), "Quality of Care: Expanding the Social Work Dialogue", *Social Work*, 52, 2, 115-124.

- McDonald, Ann (2010), *Social Work with Older People*, Cambridge, Polity Press.
- McDonald, Robert (2007), "An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 2, 256-281.
- McInnis-Dittrich, Kathleen (2012), *Social Work with Older Adults*, USA, Pearson.
- McKinsey & Company (2001), *Effective Capacity Building in Non-Profit Organizations*, New York, Venture Philanthropy Partners.
- Menefee, David e Joanne Thompson (1994), "Identifying and Comparing Competencies for Social Work Management", *Administration in Social Work*, 18, 3, 1-25.
- Menegasso, Maria (2002), Organizações e Serviço Social, *Katálisis*, 5, 2, 107-114.
- Miguel, Isabel e Helena Amaro da Luz (2015), "Novas tecnologias aplicadas à estimulação cognitiva em idosos com demência", *10ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 17 a 20 de Junho, Águeda.
- Milana, Marcella, Palle Rasmussen e John Holford (2014), "Public Policy and the 'Sustainability' of Adult Education", *Encyclopaedia XVIII*, 40, 3-13.
- Miles, Mathew; Michael, Huberman e Johnny Saldaña (2014), *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, London, Sage (3ª Edição).
- Miller, Judith (2002), "The board as monitor of organizational activity: The application of agency theory to non-profit boards", *Nonprofit Management and Leadership*, 12, 4, 429-50.
- Miley, Karla e Brenda Dubois (1999), "Empowering processes for social work practice", em Wes Shera e L. Wells (eds.), *Empowerment practice in social work: Developing richer conceptual foundations* (2-13), Toronto, Canada Scholars Press.
- Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS) (2015), Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2014, Lisboa, Gabinete de Estudos e Planeamento.
- Minois, George. (1999), *História da velhice no ocidente*, Lisboa, Editorial Teorema.
- Mintzberg, Henry (1982), *Structure & Dynamique des Organizations*, Paris, Les Éditions D'Organization.
- Mintzberg, Henry (1990), *Le Management, voyage au centre des organizations*, Paris, Les Éditions D'Organization.
- Mintzberg, Henry (1991), *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires, McGill University.
- Mioto, Regina e Telma Lima (2009), "A dimensão técnico-operativa do Serviço Social em foco: sistematização de um processo investigativo", *Revista Textos & Contextos*, 8, 1, pp. 22-48.
- Misener, Katie e Alison Doherty (2009), "A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport", *Journal of Sport Management*, 23, 457- 482.
- MODDY's (2014) "Population aging will dampen economic growth over the next two decades" (online), consultado em 08/09/2015. Disponível em: [www.moodys.com](http://www.moodys.com)
- Moore, Mark (2000) "Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 1, 183-204.
- Moragas, Ricardo Moragas (2003), "Relações intergeracionais nas sociedades contemporâneas", comunicação apresentada no Congresso Internacional *Co-Educação de Gerações*, SESC, outubro de 2003, São Paulo, consultado em 09/06/16. Disponível em: <http://www.sescsp.org.br/sesc/images/upload/conferencias/86.rtf>.
- Morgan, Peter (2006), *The Concept of Capacity*, Brussels, European Centre for Development Policy Management.
- Morrison, Tony (2005), *Staff supervision in social care*, Brighton, Pavilion.
- Morse, Janice (2002), "Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research", *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 2, 1-22.
- Mota, Diana (2016), *Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade em Lares Residenciais para Idosos – Perspetiva do Assistente Social*, Dissertação de Mestrado em Serviço Social, Coimbra, FPCE-UC.
- Moura, Estêvão (2000), "Governação e recursos humanos nas Misericórdias portuguesas", em Carlos Barros e José Santos (eds.), *As Misericórdias Portuguesas no Início do Milénio* (153-172), Lisboa, Vulgata.
- Mouro, Helena (2006), *Serviço Social e Modelos de Intervenção: da sociedade industrial à sociedade do risco*, Tese de Doutoramento em Ciências do Serviço Social, Porto, Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar, Universidade do Porto.
- Mouro, Helena (2013), "Envelhecimento, Políticas de Intervenção e Serviço Social", em Maria Irene Carvalho (coord.), *Serviço Social no envelhecimento* (17-33), Lisboa, Editora Pactor.
- Mouro, Helena (2014), "Teoria e Teorizar em Serviço Social", em Maria Irene Carvalho e Carla Pinto (coords.), *Serviço Social: Teorias e Práticas* (27-56), Lisboa, Editora Pactor.
- Mozzicafreddo, Juan (1997), *Estado-Providência e Cidadania em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.



- Munro, Eileen (2004), "The impact of audit on social work practice", *The British Journal of Social Work*, 34, 8, 1075-1095.
- Murray, Robin; Julie Caulier-Grice e Geoff Mulgan (2010), *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation, NESTA.
- Najam, Adil (1996), "NGO accountability: A conceptual framework", *Development Policy Review*, 14, 3, 339-53.
- Namorado, Rui (1997), "O sector cooperativo e social na revisão constitucional de 1997", *Boletim Informativo do INSCOOP*, 5, 4 -5.
- Nandan, Monica; Manuel London e Tricia Bent-Goodley (2015), "Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship", *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 39,1, 38-56.
- NASW (2008), *Code of Ethics of the National Association of Social Workers* (revised), consultado em 14/07/15. Disponível em <https://www.socialworkers.org>
- Nélisse, Claude (1994), "La croisée du formel et de l'informel : entre l'État et les partenariats", *Lien social et Politiques*, 43, 179-187.
- Netting, Ellen et. al (2012), *Social Work Macro Practice*, USA, Pearson.
- Netto, José Paulo (1992), *Capitalismo Monopolista e Serviço Social*, São Paulo, Cortez Editora.
- Netto, José Paulo (2012), *Trabajo Social: Crítica de la vida cotidiana y Método en Marx*, La Plata, Productora del Boulevard.
- Netto, Matheus Papaléo e José Ribeiro Ponte (2002), "Envelhecimento: desafio na transição do século", em Matheus Papaléo Netto (org.), *Gerontologia: a velhice e o envelhecimento em visão globalizada*, São Paulo, Atheneu.
- Newman, Janet (2006), "Modernisation and the dynamics of welfare governance", *Zeitschrift für Sozial-reform*, 52, 2, 165-179.
- Nogueira, Vera (2001) Estado de Bem-estar Social – origens e desenvolvimento, *Katálysis*, 5, 89-103.
- Nunes, Francisco, Luís Reto e Miguel Carneiro (2001), *O terceiro sector em Portugal: delimitação, caracterização e potencialidades*, Lisboa, Incoop.
- Nunes, Helena (2005), Serviço Social e agência do assistente social, *Katálysis*, 8, 2, 167-184.
- Nzira, Viola e Paul Williams (2009), *Anti-Oppressive Practice in Health and Social Care*, London: Sage.
- OECD (2008), *Trends Shaping Education*. Paris, OECD Publishing
- OECD (2013), *How's Life? 2013 Measuring Well-being: Measuring Well-being*, Paris, OECD Publishing.
- OECD (2015), *Ageing in Cities Policy Highlights*. Paris, OECD Publishing  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264231160-en>.
- O'Hagan, Kieran (1999), *Competence in Social Work Practice*, London, Jessica Kingsley Publishers.
- O'Neill, Michael (1998), "Nonprofit Management Education: History, Current Issues, and the Future", em Michael O'Neill e Kathleen Fletcher (eds.) *Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives* (1-12), London, Praeger.
- ONU (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development – "Our Common Future"*, 4 August 1987, United Nations, General Assembly.
- ONU (1992), *Report of the World Commission on Environment and Development*, 3-14 June 1992, United Nations, General Assembly.
- ONU (1995), *Report of the International Conference on Population and Development – Cairo*, 5-13 September 1994, New York, United Nations Publication. A/CONF.171/13/Rev.1
- ONU (2002), *Segunda Assembleia Mundial Sobre o Envelhecimento* (online), consultado em 30.10.2015. Disponível em: [www.onuportugal.pt](http://www.onuportugal.pt)
- ONU (2004), *Human Development Report 2004*, New York, United Nations Development Programme.
- Okitikpi, Toyin e Cathy Aymer (2010), *Key Concepts in Anti-discriminatory Social Work*, London, Sage.
- Osborne, David e Ted Gaebler (1992), *Reinventing Government*, New York, Penguin Press.
- Osborne, Stephen (2008), *The Third Sector in Europe-Prospects and Challenges*, London, Routledge.
- Ospina, Sonia; William Diaz e James O'Sullivan (2002), "Negotiating Accountability: Managerial Lessons from Identity-Based Nonprofit Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31, 1, 5-31.
- Otto, Adeline e Elsa Laino (2012), Facing New Challenges: Promoting active inclusion through social innovation, *SOLIDAR Briefing #56*.
- Panzironi, Francesca e Katharine Gelber (2012), *The Capability Approach: Development Practice and Public Policy in the Asia-Pacific region*, London, Routledge.
- Paola, Jorge (2012), "Los desafíos de la intervención Profesional del Trabajo Social en el actual contexto", em Mariana Núñez et. al (orgs.), *Reflexiones en torno al trabajo social en el campo gerontológico : tránsitos, miradas e interrogantes* (pp. 11-25), Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires.

- Parsons, Talcott (1951), *The Social System*, London, Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Parrott, Lester (2002), *Social Work and Social Care*, London, Routledge.
- Parton, Nigel e Patrick O'Byrne (2000), *Constructive Social Work: Towards New Theory and Practice*, New York, Palgrave Macmillan.
- Patti, Rino (2000), *Handbook of Social Welfare Management*, Thousand Oaks, Sage.
- Patti, Rino (2009), *Handbook of Human Services Management*, Thousand Oaks, Sage.
- Patton, Michael (2002), *Qualitative Research & Evaluation Methods*, Thousand Oaks, Sage.
- Payne, Malcolm (2005a), *Modern Social Work Theory*, London, Palgrave Macmillan.
- Payne, Malcolm (2005b), *The origins of social work: continuity and change*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Payne, Malcolm (2009), *Social Care Practice in Context*, Basingstoke, Macmillan.
- Paynter, Sharon e Maureen Berner (2014), "Organizational Capacity of Nonprofit Social Service Agencies", *Journal of Health and Human Services Administration*, 37, 1, 111-145.
- Payne, Malcolm (2012), *Citizenship Social Work with Older People*, Chicago, Lyceum Books..
- Pereirinha, José (2008), *Política Social: Formas de Atuação no Contexto Europeu*, Lisboa, Universidade Aberta.
- Peeters, Jef (2012), "Sustainable development: a mission for social work? a normative approach", *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 21, 2, 5-22
- Pereira, Margarida (2014), "Governança territorial multinível: fratura(s) entre teoria e prática(s)", *Desenvolvimento Regional em Debate*, 4, 2, 4-20.
- DRd – Desenvolvimento Regional em debate (ISSN 2237-9029) v. 4, n. 2, p. 4-20, jul./dez. 2014.
- Perret, Bernard (1995), *L'Avenir du travail – les démocraties face au chômage*, Paris, Éditions du Seuil.
- Peterson, Peter (1999), "Gray dawn: The global aging crisis", *Foreign Affairs*, 78, 1, 42-55.
- Phillips, Judith; Mo Ray e Mary Marshall (2006), *Social Work with Older People*, London, Palgrave Macmillan.
- Phillipson, Chris (2013), *Ageing*, Cambridge, Policy Press.
- Piening, Erik (2013), "Dynamic capabilities in public organizations", *Public Management Review*, 15, 209-45.
- Pierson, Christopher (1991), *Beyond the Welfare State?*, Cambridge, Polity.
- Pierson, Paul (1996), The New Politics of the Welfare State, *World Politics*, 48, 2, 143-179.
- Pillai, Vijayan e Rashmi Gupta (2016), "The Greening of Social Work", CSWE Global Commission (2009–2012) (online), consultado em 03.04. 2016. Disponível em: <https://rc.library.uta.edu/uta-ir/bitstream/handle/10106/25841/Greening%20of%20Social%20Work.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Pimentel, Irene (1999), "A assistência social e familiar do Estado Novo nos anos 30 e 40", *Análise Social*, XXXIV (151-152), 477-508.
- Pinto, Carla (2013), "Uma Prática de Empowerment com Adultos Idosos", em Maria Irene Carvalho (coord.), *Serviço Social no envelhecimento* (49-64), Lisboa, Editora Pactor.
- Polanyi, Karl (1980), *A Grande Transformação – As origens da nossa época*, Rio de Janeiro, Editora Campus, (tradução brasileira).
- Popescu, Marciana et. al (2010), "Can Government Funding Strengthen the Third Sector? The Impact of a Capacity Building Program on Faith-Based and Community-Based Organizations", *Revista de Asistentă Socială*, 4, 2010, 83-101.
- PORDATA (2015), *Base de dados de Portugal Contemporâneo* (online), consultado em 17.07.15. Disponível em: <http://www.pordata.pt>
- Poulin, Martin (2003), "L'administration sociale", em Yves Hurtubise e J.P Deslauriers (dir.) *Introduction au travail social, méthodologies et pratiques nord-américaines* (pp.145-161), Saint-Étienne, Presses de l'Université Laval.
- Powell, Jason (2012), "Social Work, Power and Performativity", *China Journal of Social Work*, 5,1, 67-79.
- Presser, Stanley et.al (2004), "Methods for testing and evaluating survey questions", *Public Opinion Quarterly*, 68, 1, 109-130.
- Puyvelde, Stijn Van (2013), *Applying agency theory to nonprofit governance: theoretical and empirical contributions*, Phd Dissertation in Economics, Brussel, Faculty of Economic, Social and Political Sciences and Solvay Business School, Vrije Universiteit Brussel.
- Quaresma, Maria (2008), "Questões do envelhecimento nas sociedades contemporâneas", *Revista Kairós*, 11, 2, 21-47.
- Quaresma, Maria e Susana Graça (2006), "A evolução das aspirações e necessidades da população envelhecida-novas perspectivas de actuação e intervenção", *Cadernos Sociedade e Trabalho: Protecção Social*, 7, 179-198.

- Quintão, Carlota (2011), "O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar", *IS Working Papers*, 2.<sup>a</sup> Série 2, 1-18.
- Rank, Michael e William Hutchison (2000), "An Analysis of Leadership Within the Social Work Profession", *Journal of Social Work Education*, 36, 3, 487-502.
- Ray, Mo et. al (2014), "Gerontological SocialWork: Reflections on its Role, Purpose and Value", *British Journal of Social Work*, 1-17.
- Rau, Roland, Magdalena M. Muszynska e James W. Vaupel (2013), "Europe, the Oldest-Old Continent", in Neyer Gerda et.al (eds.), *The Demography of Europe*, London, Springer.
- Reed, Michael (1999), "Organizational Theorizing: A Historically Contested Terrain", em Stewart Clegg e Cynthia Hardy (eds.), *Studying Organization: Theory & Method*, London, Sage.
- Reed, Michael e Michael Hughes (1994), *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*, London, Sage.
- Reis, Ernando e Sirlei Lemes (1999), "O Processo de Gestão e o Planeamento Operacional", comunicação apresentada no VI Congresso Brasileiro de Custos, Junho/Julho, São Paulo.
- Reis, Helena (2006), *A Economia Social Face às Questões do Emprego: A Função Reguladora do Terceiro Sector no Domínio da Política Económica e Social*, Coimbra, Fundação Bissaya Barreto.
- Reisch, Michael e Jayshree Jani (2012), "The New Politics of Social Work Practice: Understanding Context to Promote Change", *British Journal of Social Work*, 1-19.
- Ribeiro, Ana (2011), *Práticas de Gestão no Agir do Assistente Social: Uma Análise Exploratória*, Dissertação de Mestrado em Serviço Social, Lisboa, Universidade Católica Portuguesa.
- Ribeirinho, Carla (2005), "Conceções e práticas de intervenção social em cuidados sociais no domicílio", Dissertação de Mestrado em Serviço Social, Lisboa, Instituto Superior de Serviço Social.
- Ribeirinho, Carla (2013), "Serviço Social Gerontológico: Contextos e Práticas Profissionais", em Maria Irene Carvalho (coord.), *Serviço Social no envelhecimento (177-199)*, Lisboa, Editora Pactor.
- Richmond, Mary (1922) *Caso Social Individual*, (tradução espanhola), Buenos Aires, Ministerio de Asistencia Social y Salud Pública.
- Richie, Nicholas e Diane Alperin (2002), *Innovation and Change in the Human Services*, Illinois, Charles C. Thomas Publisher, Lda.
- Rickett, Daniel (2000), *Capacity Building*, (online), Disponível em: <http://www.gmi.org/research/capbuild.htm>
- Riggio, Ronald e Sarah Orr (2004), *Improving leadership in nonprofit organizations*, San Francisco, Jossey-Bas Publishers.
- Ritchie, Jane, Jane Lewis e Gillian Elam (2003), *Qualitative Research Practice-A Guide for Social Science Students and Researchers*, London, Sage.
- Roberson, Donald (2005), Adult Development and Learning of Older Adults (online), consultado em 11.10.15. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED490439.pdf>
- Rocha, Maria (2008), *Apoio a idosos em territórios envelhecidos: o papel das IPSS*, Dissertação de Curso de 2º Ciclo de estudos em Sociologia, Universidade da Beira Interior.
- Rodrigues, António (2000), "O doente idoso e a intervenção do assistente social na equipa de saúde hospitalar", *Intervenção Social*, 21, 45-52.
- Rodrigues, Paula (2011), *Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional em Organizações de Serviço Social*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, Porto, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Ronconi, Luciana (2003), *Gestão social e economia solidária: Desafios para o Serviço Social*, Dissertação de Mestrado em Serviço Social, Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Roustang, Guy (1996) "Les relations tumultueuses entre économie et société", em OCDE, *Réconcilier l'économique et le social - Vers une Économie Plurielle* (31-38), Paris, Service des Publications OCDE.
- Rosa, Maria João Valente (2012), *O Envelhecimento da Sociedade Portuguesa*. Lisboa, Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Rosanvallon, Pierre (1981), *La crise de l'État-providence*, Paris, Seuil.
- Rosenberg, Barry e Amanda McBride (2015), "The Management Imperative: Displacement, Dynamics and Directions Forward for Training Social Workers as Managers", *CSD Working Papers*, nº 15-41, Washington University in St. Louis.
- Rwomire, Apollo (2011), "The Role of Social Work in National Development", *Social Work and Society*, 9, 1, 1-5.
- Rowland, Donald T. (2012), *Population Aging – The Transformation of Societies*. New York, Springer.
- Ruela, Andreia e Cristina Albuquerque (2015), "Intervenção Social e Processos de Accountability: Como Conciliar Interesses e Expectativas entre Diferentes Stakeholders", *Lusíada. Intervenção Social*, 42/45, 135-155.

- Salamon, Lester e Helmut Anheier (1996), "Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally", *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 22, 1-41.
- Salamon, Lester (2001), "The Third Sector and Volunteering in Global Perspective", comunicação apresentada no *17th Annual International Association of Volunteer Effort Conference*, Janeiro de 2001, Amsterdam, The Netherlands.
- Santiago, Enrique (2007), "Trabajo Social en Residencias de Personas Mayores", em Manuel García (ed.), *Trabajo Social en Gerontología* (pp.275-290), Madrid, Editorial Síntesis.
- Santos, Arlindo (1981), *Análise Financeira – Conceitos, Técnicas e Aplicações*, Lisboa, INIEF, 1981.
- Santos, Marco (2011), *Texto de apoio sobre planeamento estratégico aplicado às organizações sem fins lucrativo* (online), consultado em 23.10.16. Disponível em: [http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrategONGS\\_28Jul11.pdf](http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrategONGS_28Jul11.pdf)
- Santos, Clara (2014), "A identidade profissional do Serviço Social: Uma análise reflexiva", em Maria Irene Carvalho e Carla Pinto (coords.), *Serviço Social Teorias e Práticas* (pp.85-96), Lisboa, Editora Pactor.
- Santos, Clara e Vanessa Cristina (2013), "Desafios da gestão social no serviço social", em Clara Santos, Cristina Albuquerque e Helena Almeida (coords.), *Serviço Social–Mutações e Desafios* (pp.87-102), Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Santos, Márcia (2012), *Contabilidade de gestão no Terceiro Sector*, Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Lisboa, Departamento de Contabilidade, ISCTE-IUL.
- Santos, Adriana (2015), *Análise da Viabilidade Económico-Financeira de uma IPSS: Fundação Nossa Senhora da Guia em Avelar*, Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial, Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Sargeant, Adrian e Elaine Jay (2004), *Fundraising management: Analysis, planning and practice*, London, Routledge.
- Sakamoto, Izumi e Ronald O. Pitner (2005), "Use of Critical Consciousness in Anti-Oppressive Social Work Practice: Disentangling Power Dynamics at Personal and Structural Levels", *British Journal of Social Work*, 35, 435-452.
- Sarri, Rosemary (1971), "Administration in Social Welfare", *Encyclopedia of Social Work*, 39-48.
- Schreyögg, Georg e Martina Kliesch-Eberl (2007), "How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization", *Strategic Management Journal*, 28, 913-933.
- Schwartz, Mark (2005), "Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics*, 59, 27-44.
- Scott, Richard (1987), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Seed, Philip (1973), *The Expansion of Social Work in Britain*, London, Routledge and Kegan Paul.
- Sen, Amartya (1973), *On Economic Inequality*, Reimpresso em 1997 por Clarendon Press.
- Sen, Amartya (1992), *Inequality Re-examined*, Oxford, Clarendon Press.
- Sen, Amartya K. (1993), "Capability and Well-being", em Martha Nussbaum e Amartya Sen (eds), *The Quality of Life* (pp.30-53), Oxford, Clarendon Press.
- Sen, Amartya (2003), "Development as Capability Expansion", em Fukuda-Parr S, et al (eds.) *Readings in Human Development* (pp. 41-54), New York, Oxford University Press.
- Sessa, Valerie e Manuel London (2015), *Continuous learning in organizations: Individual, group and organizational perspectives*, New York, Psychology Press.
- Sheridan, Mary (1988), "Time Management in Health Care Social Work", *Social Work in Health Care*, 13, 3, 91-99.
- Sherraden, Margaret et. al (2015), "Financial capability and asset building for all. Grand Challenges for Social Work Initiative", *Working Paper*, 13, American Academy of Social Work and Social Welfare.
- Shields, Patricia (2010), "Jane Addams' theory of democracy and social ethics: Incorporating a feminist perspective", em Maria D'Agostino e Helisse Levine (Eds.), *Women in public administration: Theory and practice* (pp. 15-34), Sudbury, MA: Jones & Bartlett.
- Shienfield, Rayna (2012), "Accountable reporting for nonprofit organizations", *The Philanthropist*, 24, 3, 173-179.
- Silva, Ademir (2013), "O debate contemporâneo sobre a gestão social", *Serviço Social em Revista*, 16, 1, 211-222.
- Silva, Bruno (2014), *Sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor: Uma análise com base nas IPSS do concelho de Aveiro*, Projeto de Mestrado em Ciência Política, Aveiro, Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território, Universidade de Aveiro.

- Silva, Francielle e Rosinha Carrion (2007), "O Desafio da Sustentabilidade Conforme Percebido por Organizações Sociais: Um Estudo Exploratório", comunicação apresentada na *VI Conferencia Regional de ISTR para América Latina y el Caribe*, Noviembre, 8 - 11, Salvador de Bahía.
- Silva, Minelle, Ana Costa e Carla Gómez (2011), "Sustentabilidade no terceiro setor: o desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG", *REUNA, Belo Horizonte*, 16, 3, 75-92.
- Silva, Jacinto e Paulo Ferreira (2014), *Princípios de Gestão Financeira*, Venda do Pinheiro, Rei dos Livros.
- Silva, Sílvia et al. (2014), *Sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal*, consultado em 30.09.2016, Disponível em: <https://www.ideg.pt/wp-content/uploads/Sustentabilidade-das-Institui%C3%A7%C3%B5es-Particulares-de-Solidariedade-Social.pdf>
- Silva, Suzana e Cláudia Soares (2015), *Regime Fiscal das Entidades de Economia Social*, Porto, Vida Económica.
- Silverman, David (2013), *Doing Qualitative Research*, London, SAGE.
- Silvestre, Hugo e Joaquim Araújo (2012), *Metodologia para a investigação social*, Lisboa, Escolar Editora.
- Simões, Dulce (2012), *Perfiles y Competencias (Percebidas) de los Directores Técnicos de Equipos Sociales*, Tesis de Doctorado, Departamento de Psicología y Antropología, Universidad de Extremadura.
- Slavin, Simon (ed.) (1978), *Social Administration: The Management of the Social Services*, New York, Haworth Press.
- Smith, Julia e Lesley Miller (2014) "Accounting and accountability in charitable SMEs", *European Accounting Association Annual Conference*, Estonia, 23 e 24 May, 2014.
- Soares, Cândida et. al (2012), *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*, Lisboa, SERGA – Serviços, Organização e Gestão.
- Sobreiro, Vanessa (2009), *Sou tudo e não sou nada*, Dissertação de Mestrado em Política Social, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas/UTL.
- Soulet, Marc-Henry (1996), "Solidarité: la grande transformation", em Marc-Henry, Soulet (Ed.), *Crise et recomposition des solidarities* (pp. 9-52), Suisse, Editions Universitaires Fribourg.
- Sousa, Sónia et. al (2012), *As instituições particulares de solidariedade social num contexto de crise económica*, IPI Consulting Network Editorial.
- Souza, Maciela (2012), "Serviço Social e o Exercício Profissional: desafios e perspectivas contemporâneas", *Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira*, Ano V, 7, 1-14.
- Spencer, Sue (1959), *The Administration Method in Social Work Education*, New York, Council on Social Work Education.
- Skidmore, Rex (1983), *Social Work Administration: Dynamic Management and Human Relationships*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc.
- Strati, Antonio (2000), *Theory and Method in Organization Studies: Paradigms and Choices*, London, Sage.
- Stoller, Eleanor e Rose Gibson (2000), *Worlds of Difference: Inequality in the Aging Experience*, Thousand Oaks, Sage.
- Stone, Glenn, Cynthia Conley e Yibing Luo (2014), "Alternative Perspectives on Leadership: Integrating Transformational Leadership with Confucian Philosophy", *Open Journal of Leadership*, 3, 30-38.
- Stoker, Gerry (1998), "Governance as theory: five propositions", *International Social Science Journal*, 50, 155, 17-28.
- Suarez, David (2010), "Street Credentials and Management Backgrounds: Careers of Nonprofit Executives in an Evolving Sector", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 4, 696-716.
- Sung, Kyu e Ruth Dunkle (2009), "How Social Workers Demonstrate Respect for Elderly Clients", *Journal of Gerontological Social Work*, 52,3, 250-260.
- Swales, Stephen e Yvonne, Downs (2012), "Problematising the 'war for talent': using Sen's Capability Approach as a new framework for thinking about talent management", *Working Paper*, University of Huddersfield, UK.
- Susanne Tafvelin, Ulf Hyvönen e Kristina Westerberg (2014), "Transformational Leadership in the Social Work Context: The Importance of Leader Continuity and Co-Worker Support", *British Journal of Social Work*, 44, 886-904.
- Taylor, Andrew et. al, (2004), *Building Sustainable Non-Profits –the Waterloo Region Experience*, Cambridge, Centre for Research and Education in Human Services & Social Planning Council of Cambridge and North Dumfries.

- Teece, David; Gary Pisano e Amy Shuen (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-533.
- Teece, David (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28, 13, 1319-1350.
- Teixeira, António (1996), "As Instituições Particulares de Solidariedade Social – aspectos da Evolução do seu Regime Jurídico", *Documentos Temáticos*, 11, Direção-Geral da Acção Social/Núcleo de Documentação Técnica e Divulgação.
- Teixeira, José (2014), *Regime Jurídico das IPSS - Alterações 2014*, Lisboa, CASES.
- Temple, James e Jill McAlpine (2011), *Capacity building: Investing in not-for-profit effectiveness*, Toronto, PricewaterhouseCoopers Canada Foundation.
- Thompson, Neil e Jo Campling (1996) "Anti-discriminatory practice", em Jo Campling (eds.) *People Skills* (pp.153-163), London, Palgrave.
- Thompson, Neil (1998) "Social Work with adults", em Robert Adams, Lena Diminelli e Malcolm Payne (eds.) *Social Work: Themes, Issues and Critical Debates* (pp.297-321), London, MacMillan.
- Thompson, Neil (2003), *Promoting Equality: Challenging discrimination and Oppression*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Thompson, Neil (2006), *Anti-Discriminatory Practice*, Hampshire, Palgrave Macmillan.
- Thompson, Neil (2009), *Understanding Social Work*, New York, Palgrave Macmillan.
- Thompson, Neil (2012), *Anti-Discriminatory Practice: Equality, Diversity and Social Justice*, Hampshire, Palgrave Macmillan.
- Thompson, Neil (2015), *People skills*, New York, Palgrave Macmillan.
- Tomassini, Cecilia e Giovanni Lamura (2009), "Population Ageing in Italy and Southern Europe", em Peter Uhlenberg (eds.), *International Handbook of Population Aging*, London, Springer.
- Tornero, Manuel (1996), "Organización de servicios sociales", em Maria Bracho e Jorge Ferrer (eds.), *Administración social: servicios de bienestar social* (pp.403-474), Madrid, Siglo XXI.
- Townley, Barbara (1993), "Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management", *Academy of Management Review*, 18, 3, 518-545.
- Traube; Dorian, et. al (2016), "Catalyzing Innovation in Social Work Practice", *Research on Social Work Practice*, 1-5.
- Trecker, Harleigh (1971), *Social Work Administration: Principles and Practices*, New York, Association Press.
- Trevithick, Pamela (2000), *Social Work Skills - A Practice Handbook*, Philadelphia, Open University Press.
- Trevithick, Pamela (2011), "Understanding defences and defensiveness in social work", *Journal of Social Work Practice*, 25,4, 389-412.
- Trevithick, Pamela (2012), "Practice Perspectives", em Mel Gray, James Midgley e Stephen Webb (eds.), *The Sage Handbook of Social Work* (113-128), London, Sage.
- Tuckman, Howard e Cyril Chang (1991), "A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20, 445-460.
- Turner, Linda (2002), *Dimensions of Creativity in Generalist Social Work Practice: Constructions of Retiring Practitioners*, PHD Thesis, School of Social Work, Memorial University of Newfoundland.
- UNESCO (2005), *Declaração Universal sobre Bioética e Direitos Humanos*, Comissão Nacional da UNESCO – Portugal.
- UNPD (2002), *World Population Ageing: 1950-2050*. New York, United Nations Population Division/Department of Economic and Social Affairs
- UNPD (2013a), *World Population Ageing 2013*. New York, United Nations Population Division/Department of Economic and Social Affairs. ST/ESA/SER.A/348
- UNPD (2013b), *World Population Prospects: The 2012 Revision, Volume I: Comprehensive Tables*, New York, United Nations Population Division/Department of Economic and Social Affairs. ST/ESA/SER.A/336
- Urponen, Kyösti (2015), "Social Work as 'Political Economy'", *Social Work and Society*, 1-8.
- Vala, Jorge (1986), "A análise de conteúdo", em Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento.
- Vale, Ana (2009), "A new paradigm for social intervention", *Social Innovation, Sociedade e Trabalho Booklets*, 12, 3-13.
- Variz, Paulo (2000), "A singularidade analítica das fundações de solidariedade social", em Carlos Barros e José Gomes Santos (coords), *As Fundações Portuguesas* (139-154), Lisboa, Vulgata
- Vaz, Ester (1998), "Mais idade e menos cidadania", *Análise Psicológica*, 4, XVI, 621-633.
- Verleye, Katrien e Paul Gemmel (2009), "Innovation in the elderly care sector: at the edge of chaos", *Research Report*, Leuven, Vlerick Leuven Gent Management School.

- Verona, Gianmario e Davide Ravasi (2003), "Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation", *Industrial and Corporate Change*, 12, 3, 577-606.
- Vincent, Lanny (2008), "Differentiating Competence, Capability and Capacity", *Innovating Perspectives*, 16, 3, 1-2.
- Viscarret, Juan (2011), *Modelos y métodos de intervención en Trabajo Social*, Madrid, Alianza Editorial.
- Volkert, Jürgen e Friedrich Schneider (2011), "The Application of the Capability Approach to High-Income OECD Countries: A Preliminary Survey", *CESifo Working Paper*, Nº 3364, 1-40.
- Walton, Richard e Robert McKersie (1991), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, New York, IRL Press.
- Weerawardena, Jay, Robert McDonald e Gillian Mort (2010), "Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation", *Journal of World Business*, 45, 346-356.
- Webb, Stephen (2001), "Some Considerations on the Validity of Evidence-based Practice in Social Work", *British Journal of Social Work*, 31, 57-79.
- Weinbach, Robert (2003), *The Social Worker as Manager, A Practical Guide to Success*. Boston, Allyn and Bacon.
- Weisbrod, Burton (1975), "Towards a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy", em E. Phelps (ed.) *Altruism, Morality and Economic Theory* (pp.171-195), New York, Ed. Russell Sage Foundation.
- WHO (2011), *Global Health and Ageing*. National Institute on Aging; National Institutes of Health
- WHO (2015), *World Report on Ageing and Health*, Geneva, WHO Press
- Widerquist, Karl e Anthony Lewis (2002), *Economics for Social Workers: The Application of Economic Theory to Social Policy and the Human Services*, New York, Columbia University Press.
- Wilson, Chris (2006), "The century ahead", *Daedalus*, 135, 1, 5-8
- Wilson, George (2014), "Building partnerships in social work education: Towards achieving collaborative advantage for employers and universities", *Journal of Social Work*, 14, 1, 3-22.
- Willson, Andrea (2007), "The Sociology of Aging", em Clifton D. Bryant e Dennis L. Peck (Eds.), *21st Century Sociology: A Reference Handbook*, Londres, SAGE Publications, pp. II-148-II-156.
- Willard, Jean-Charles (1995), "L'Économie Sociale face à L'État et au Marché: Interrogations sur quelques Mots-Clés", em *RECMA*, 257, 3º trim, 43-58.
- Williams, Kristin (2014), *Non-Profit Financial Sustainability*, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts in Interdisciplinary Studies, Dalhousie University.
- Wimpfheimer, Shelly (2004), "Leadership and Management Competencies Defined by Practicing Social Work Managers", *Administration in Social Work*, 28, 1, 45-56.
- Winter Sidney (2003), "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, 24, 10, 991-995.
- Woodroffe, Kathleen (1959), "The charity organization society and the origins of social casework", *Historical Studies: Australia and New Zealand*, 9:33, 19-29.
- World Bank (2015), *World Development Indicators* (online), consultado em 10.09.15. Disponível em: <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.65UP.TO.ZS>
- Wuenschel, Peter (2006), "The Diminishing Role of Social Work Administrators in Social Service Agencies", *Administration in Social Work*, 30, 4, 5-18
- Young, Dennis (2000), "Alternative models of government-nonprofit sector relations: Theoretical and international perspectives", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 1, 149-172.

## FONTES

- Aviso n.º 6726-B/2011 de 14 de março, Diário da República n.º 51, Série II, 2011- Norma contabilística e de relato financeiro para as entidades do setor não lucrativo.
- Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 6, 15/2/2012- Contrato coletivo entre a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade - CNIS e a FNE - Federação Nacional da Educação e outros – Revisão global.
- Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 25, 8/7/2016 - Contrato coletivo entre a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade - CNIS e a FNE - Federação Nacional da Educação e outros – Revisão global.
- Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 38, 15/10/201 - Acordo coletivo entre a Santa Casa da Misericórdia de Abrantes e outras e a Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais e outros.
- Constituição da República Portuguesa (CRP) Sétima Revisão Constitucional – 2005, Diário da República, n.º 155 – I Série - A, de 12 de agosto de 2005, Assembleia da República – Divisão de Edições.

Código Civil - 7ª edição - 2016 - Almedina - Edição Universitária.

Decreto de 10 de Abril de 1976 - Constituição da República Portuguesa

Decreto-Lei n.º 519-G2/79 de 29 de dezembro - Estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS).

Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro do Ministério dos Assuntos Sociais. Diário da República: I Série (1983).

Decreto-Lei n.º 9/85 de 9 de janeiro (alteração ao Decreto -Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro).

Decreto-Lei n.º 89/85 de 1 de abril (alteração ao Decreto -Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro).

Decreto-Lei n.º 402/85 de 11 de outubro (alteração ao Decreto -Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro).

Decreto-Lei n.º 29/86 de 19 de fevereiro (alteração ao Decreto -Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro).

Decreto-Lei 78/89, de 3 de março – aprovação do Plano de Contas das Instituições de Solidariedade Social (PCIPSS).

Decreto-Lei n.º 36-A/2011 de 09 de março - Aprova no anexo II, o regime da normalização contabilística para as entidades do sector não lucrativo (ESNL), que integra o Sistema de Normalização Contabilística, aprovado pelo Decreto -Lei n.º 158/2009, de 13 de Julho.

Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, Diário da República, I Série. (anexa a Republicação do Decreto -Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro).

Decreto Lei n.º 33/2014 de 04 de março - Regime de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social geridos por entidades privadas estabelecendo o respetivo regime contraordenacional.

Despacho Normativo n.º 12/98, de 25 de fevereiro – Estabelece as condições a que devem obedecer a instalação e o funcionamento dos lares para idosos.

Despacho Normativo n.º 62/99, de 12 de novembro - Estabelece as normas reguladoras das condições de implantação, localização instalação e funcionamento do apoio domiciliário.

Lei Constitucional n.º 1/89 de 8 de julho - Segunda revisão da constituição (Declaração de Rectificação de 8 de Agosto de 1989).

Lei Constitucional n.º 1/97 de 20 de setembro - Quarta revisão constitucional

Lei n.º 24/2012, de 09 de julho - Lei-Quadro das Fundações.

Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, da Assembleia da República, Diário da República, I Série.

Lei n.º 150/2015 (1ª alteração à Lei-Quadro das Fundações).

Compromisso União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal Portuguesa – Assinado em 2 de maio de 2011.

Portaria n.º 105/2011, de 14 de março - Aprova os modelos de demonstrações financeiras a apresentar pelas entidades que apliquem o regime contabilístico.

Portaria n.º 106/2011 de 14 de março - Aprova o Código de Contas Específico para as Entidades do Sector não Lucrativo.

Portaria n.º 67/2012, de 21 de março - Define as condições de organização, funcionamento e instalação a que devem obedecer as estruturas residenciais para pessoas idosas.

Portaria n.º 38/2013 de 30 de janeiro - Estabelece as condições de instalação e funcionamento do Serviço de Apoio Domiciliário

Portaria n.º 96/2013, de 4 de março - Estabelece as condições de instalação e funcionamento dos estabelecimentos de apoio social - Centro de Noite

Portaria n.º 196-A/2015 de 1 de julho - Define os critérios, regras e formas em que assenta o modelo específico da cooperação estabelecida entre o Instituto da Segurança Social, I. P. (ISS, I. P.) e as IPSS

Resolução 46/91 Aprovada na Assembleia Geral das Nações Unidas em 16/12/1991 – Estabelece os Princípios das Nações Unidas para o Idoso- [www.solidariedade.pt/site/detalhe/12078](http://www.solidariedade.pt/site/detalhe/12078), consultado em 07.09.16.





## ANEXOS

## ANEXO A –DISTRIBUIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL NO ÂMBITO DISTRITAL

Concelhos	OES	2001 (+65)	2011 (+65)	Var (%)
Arganil	8	3549	3632	2,3
Cantanhede	12	7553	9096	20,4
Coimbra	35	24539	28786	17,3
Condeixa a Nova	2	2882	3246	12,6
Figueira da Foz	11	12215	14169	16
Góis	2	1555	1450	-6,8
Lousã	5	2687	3157	17,7
Mira	3	2424	3144	29,7
Miranda do Corvo	4	2374	2820	18,8
Montemor o Velho	5	5326	5846	9,8
Oliveira do Hospital	14	4678	5067	8,3
Pampilhosa da Serra	2	1909	1893	-0,8
Penacova	4	3390	3737	10
Penela	3	1796	1754	-2,3
Soure	10	5228	5386	3
Tábua	7	3020	3062	1,4
Vila Nova Poiares	2	1299	1484	14,2
Total	129	-	-	-

Fonte: Ministério da Solidariedade Emprego e Segurança Social – Direção Geral da Segurança Social (2015); PORDATA (2015)

## ANEXO B – ELEMENTOS METODOLÓGICOS

### Aplicação do pré-teste, revisão e aplicação dos instrumentos de recolha de dados

A aplicação do pré-teste constitui uma técnica que na investigação qualitativa reveste vantagem para melhorar a validade dos procedimentos de recolha de dados, a interpretação dos resultados (Bowden, et al., 2002), ou a sua confiabilidade (Lincoln e Guba, 1985). Sobretudo, na investigação qualitativa a utilização do pré-teste como mecanismo de correção ou de introdução de modificações (entre a conceção e a implementação do instrumento de recolha de dados qualitativos), mostra ser uma oportunidade a considerar para incrementar o rigor neste tipo de abordagens científicas (Júnior, Silva e Mesquita, 2014; Martins, 2004; Morse et al., 2002). O principal objetivo de um pré-teste convencional é verificar a praticabilidade do processo de entrevista como um todo e a funcionalidade de todo o questionário. Em concreto e acerca da entrevista na metodologia qualitativa, advoga-se (Magnusson e Mareck, 2015), que após a conceção do guião preliminar de entrevista importa realizar uma entrevista piloto que funcione como uma espécie de ensaio, um pré-teste ao instrumento a aplicar, o qual deverá ser dirigido a um conjunto restrito de pessoas com características semelhantes ao grupo de potenciais participantes.

Assim, procedeu-se em momento precedente à aplicação das entrevistas aos interlocutores selecionados na amostra, à aplicação de uma entrevista piloto ou pré-teste, entre outubro e novembro de 2015, em três OES com contornos afins às entidades a auscultar, mas não selecionadas para o estudo. Foram integrados nesta fase, seis entrevistados (três dirigentes e três assistentes sociais integrados na equipa/direção técnica das instituições), com o intuito de se identificar eventuais dificuldades, principalmente associadas, ao ajustamento/adequação das questões da entrevista às perguntas da investigação e à obtenção de dados relevantes e detalhados (Bowden, et al., 2002; Elo, et al., 2014), à identificação de formulações pouco claras ou ambíguas no protocolo de pesquisa (Calitz, 2009), à deteção de elementos visíveis inerentes à formulação das questões (i.e., patentes em atitudes de hesitação ou desconforto aquando das respostas dadas) e à duração necessária para completar a entrevista/ questionário (Presser, et al., 2004).

A abordagem por via do pré-teste foi conduzida no *sentido real*, i.e., seguiu o processo de seleção, recrutamento e contacto dos participantes, idêntico, ao delineado para o trabalho empírico subsequente, bem como as regras éticas e consentimento informado (ficha de consentimento informado com garantia de confidencialidade e anonimato), tendo inclusive sido gravadas as entrevistas piloto para apoio à eventual revisão posterior.

Da análise efetuada ao pré-teste (dois guiões de entrevista semiestruturada), suportada por uma grelha de avaliação do instrumento de recolha de dados, procedeu-se a ajustamentos no guião inicialmente desenhado, de acordo com os critérios abaixo referenciados:

Critérios de revisão do instrumento de recolha de dados:

Crítérios	Ajustamentos
Não sobreposição	Foram retiradas as questões passíveis de transmitir ideias já contidas em outras perguntas
Clareza	Foram reformuladas as questões cujo significado e interpretação apresentaram dificuldades
Delimitação	Foram reformuladas as questões demasiado abrangentes ou passíveis de suscitar dispersão nas respostas
Opinião livre/aberta	Foram reformuladas as questões nas quais se constatou que a sugestão de exemplos de resposta poderia limitar ou restringir a opinião livre/aberta
Duração	Foi feita uma revisão geral em termos de sistematização do guião por forma a contextualizar a entrevista numa duração temporal não superior a três horas (entrevista de “momento único”)

Após esta revisão e no que concerne ao guião de entrevista semiestruturada aos dirigentes, o mesmo foi concebido em cinco eixos temáticos, nomeadamente: 1) Elementos de caracterização do representante organizacional; 2) Elementos de enquadramento da organização; 3) Configuração da componente social da sustentabilidade organizacional e intervenção do Serviço Social; 4) Configuração da componente económico-financeira/ *accountability*, da sustentabilidade organizacional e intervenção do Serviço Social e, 5) Configuração da componente política/relacional da sustentabilidade organizacional e intervenção do Serviço Social.

De igual modo e após a revisão decorrente do procedimento descrito, o guião de entrevista semiestruturada para os assistentes sociais foi concebido em seis dimensões, designadamente: 1) Elementos de caracterização do Assistente Social; 2) Intervenção do Serviço Social na estratégia organizacional; 3) Intervenção do Serviço Social na gestão de recursos humanos; 4) Intervenção do Serviço Social na gestão da mudança/ inovação social; 5) Intervenção do Serviço Social na gestão de recursos económico-financeiros/*accountability* e, 6) Intervenção do Serviço Social na gestão de estratégias colaborativas e de reconhecimento organizacional.

Ambas as entrevistas apresentaram uma configuração por eixos temáticos de análise onde se integraram tópicos de abordagem, em formato aberto, por forma a facilitar ao investigador estimular uma reflexão aprofundada da parte do entrevistado, sobre os assuntos em análise e simultaneamente, orientar a entrevista de acordo com os objetivos traçados. Tal como sugerem Amado e Ferreira (2013:208), neste formato de entrevista as questões derivam de um plano prévio, um guião onde se define e regista numa ordem lógica para o entrevistador o essencial do que se pretende obter, embora, na interação se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado, não ficando totalmente condicionado a uma estruturação definida de perguntas colocadas.

No que concerne à recolha de informação documental a aproximação prévia ao terreno ocorreu por via da aplicação de uma grelha de análise documental direcionada para a obtenção de informação, de natureza qualitativa e quantitativa acerca das organizações, sobretudo a partir dos relatórios de atividade institucionais e relatórios de gestão, pretendendo-se por este meio analisar componentes relevantes da caracterização da sustentabilidade, bem como da dinâmica de evolução das organizações no que concerne à população idosa, passíveis de aprofundar e complementar a informação sobre o objeto de estudo.

Neste enquadramento, o instrumento de recolha de dados documentais foi ajustado em função da avaliação efetuada decorrente da sua aplicação, a qual ponderou constrangimentos inerentes à acessibilidade ou existência dos dados no período temporal considerado e/ou nos vários documentos disponibilizados. Deste modo procedeu-se a uma adaptação deste instrumento, focada na sua maior abrangência quanto aos indicadores a contemplar tendo sido incluído no protocolo de recolha de informação documental, a possibilidade de aceder a outras fontes/documentos necessários à abordagem do estudo.

## ANEXO C - GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AOS DIRIGENTES

### Presidente da Direção/Provedor/Elemento da Mesa Administrativa/Administrador Executivo

#### Protocolo da entrevista

Apresentação institucional  
Apresentação do objeto de estudo  
Solicitar autorização para gravar a entrevista e consentimento para integrar os contributos da entrevista na pesquisa  
Garantir a confidencialidade da informação transmitida e o anonimato das respostas do discurso produzido

#### Eixos temáticos

1.Elementos de caracterização do representante organizacional; 2.Elementos de enquadramento da organização; 3.Configuração da componente social da sustentabilidade organizacional e intervenção do Serviço Social; 4 Configuração da componente económico-financeira/*accountability*, da sustentabilidade organizacional e intervenção do Serviço Social; 5.Configuração da componente política/relacional, da sustentabilidade organizacional e intervenção do Serviço Social.

#### 1 - Elementos de caracterização do representante organizacional

**Sexo**

**Idade**

**Formação académica**

**Cargo/profissão na organização e em organizações externas**

**Data de início da atividade na organização** (aferir: anos de exercício do cargo)

**Motivos para aceitação do cargo**

**Experiência e formação no domínio da gestão organizacional/instituições sociais**

**Vínculo profissional** (aferir: colaborador ou voluntário)

#### 2 - Elementos de enquadramento da organização

**Designação**

**Estatuto (s) jurídico (s)**

**Ano de fundação/estatuto utilidade pública**

**Localização**

**Área geográfica de intervenção** (aferir: local/área do concelho, distrital/mais do que um concelho, regional/vários distritos, nacional)

**Razões na origem da organização**

**Razões na origem da intervenção junto da população idosa**

#### 3 - Configuração da componente social da sustentabilidade organizacional e intervenção do Serviço Social

a) Estratégia organizacional

i) definição/ conceção

**Missão** (aferir: razão de ser/ porque existe, como é comunicada/difundida a missão internamente e sua evolução)

**Visão** (aferir: o que se espera da organização, ambições e como está difundida)

**Valores** (aferir: princípios que representam a forma de conduta de todas as pessoas da organização e que são declarados, definidores da organização e praticados por todos os colaboradores e como estão difundidos)

**Valorização dos princípios orientadores da organização tendo por base os princípios da economia social** (aferir quais os princípios distinguidos tem como referência a lei de bases da economia social)

**Objetivos organizacionais** (aferir: finalidades a serem alcançadas)

**Constrangimentos associados à prossecução da missão** (aferir: elementos de natureza interna e externa)

**Contribuição do Serviço Social para a definição e prossecução da missão organizacional** (aferir: participação e importância)

ii) Sistema de governo

**Estrutura de governo** (aferir: órgãos de gestão, processo de eleição, duração de mandatos)

**Tomada de decisões em matéria de estratégia** (aferir: tipologia, responsabilidade pelas decisões tomadas em matérias importantes para a vida das organizações, atores envolvidos)

**Condução da política/gestão interna** (aferir: decisões tomadas na gestão do quotidiano, grau de autonomia dos agentes envolvidos, processos de tomada de decisões)

**Problemas mais frequentes que se colocam à Direção/Administração no âmbito da decisão estratégica e política/gestão interna** (aferir: tipologia)

**Planeamento operacional e/ou estratégico** (aferir: mecanismos de operacionalização, atores envolvidos)

**Mecanismos de participação dos utentes com influência na tomada de decisões e atividade organizacional** (aferir: tipo de participação)

**Sistema de controlo da qualidade** (aferir: importância e impactos na organização, responsável/entidades envolvidas, níveis de operacionalização)

**Intervenção do Serviço Social na política organizacional** (aferir: intervenção/importância na tomada de decisões estratégicas e de gestão do quotidiano...)

iii) Domínios de intervenção/ valências/respostas sociais

**Áreas principais de intervenção e respostas sociais**

**Evolução dos perfis da população idosa na organização**

**Tomada de conhecimento dos problemas e necessidades que afetam os idosos da organização** (aferir: processos de reconhecimento das necessidades/problemas/veículos de informação)



**Constrangimentos associados ao funcionamento das respostas sociais** (aferir: dificuldades de natureza interna e externa)

**Avaliação das respostas sociais e/ou atividades** (aferir: formas de concretização, periodicidade, interlocutores)

**Aspetos que distinguem a organização, no que respeita à intervenção direcionada para a população idosa, relativamente a outras (congêneres ou de natureza privada lucrativa)**

**Contribuição do Serviço Social nas valências/respostas para a população idosa** (aferir: intervenção nas situações problema e funcionamento das respostas sociais)

b) Recursos humanos

**Número de colaboradores**

**Número de voluntários e sua importância**

**Número de trabalhadores subsidiados e sua importância**

**Evolução dos recursos humanos nas valências para idosos** (aferir: tendências)

**Recrutamento/seleção dos recursos humanos** (aferir: estrutura (s)/ responsável(is), atores envolvidos)

**Avaliação dos recursos humanos** (aferir: estrutura (s)/ responsável(is)/, atores envolvidos)

**Plano de formação** (aferir: responsáveis pela elaboração/gestão de necessidades de formação dos colaboradores; áreas privilegiadas, constrangimentos)

**Importância atribuída à formação para os órgãos de gestão** (aferir: áreas de formação, razões inerentes, constrangimentos)

**Gestão de conflitos** (aferir: tipologia e intervenientes)

**Comunicação com os colaboradores** (aferir: circunstâncias, modo e frequência)

**Coordenação de equipas de trabalho** (aferir: constituição de equipas de trabalho e exercício da liderança, a nível de motivação dos colaboradores, envolvimento, desenvolvimento de competências, entusiasmo)

**Potencialidades e constrangimentos associados aos recursos humanos**

**Contribuição do Serviço Social em tarefas de gestão de recursos humanos** (aferir: intervenção/importância na supervisão de recursos humanos – recrutamento, seleção e avaliação, plano formação, gestão de conflitos - e na coordenação de equipas de trabalho e sua liderança)

c) Mudança/ inovação social

**Principais mudanças/reestruturações ocorridas nas valências/respostas sociais** (aferir: níveis de concretização, motivações para a mudança, influência dos vários *stakeholders* nas escolhas/opções a nível de mudança/inovação)

**Dinâmicas de inovação da organização face a problemas e necessidades emergentes dos idosos** (aferir: ações/iniciativas: reestruturação da oferta, respostas articuladas...)

**Contribuição do Serviço Social no âmbito da mudança/ inovação social** (aferir: intervenção/importância na deteção/diagnóstico de necessidades emergentes dos utentes/famílias, na definição e concretização de vias para promover a inovação...)

**Prospetiva da Sustentabilidade Social organizacional** (aferir: opinião quanto à subsistência/continuidade da organização no futuro tendo por base a sua missão, e importância do Serviço Social)

4 - Configuração da componente económico-financeira/*accountability* da sustentabilidade organizacional e intervenção do Serviço Social

a) Recursos económico-financeiros

**Fontes de financiamento e sua proporção no orçamento da organização** (aferir: natureza das fontes - públicas, privadas e sua proveniência, quotas de associados, serviços pagos pelos utentes; doações/donativos...)

**Proporção do financiamento global que se destina às valências direcionadas para população idosa**

**Peso das despesas/principais rubricas associadas às valências para idosos**

**Principais dificuldades associadas ao financiamento** (aferir: endividamento bancário, redução de utentes, não pagamento de mensalidades...)

**Diversificação das fontes de financiamento** (aferir: relevância e constrangimentos da diversificação do financiamento)

**Estratégias com impacto económico-financeiro** (aferir: estratégias internas - formação dos recursos humanos, planeamento estratégico, trabalho voluntário, reestruturação de valências e horários, novos serviços...- e externas – angariação de fundos, candidatura a projetos...)

**Contribuição do Serviço Social no desenvolvimento de estratégias com impacto económico financeiro** (aferir: importância/participação no âmbito das estratégias internas e externas)

**Estratégias de otimização económico-financeira dos recursos organizacionais** (aferir: estratégias a nível de património, controlo de custos, parcerias ...)

**Contribuição do Serviço Social no desenvolvimento de estratégias de otimização económico-financeira dos recursos organizacionais** (aferir: participação/importância)

**Coordenação económico-financeira de recursos organizacionais** (aferir: áreas de intervenção/intervenientes: património, compras, tesouraria: mensalidades/pagamentos dos utentes; pagamentos/remunerações a colaboradores...)

**Contribuição do Serviço Social na coordenação económico-financeira de recursos organizacionais** (aferir: intervenção na coordenação de recursos)

b) Prestação de contas/*Accountability*

**Responsabilidade da organização perante *stakeholders*** (aferir: agentes a quem são “prestadas contas”, tipologia, da prestação de contas...)

**Avaliação dos processos de prestação de contas** (aferir: aspetos positivos e constrangimentos)

**Contribuição do Serviço Social nos processos de prestação de contas** (aferir: participação/importância ao nível dos processos de *accountability* utilizados...)

**Prospetiva da Sustentabilidade Económica organizacional** (aferir: opinião quanto à viabilidade económica da organização no futuro, principais forças e fraquezas e importância do Serviço Social)

5- Configuração da componente relacional/política da sustentabilidade organizacional e intervenção do Serviço Social
--

a) Parcerias/colaborações

**Parcerias institucionais** (aferir: entidades parceiras incluindo estruturas representativas, vantagens e constrangimentos)

**Intenções relativamente a parcerias** (aferir: parcerias que deveriam ser melhor trabalhadas, ou que deveriam finalizar, que novas parcerias estimular/desenvolver)

**Avaliação da colaboração do Estado com a organização** (aferir: opinião quanto ao relacionamento com o Estado, operacionalização dessa relação...)

**Contribuição do Serviço Social nos processos de construção de parcerias/ intermediação colaborativa** (aferir: participação/importância para estabelecer parcerias, identificar oportunidades de colaboração...)

b) Comunidade e reconhecimento organizacional

**Avaliação da influência da organização como resposta de política social direcionada para a população idosa, na comunidade** (aferir: relação com a comunidade – forma como a organização conhece os problemas da comunidade e os incorpora na sua ação, envolvimento da comunidade...)

**Mecanismos de disseminação das atividades da instituição junto da comunidade** (aferir: formas de divulgação/comunicação da organização com o exterior)

**Contribuição do Serviço Social para reforçar a influência e o reconhecimento externo da organização** (aferir: participação/importância para estimular a relação da organização com o contexto envolvente/comunidade, para dar visibilidade às ações/resultados ...)

**Prospetiva da sustentabilidade política organizacional** (aferir: opinião quanto à importância do capital relacional/político da organização no futuro, principais forças e fraquezas e importância do Serviço Social)

## ANEXO D - GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AOS ASSISTENTES SOCIAIS

### Assistente Social/Diretor Técnico

#### Protocolo da entrevista

Apresentação institucional  
Apresentação do objeto de estudo  
Solicitar autorização para gravar a entrevista e consentimento para integrar os contributos da entrevista na pesquisa  
Garantir a confidencialidade da informação transmitida e o anonimato das respostas do discurso produzido

#### Eixos temáticos

1 Elementos de caracterização do Assistente Social; 2. Intervenção do Serviço Social na estratégia organizacional; 3. Intervenção do Serviço Social na gestão de recursos humanos; 4. Intervenção do Serviço Social na gestão da mudança/ inovação social; 5. Intervenção do Serviço Social na gestão de recursos económico-financeiros/*accountability*; 6. Intervenção do Serviço Social na gestão de estratégias colaborativas e de reconhecimento organizacional

#### 1 - Elementos de caracterização do Assistente Social

**Sexo**

**Idade**

**Formação académica**

**Cargo e Profissão na Instituição**

**Data de início da atividade na Instituição**

**Experiência e formação no domínio da gestão de valências em instituições sociais e gerontologia social**

**Vínculo profissional** (aferir: tipo contrato)

#### 2- Intervenção do Serviço Social na estratégia organizacional

##### a) Orientação face à estratégia

**Missão** (aferir: razão de ser da organização na sua vocação para a população idosa, como é comunicada/difundida a missão internamente)

**Visão** (aferir: o que se espera da organização, ambições e como está difundida)

**Valores inerentes à prática profissional junto da população idosa** (aferir: princípios que guiam a intervenção com idosos, tais como qualidade, humanização, participação...)

**Intervenção na missão organizacional** (aferir: como participa na sua (re)definição)

**Influência da missão organizacional na intervenção profissional** (aferir: como é apropriada a missão/operacionalização da missão no trabalho profissional)

**Constrangimentos associados à prossecução da missão** (aferir: elementos de natureza interna e externa que desafiam a prossecução da missão por parte do assistente social)

#### Competências mobilizadas para a definição e prossecução da missão organizacional

##### b) Política organizacional (administração/direção)

**Estrutura de governo** (aferir: posicionamento do Serviço Social na estrutura de governo organizacional)

**Tomada de decisões em matéria de estratégia** (aferir: participação/intervenção em decisões tomadas em matérias importantes para a vida das organizações, como a abertura de novas valências/serviços, pessoal, recursos, autonomia)

**Condução da política/gestão interna** (aferir: participação/intervenção em decisões tomadas na gestão do quotidiano, autonomia)

**Problemas mais frequentes que se colocam ao assistente social no âmbito da decisão estratégica e/ou política/gestão interna**

**Planeamento operacional e/ou estratégico** (aferir: perceção da sua importância, mecanismos de operacionalização, nível de responsabilidade/função ao nível do plano operativo e estratégico, atores/colaboradores envolvidos; periodicidade)

**Mecanismos de participação dos utentes com influência na tomada de decisões e atividade organizacional** (aferir: instrumentos/vias de participação, intervenção do assistente social como facilitador da participação)

**Mecanismos de comunicação/conhecimento das decisões da organização aos utentes/famílias**

**Participação no sistema de controlo da qualidade e nos processos de certificação organizacional/ de respostas sociais**

**Aspetos prioritários/constrangimentos que se colocam ao assistente social nas tarefas de administração e/ou de direção**

**Competências mobilizadas nas tarefas de administração/direção**

c) Organização e funcionamento das valências/respostas sociais

**Perfis da população idosa nas diferentes valências/respostas sociais** (aferir: características gerais quanto a: idade, estado de saúde, tipo de reforma, rede de suporte social, participação em atividades)

**Evolução dos perfis da população idosa**

**Capacidade e funcionamento das valências/respostas sociais** (aferir: nº utentes, capacidade, listas espera, critérios de acesso, horários)

**Tomada de conhecimento dos problemas e necessidades que afetam os idosos da organização** (aferir: processos de reconhecimento das necessidades/problemas/veículos de informação e intervenção)

**Processos de admissão** (aferir: participação/intervenção na receção e participação nos pedidos de admissão (informação prestada e solicitada), realização de entrevistas (conteúdos privilegiados), gestão das listas de espera, contrato de prestação de serviços)

**Acolhimento e Intervenção** (aferir: participação/intervenção no processo de acolhimento, elaboração do plano de intervenção individual (elementos integrantes), avaliação/diagnóstico do idoso (instrumentos))

**Desenvolvimento de atividades com idosos** (aferir: tipologia de atividades, intervenção do assistente social)

**Avaliação das atividades e/ou respostas sociais** (aferir: mecanismos, importância a nível de correção e/ou melhoria da intervenção social, periodicidade)

**Aspetos prioritários/ constrangimentos, associados à organização e funcionamento das respostas sociais** (aferir: limitações/fraquezas de natureza interna e externa)

**Aspetos que distinguem a organização, no que respeita à intervenção direcionada para a população idosa, relativamente a outras (congéneres ou de natureza privada lucrativa)**

**Competências mobilizadas na organização e funcionamento das valências/respostas sociais**

3. Intervenção do Serviço Social na gestão de recursos humanos

a) Supervisão e coordenação (colaboradores/equipas)

**Equipas de trabalho envolvidas nas valências/respostas sociais**

**Recrutamento/ seleção dos recursos humanos das valências** (aferir: participação/intervenção do assistente social)

**Monitorização dos recursos humanos nas valências** (aferir: participação/intervenção a nível de pontualidade/assiduidade, regras, registos, lógicas inerentes à orientação/acompanhamento do trabalho, avaliação)

**Plano de formação** (aferir: participação/intervenção, abrangência da formação: colaboradores, órgãos de gestão)

**Mediação de conflitos** (aferir: tipologia, participação/intervenção)

**Coordenação de equipas de trabalho** (aferir: participação/intervenção nas equipas de trabalho: tipo de questões debatidas, periodicidade das reuniões, registo das reuniões, lógicas inerentes à organização, estímulo/impulsionamento do trabalho com equipa)

**Potencialidades e constrangimentos associados aos recursos humanos e equipas**

**Competências mobilizadas na coordenação e supervisão de recursos humanos**

4. Intervenção do Serviço Social na gestão da mudança/ inovação social

a) Dinâmicas de mudança/inovação social

**Dinâmicas com influência junto dos idosos** (aferir: inovação por referência aos processos: novas modalidades de gestão de serviços, de avaliação, ao nível dos recursos humanos, voluntários especializados... participação/intervenção)

**Dinâmicas aplicadas às atividades/respostas para os idosos** (aferir: inovação por referência - aos produtos/serviços prestados - : novas tecnologias na intervenção com idosos, reestruturação interna alargando os horários, i.e., centros dia a funcionar todos os dias da semana e férias; apoio domiciliário com horário noturno; articulação de respostas, i.e., possibilidade de um utente contratuar o SAD e pernoitar num centro de noite – atividades criativas e comprometidas com a cidadania dos idosos -

criação de ambientes snoezelen, arte terapia, musicoterapia... -intenções/projetos, participação/intervenção)

### **Competências mobilizadas no âmbito da mudança/ inovação social**

### **Importância do Serviço Social para a sustentabilidade organizacional na componente social**

#### **5. Intervenção do Serviço Social na gestão dos recursos económico-financeiros/*accountability***

a) Coordenação e otimização de recursos económico-financeiros

**Fontes de financiamento da organização** (aferir: natureza das fontes - publicas, privadas e sua proveniência, quotas de associados, serviços pagos pelos utentes; doações/donativos...)

### **Principais rubricas de despesa associadas às valências para idosos**

### **Custo que representa em média cada utente para a organização, nas diferentes valências/serviços usufruídos**

**Principais dificuldades associadas ao financiamento** (aferir: endividamento bancário, redução de utentes, não pagamento de mensalidades...)

**Diversificação das fontes de financiamento** (aferir: relevância e constrangimentos da diversificação do financiamento)

**Desenvolvimento de estratégias com impacto económico-financeiro** (aferir: participação/intervenção em estratégias internas- formação dos recursos humanos, planeamento estratégico, trabalho voluntário, reestruturação de valências e horários, novos serviços...- e externas – angariação de fundos, candidatura a projetos...)

**Desenvolvimento de estratégias de otimização económico-financeira dos recursos organizacionais** (aferir: participação/intervenção em estratégias a nível de património, controlo de custos, parcerias para partilha de recursos...)

**Intervenção na coordenação de recursos económico-financeiros** (aferir: se participa em decisões nas seguintes áreas - gestão de compras – elaboração de ofícios, solicitação de orçamentos para aquisição de material ou serviços, realização de encomendas de produtos a fornecedores, i.e., contratação direta/compras/requisições; pagamento a fornecedores e de serviços – gestão de mensalidades/serviços aos utentes – controlo dos pagamentos relativos a mensalidades dos utentes; controlo das situações relativas a atrasos/dívidas e mediação destes processos; intervenção na atualização dos valores das mensalidades a pagar pelos utentes/famílias, intervenção na definição do valor associado a serviços usufruídos pelos utentes – gestão dos pagamentos/remunerações aos colaboradores – participação na afetação dos valores remuneratórios, na definição de remunerações extraordinárias: trabalho extraordinário ou modalidades de compensação...)

### **Competências mobilizadas na gestão de recursos económico-financeiros**

b) Prestação de contas/*accountability*

**Responsabilidade da organização perante *stakeholders*** (aferir: agentes a quem são “prestadas contas”, tipologia, âmbito da intervenção)

**Informação comunicada à direção/hierarquia** (aferir: participação/intervenção/nível de responsabilidade na informação que é transmitida à direção/dirigentes: plano estratégico e/ou plano de atividades, relatório de atividades, plano de formação, estatísticas sobre os serviços, formas de comunicação da informação...)

**Avaliação da intervenção ao nível da prestação de contas/ *accountability*** (aspectos positivos e constrangimentos)

**Competências mobilizadas ao nível da responsabilização/prestação de contas**

**Importância do Serviço Social para a sustentabilidade organizacional na componente económico-financeira/accountability**

6. Intervenção do Serviço Social na gestão de estratégias colaborativas e de reconhecimento organizacional

a) Dinamização de parcerias/colaborações

**Âmbito das parcerias** (aferir: entidades parceiras, materialização das parcerias/protocolos/acordos, importância das parcerias)

**Intenções relativamente a parcerias** (aferir: parcerias que deveriam ser melhor trabalhadas, ou que deveriam finalizar, que novas parcerias estimular/desenvolver)

**Intervenção nas parcerias institucionais e outros relacionamentos institucionais** (aferir: participação/atuação nas parcerias existentes, constrangimentos)

**Avaliação da colaboração do Estado com a organização e com congéneres** (aferir: opinião quanto ao relacionamento com o Estado, participação/intervenção)

**Competências mobilizadas na intervenção face a parcerias/colaborações**

b) Envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional

**Avaliação da influência da organização nos problemas e políticas sociais direcionadas para a população idosa, na comunidade** (aferir: participação/intervenção na relação da organização com a comunidade, como toma conhecimento dos problemas da comunidade e os incorpora na sua dinâmica; no envolvimento da comunidade com a organização...)

**Mecanismos de disseminação das atividades da organização junto da comunidade** (aferir: participação/intervenção nas formas de divulgação/comunicação da organização com o exterior, marketing social...)

**Contributo do serviço social no reforço da relação comunitária e reconhecimento externo da organização**

**Competências mobilizadas no reforço da relação comunitária e reconhecimento externo da organização**

**Importância do Serviço Social para a sustentabilidade organizacional na componente relacional/política**



## ANEXO E - GRELHA ANÁLISE DOCUMENTAL

### Relatórios de atividade organizacionais e de gestão e contas, relativos a 2012 e 2015

---

#### Protocolo da recolha de dados documentais

---

- ✓ Apresentação do objeto de estudo: compreensão da evolução da dinâmica organizacional no que concerne à população idosa
  - ✓ Solicitar a entrega dos relatórios de atividade e de gestão para análise documental
  - ✓ Solicitar a entrega de documentos que se mostrem necessários à caracterização organizacional e obtenção de informação relativa aos indicadores abaixo
  - ✓ Garantir o anonimato e confidencialidade, solicitando consentimento para integrar as informações recolhidas na pesquisa
- 

#### Indicadores:

- Estratégia organizacional (Missão/Visão/Valores)
- Órgãos sociais/corpos gerentes (composição, mandatos, funcionamento, eleição, responsabilidades/competências);
- Objetivos organizacionais
- Atividades desenvolvidas de administração geral/gestão/estratégia
- Recursos humanos (número e profissão)
- Formação profissional (áreas de formação, colaboradores envolvidos)
- Áreas de atuação/respostas/ públicos alvo
- Capacidade das respostas e número de utentes/clientes por resposta
- Atividades realizadas (tipologia geral)
- *Accountability* financeira/ relato financeiro (montantes/posição do ativo, passivo, fundos patrimoniais, resultado líquido, principais rubricas acerca de gastos e receitas)
- Angariação de fundos (iniciativas)
- Outras dinâmicas com impacto no financiamento (iniciativas)

## ANEXO F - CONSENTIMENTO INFORMADO



### Doutoramento em Serviço Social

**Responsável pelo estudo:** Maria Helena Gomes dos Reis Amaro da Luz  
(helenareis2008@gmail.com)

**Orientadora:** Professora Doutora Júlia Cardoso

**Coorientador:** Professor Doutor José António Pereirinha

### DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, \_\_\_\_\_ fui esclarecido  
(a) sobre a minha participação no estudo intitulado "*A Economia social face ao desafio de uma solidariedade sustentável: a intervenção do Serviço Social ao nível da capacitação das organizações vocacionadas para a população idosa*" e aceito participar de livre vontade no mesmo.

Declaro que compreendi os objetivos do estudo, os procedimentos a serem realizados e as garantias de confidencialidade, sabendo que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, no decurso desta recolha de informação, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim.

Fui ainda informado(a) sobre a importância de registar a entrevista e autorizo a gravação dos meus depoimentos para que estes possam ser utilizados na realização do estudo.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante:

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura da responsável pelo estudo:

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## ANEXO G - GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO RELATIVA À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Unidades de contexto/significado
Componente social da sustentabilidade: subsistência e valor social	Estratégia organizacional – definição/ conceção	Missão	
		Visão	
		Valores	
		Objetivos organizacionais	
		Contribuição do Serviço Social na missão organizacional	
	Estratégia organizacional – sistema de governo	Estrutura de governo	
		Tipologia das decisões relevantes	
		Tipologia das decisões correntes/quotidianas	
		Tipologia do planeamento: Operacional e/ou estratégico	
		Materialização do sistema controlo da qualidade	
		Intervenção do Serviço Social na política organizacional	
	Recursos humanos	Dimensão das OES em função do nº de colaboradores (pequena, média, grande)	
		Nº voluntários e trabalhadores subsidiados	
		Tendências evolução recursos humanos (alterações 2015 por referência a 2012)	
		Responsabilidade pelo recrutamento/ seleção recursos humanos (estrutura e/ou atores envolvidos)	
		Tipologia das equipas afetas à prestação de cuidados e coordenação	
		Plano de formação	
		Avaliação dos recursos humanos (procedimentos, atores envolvidos)	
		Contribuição do Serviço Social na gestão dos recursos humanos	

	Inovação social	Dinâmicas de inovação face a problemas/necessidades emergentes dos idosos (processos e produtos/serviços)	
		Contribuição do Serviço Social na inovação social	
Componente económico-financeira da sustentabilidade e <i>accountability</i> : viabilidade organizacional, responsabilização e valor económico	Recursos económico-financeiros	Situação económico-financeira (posição do ativo, passivo, fundos patrimoniais, rácios de autonomia financeira e solvabilidade em 2015 e alterações por referência a 2012)	
		Fontes de financiamento (tipologia)	
		Principais componentes dos rendimentos e gastos	
		Estratégias com impacto económico-financeiro	
		Estratégias de otimização económico-financeira dos recursos organizacionais	
		Intervenientes na coordenação de áreas económico-financeiras	
		Contribuição do Serviço Social na dinâmica económico-financeira	
	Prestação de contas/ <i>accountability</i>	Responsabilização perante <i>stakeholders</i> (agentes a quem são prestadas contas)	
		Práticas/mecanismos de prestação de contas	
		Interlocutores envolvidos na prestação de contas	
		Contribuição do Serviço Social na prestação de contas	
Componente política da sustentabilidade organizacional: complementaridade organizacional e valor relacional	Parcerias/ Colaborações	Parcerias organizacionais (abrangência)	
		Modificações na rede de parcerias (em 2015 por referência a 2012)	
		Trabalho em parceria (relevância)	
		Contribuição do Serviço Social nas parcerias/colaborações	
	Comunidade e reconhecimento organizacional	Influência da organização na comunidade (conhecimento dos problemas da comunidade, envolvimento da comunidade com a organização)	
		Disseminação das atividades organizacionais junto da comunidade	

## ANEXO H - GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO RELATIVA À CAPACITAÇÃO ORGANIZACIONAL

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Unidades de contexto/significado
Intervenção do Serviço Social na estratégia organizacional	Orientação face à estratégia	Valores inerentes à prática profissional	
		Intervenção na missão organizacional	
		Competências mobilizadas para a definição e prossecução da missão organizacional	
	Intervenção na política organizacional	Intervenção em decisões <i>relevantes</i>	
		Intervenção na política de gestão corrente	
		Competências mobilizadas nas tarefas de política organizacional	
Intervenção do Serviço Social na gestão de recursos humanos	Supervisão e coordenação de recursos humanos	Intervenção a nível de recrutamento/seleção recursos humanos	
		Intervenção na monitorização dos recursos humanos	
		Intervenção no processo formativo	
		Intervenção a nível de mediação de conflitos	
		Intervenção na coordenação de equipas de trabalho	
		Competências mobilizadas na supervisão e coordenação de recursos humanos	
Intervenção do Serviço Social na gestão da mudança/ inovação social	Dinâmicas de inovação social	Intervenção na inovação social referente a processos	
		Intervenção na inovação social referente a produtos/serviços	
		Intervenção na inovação social referente a atividades criativas	
		Competências mobilizadas na mudança/ inovação social	
Intervenção do Serviço Social na gestão dos recursos económico-	Otimização e coordenação de	Intervenção em estratégias com impacto económico-financeiro	

financeiros <i>accountability</i>	e	recursos económico-financeiros	Intervenção em estratégias de otimização económico-financeira dos recursos organizacionais	
			Intervenção na coordenação de áreas económico-financeiras	
			Competências mobilizadas na gestão de recursos económico-financeiros	
	Prestação de contas/ <i>accountability</i>		Agentes a quem são prestadas contas	
			Práticas/mecanismos utilizados para a prestação de contas	
			Avaliação da intervenção ao nível da prestação de contas	
			Competências mobilizadas ao nível da responsabilização organizacional	
Intervenção do Serviço Social na gestão de estratégias colaborativas e de reconhecimento organizacional	de	Dinamização de parcerias/colaborações	Intervenção nas parcerias	
			Competências mobilizadas face a parcerias/colaborações	
	e	Envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional	Ímpetos para a intervenção na comunidade	
			Intervenção para conhecimento dos problemas da comunidade	
			Intervenção para envolver a comunidade com a organização	
			Intervenção para disseminação das atividades organizacionais junto da comunidade	
			Competências mobilizadas relativas ao envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional	

## ANEXO I - MODELO DE ANÁLISE

Sustentabilidade			Capacitação	
Componente social da sustentabilidade: subsistência e valor social	Estratégia organizacional – definição/ conceção	Compreender como as organizações definem e afirmam a sua missão /identidade organizacional	<b>Intervenção do Serviço Social na estratégia organizacional</b>	<b>Dimensões interventivas</b>
	Posicionamento quanto à configuração e prossecução da missão/ identidade organizacional			<p>Orientação face à estratégia (capacitação para a definição e prossecução da missão organizacional)</p> <p>Ações/práticas</p> <p>Valores inerentes à prática profissional</p> <p>Intervenção na missão organizacional</p> <p>Competências</p> <p>Competências mobilizadas para a definição e operacionalização da missão</p>

<p>Componente social da sustentabilidade: subsistência e valor social</p>	<p>Estratégia organizacional – sistema de governo</p> <p>Posicionamento quanto à governação organizacional</p>	<p>Compreender como as organizações concebem e orientam as ações/políticas estratégicas e funcionais</p>	<p><b>Intervenção do Serviço Social na estratégia organizacional</b></p>	<p><b>Dimensões interventivas</b></p> <p>Intervenção do Serviço Social na política organizacional (capacitação para a afirmação da política estratégica e corrente)</p> <p>Ações/práticas</p> <p>Intervenção em decisões relativas a matérias <i>relevantes</i> (i.e., estruturantes)</p> <p>Intervenção na política funcional/gestão corrente</p> <p>Competências Competências mobilizadas em tarefas de política organizacional</p> <p>Contribuição do Serviço Social (perceção dirigentes) Perceção da contribuição do Serviço Social no âmbito da estratégia organizacional (enfoque geral)</p>
---	--	--	--	---



Componente social da sustentabilidade: subsistência e valor social	Recursos humanos Posicionamento face à gestão de recursos humanos	Compreender o sistema organizacional de recursos humanos e os processos associados à sua gestão	<b>Intervenção do Serviço Social na gestão de recursos humanos</b>	<p><b>Dimensões interventivas</b></p> <p>Supervisão e coordenação de recursos humanos (Capacitação para a gestão e liderança das equipas de trabalho)</p> <p>Ações/práticas Intervenção no recrutamento e seleção dos recursos humanos</p> <p>Intervenção na monitorização dos recursos humanos</p> <p>Intervenção no processo formativo</p> <p>Intervenção na mediação de conflitos</p> <p>Intervenção na coordenação das equipas</p> <p>Contribuição do Serviço Social (perceção dirigentes) Perceção da contribuição do Serviço Social em tarefas de gestão de recursos humanos</p> <p>Competências Competências mobilizadas na supervisão e coordenação de recursos humanos</p>
--	--	---	--	---

<p>Componente social da sustentabilidade: subsistência e valor social</p>	<p>Inovação social</p> <p>Posicionamento relativo à dinâmica transformacional no quadro da prossecução da missão organizacional</p>	<p>Compreender as modificações organizacionais e/ou novas dinâmicas direccionadas para a resposta a necessidades dos idosos</p>	<p><b>Intervenção do Serviço Social na gestão da inovação social</b></p>	<p><b>Dimensões interventivas</b></p> <p>Dinâmicas de inovação social (Capacitação para a introdução de modificações organizacionais e/ou novas dinâmicas direccionadas para a resposta a necessidades dos idosos)</p> <p>Ações/práticas Intervenção na inovação social referente a processos</p> <p>Intervenção na inovação social referente a produtos/serviços prestados</p> <p>Intervenção na inovação social referente a atividades criativas e comprometidas com a cidadania dos idosos</p> <p>Contribuição do Serviço Social (percepção dirigentes) Percepção da importância do Serviço Social na inovação social</p> <p>Competências Competências mobilizadas no âmbito da inovação social</p>
---	---	---	--	--

<p>Componente económico-financeira da sustentabilidade e <i>accountability</i>: viabilidade organizacional, responsabilização e valor económico</p>	<p>Recursos económico-financeiros</p> <p>Posicionamento relativo ao comportamento organizacional de natureza económico-financeira</p>	<p>Compreender como as organizações prosseguem o seu equilíbrio económico-financeiro</p>	<p><b>Intervenção do Serviço Social na gestão dos recursos económico-financeiros e <i>accountability</i></b></p>	<p><b>Dimensões interventivas</b></p> <p>Otimização e coordenação de recursos económico-financeiros (Capacitação para a prossecução do equilíbrio económico-financeiro)</p> <p>Ações/práticas Intervenção em estratégias com impacto económico-financeiro</p> <p>Intervenção em estratégias de otimização económico-financeiro dos recursos organizacionais</p> <p>Intervenção na coordenação de áreas económico-financeiras</p> <p>Contribuição do Serviço Social (perceção dirigentes) Perceção da contribuição do Serviço Social na dinâmica económico-financeira</p> <p>Competências Competência mobilizadas na gestão de recursos económico-financeiros</p>
---	---	--	--	--

<p>Componente económico-financeira da sustentabilidade e <i>accountability</i>: viabilidade organizacional, responsabilização e valor económico</p>	<p>Prestação de contas/ <i>Accountability</i></p> <p>Posicionamento relativo à responsabilização organizacional</p>	<p>Conhecer a quem as organizações reportam a prestação de contas, como demonstram essa responsabilização e quais os agentes envolvidos</p>	<p><b>Intervenção do Serviço Social na gestão dos recursos económico-financeiros/ <i>accountability</i></b></p>	<p><b>Dimensões interventivas</b></p> <p>Prestação de contas/ <i>Accountability</i> (Capacitação para a responsabilização organizacional)</p> <p>Ações/práticas Agentes a quem os assistentes sociais “prestam contas”</p> <p>Práticas/mecanismos utilizados para a prestação de contas</p> <p>Avaliação da prestação de contas</p> <p>Contribuição do Serviço Social (perceção dirigentes) Perceção da contribuição do Serviço Social na prestação de contas</p> <p>Competências Competências mobilizadas ao nível da responsabilização organizacional</p>
---	---	---	---	---

Componente política da sustentabilidade organizacional: complementaridade organizacional e valor relacional	<p>Parcerias/ Colaborações</p> <p>Posicionamento relativo à articulação com <i>stakeholders</i> externos/ estabelecimento de alianças colaborativas</p>	Compreender as relações de complementaridade organizacionais	<p><b>Intervenção do Serviço Social na gestão de estratégias colaborativas e de reconhecimento organizacional</b></p>	<p><b>Dimensões interventivas</b></p> <p>Dinamização de parcerias/ colaborações (Capacitação para a construção de articulações/ estabelecimento de alianças colaborativas)</p> <p>Ações/práticas</p> <p>Dinâmicas de atuação nas parcerias existentes</p> <p>Contribuição do Serviço Social (perceção dirigentes) Perceção da contribuição do Serviço Social nas parcerias</p> <p>Competências Competências mobilizadas na intervenção face a parcerias/colaborações</p>
---	---	--	---	--

<p>Componente política da sustentabilidade organizacional: complementaridade organizacional e valor relacional</p>	<p>Complementaridade e reconhecimento organizacional</p> <p>Posicionamento relativo à influência e afirmação/legitimação organizacional</p>	<p>Compreender o relacionamento organizacional com a comunidade e os mecanismos para o seu reconhecimento neste contexto</p>	<p><b>Intervenção do Serviço Social na gestão de estratégias colaborativas e de reconhecimento organizacional</b></p>	<p><b>Dimensões interventivas</b></p> <p>Envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional (Capacitação para o envolvimento e afirmação/legitimação da organização na comunidade)</p> <p>Ações/práticas</p> <p>Ímpetos para a intervenção na comunidade</p> <p>Intervenção para conhecimento dos problemas da comunidade</p> <p>Intervenção para envolver a comunidade com a organização</p> <p>Intervenção para disseminação das atividades organizacionais junto da comunidade</p> <p>Competências</p> <p>Competências mobilizadas relativas ao envolvimento comunitário e reconhecimento organizacional</p>
--	---	--	---	---

## ANEXO J - ELEMENTOS DE ENQUADRAMENTO DAS OES

OES	Razões origem organização	Razões intervenção junto população idosa
(ASS1)	Surge pela boa vontade e espírito empreendedor de um grupo de indivíduos empenhados em dotar o concelho de um equipamento para o bem-estar dos idosos	Ausência de respostas para a população idosa no concelho. Foi das primeiras instituições com todas as respostas sociais a surgir
(ASS2)	Deteção de lacunas relativas a serviços para a infância e juventude, família e idosos	População descurada em termos de apoio institucional no concelho e em outros concelhos próximos
(ASS3)	Objetivo de proporcionar aos idosos atividades impulsionadoras da sua participação social e prestar serviços sociais de apoio sentidos como necessários	Finalidades de apoio à população idosa pela vertente da participação social. Havendo necessidade de cobrir a zona onde se encontrava sediada, caracterizada por uma população idosa e muito desprotegida avançou para a criação do centro de dia e apoio domiciliário
(FSS1)	Dar resposta à questão da mendicidade decorrente de interesses próprios do comércio. A instituição nasce como forma de resolução do problema dos mendigos que eram pessoas idosas	A área da população idosa é o núcleo matricial da intervenção. Desenvolve-se depois como instituição de apoio, proteção, promoção de assistência, saúde e intervenção social aos idosos
(FSS2)	Surge por um legado, uma doação de bens a um familiar fazendo-se referência que caso não houvesse descendência familiar os bens reverteriam a favor de um asilo para os pobres	Na altura não havia respostas para a população idosa, eram os asilos e a instituição foi sendo consolidada pelos seus presidentes, sobretudo na área da população idosa
(FSS3)	Surge motivada por problemas detetados no concelho de abandono escolar, dificuldades de aprendizagem e deficiência	Visa enfrentar carências sociais ou necessidades sociais específicas existentes no concelho, de vários públicos, entre eles os idosos. Pela constatação da inexistência de respostas a nível de centro de dia e apoio domiciliário e da existência de um lar a funcionar numa lógica asilar
(SCM1)	Carências, diferentes necessidades. Preocupação de um grupo de notáveis que assumem a responsabilidade cívica de promover a sua comunidade, a proteção dos cidadãos da terra dando expressão à promoção do bem ao próximo.	Necessidade de apoio a idosos e constatação das mudanças dessas necessidades. Preocupação inicial assente no apoio a situações de carência e proteção dos idosos. Posteriormente como suporte aos próprios idosos e famílias face a multipatologias/dependência
(SCM2)	Inicialmente funcionou com uma albergaria e um centro de assistência social que procuravam cumprir com algumas obras de misericórdia, tais como dar pousada aos peregrinos, vestir os nus e dar de comer a quem tem fome e de beber a quem tem sede. Desenvolveu intervenção ao nível da saúde	Necessidade de que as respostas para idosos e sobretudo o lar de idosos proporcionasse uma resposta premente às necessidades da população.
(SCM3)	Prática das 14 obras espirituais e corporais visando o serviço e apoio com solidariedade a todos os que dela precisam. Em termos de intervenção específica, a misericórdia surge com preocupações a nível da criança e desenvolveu intervenção ao nível da saúde.	Inicia com centro de dia para prestar serviços de companhia ao longo do dia e evitar abandono do domicílio. O serviço domiciliário e o lar de idosos foram implementados posteriormente para responder à procura elevada.

OES	Domínios de intervenção social	Valências idosos						Recursos humanos (dimensão) (2015)
		SAD	CD	ERPI	UCCI	U.S	Outras	
(ASS1)	Apoio a pessoas idosas, apoio à integração social e comunitária	Sim	Sim	Sim				Média (11-50); Crescimento Voluntários (Entre 4 a 6) Subsidiados: Entre 1 a 5
(ASS2)	Apoio a pessoas idosas, apoio a crianças e jovens, apoio à integração social e comunitária	Sim	Sim	Sim			Sim	Grande (>50); Crescimento Voluntários: Entre 1 a 3 Subsidiados: Entre 1 a 5
(ASS3)	Apoio a pessoas idosas, apoio à integração social e comunitária	Sim	Sim			Sim	Sim	Média (11-50); Crescimento Voluntários: Entre 1 a 3 Subsidiados: Entre 1 a 5
(FSS1)	Apoio a pessoas idosas, apoio na saúde, apoio à integração social e comunitária	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim	Grande (>50); Crescimento Voluntários: Entre 1 a 3 Subsidiados: >10
(FSS2)	Apoio a pessoas idosas, apoio à integração social e comunitária	Sim	Sim	Sim				Grande (>50); Crescimento Voluntários: Entre 4 a 6 Subsidiados: Entre 1 a 5
(FSS3)	Apoio a pessoas idosas, apoio na saúde e reabilitação, apoio à família e comunidade, apoio na educação e formação a vários públicos; outras áreas/vertentes de intervenção social	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		Grande (>50); Crescimento Voluntários: > 6 Subsidiados: >10
(SCM1)	Apoio a pessoas idosas, apoio a crianças e jovens, apoio à integração social e comunitária	Sim	Sim	Sim			Sim	Grande (>50); Crescimento Voluntários: Entre 1 a 3 Subsidiados: Entre 1 a 5
(SCM2)	Apoio a pessoas idosas, apoio a crianças e jovens, apoio à integração social e comunitária	Sim	Sim	Sim				Grande (>50); Crescimento Voluntários: Entre 4 a 6 Subsidiados: Entre 6 a 10
(SCM3)	Apoio a pessoas idosas, apoio na saúde, apoio a crianças e jovens, apoio à integração social e comunitária	Sim	Sim	Sim	Sim			Grande (>50); Crescimento Voluntários: Entre 1 a 3 Subsidiados: Entre 1 a 5

Legenda: SAD: Serviço apoio domiciliário; CD: Centro de dia; ERPI: Estrutura residencial para pessoas idosas; UCCI: Unidade de cuidados continuados integrados; US: Universidade sénior. Classes contabilização voluntários (sem órgãos sociais): Entre 1 a 3; entre 4 a 6; > 6. Classes contabilização trabalhadores subsidiados: Entre 1 a 5; entre 6 a 10; > 10. Fonte: Auscultação aos entrevistados e análise documental



## ANEXO L - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DO ESTUDO: ELEMENTOS RELATIVOS AO DIRIGENTE ORGANIZACIONAL

Afiliação	Formação complementar	Motivos aceitação cargo/integração OES	Situação/vínculo face ao emprego
(DirASS1)	Ações curta duração	Vocação pelo aspeto social; dedicação a causas de apoio social	Reformado
(DirASS2)	PG administração serviços	Disponibilidade; dar uma contrapartida à sociedade; obrigação para com a sociedade	Reformado
(DirASS3)	Ações curta duração	Dedicar tempo à sociedade, prestar ajuda aos que dela precisam com compromisso; obrigação de dar alguma coisa aos outros	Reformado
(DirFSS1)	PG organizações economia social	Ligações com instituições sociais; relação profissional com instituições sociais; sensibilidade para a área	Colaborador efetivo
(DirFSS2)	Seminários e outras de curta duração	Vontade de contribuir para alargar a intervenção da fundação, com respostas diferentes para os idosos	Colaboradora efetiva
(DirFSS3)	Várias relativas a organizações públicas e de economia social	Preocupação em dotar o concelho de respostas sociais em várias áreas sociais	Voluntário
(DirSCM1)	Ações de curta duração	Resulta do percurso de trabalho aí construído. Gosto pela área da solidariedade	Colaboradora efetiva
DirSCM2)	Ações de curta duração	Por desafio do anterior presidente e órgãos sociais	Reformado
(DirSCM3)	Ações sobre gestão e administração de organizações e relativas à economia social	Para substituição de colaborador e por desafio do mesmo	Colaborador efetivo

Legenda: PG= Pós-graduação(ões); Fonte: Auscultação aos dirigentes

## ANEXO M - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DO ESTUDO: ELEMENTOS RELATIVOS AO ASSISTENTE SOCIAL

Afiliação	Formação complementar	Situação/vínculo face ao emprego
DTASS1)	PG em gestão de IPSS e nas áreas de gestão de pessoas/recursos humanos. Participação em ações de formação e/ou outros eventos	Colaboradora efetiva
(DTASS2)	Cursos de formação nas áreas da geriatria/gerontologia, auditoria, fiscalidade, contabilidade. Participação em ações de formação e/ou outros eventos	Colaboradora efetiva
(DTASS3)	Formação em implementação de sistemas de qualidade e gestão de processos na área da terceira idade. Participação em cursos de formação para atualização.	Colaboradora efetiva
(DTFSS1)	PG em gerontologia social. Cursos de formação em cuidados continuados, gestão de recursos humanos, qualidade. Participação em ações de formação e/ou outros eventos	Colaboradora efetiva
(DTFSS2)	PG em gerontologia social. Participação em ações de formação/seminários nas áreas da população idosa	Colaboradora efetiva
(DTFSS3)	PG em gerontologia social. Participação em seminários nas áreas do trabalho desenvolvido	Colaboradora efetiva
(DTSCM1)	Participação em ações/seminários nas áreas da população idosa e afins à atividade desenvolvida	Colaboradora efetiva
(DTSCM2)	Participação em ações de formação nas áreas da gerontologia, cuidados aos idosos, mediação familiar. Participação em ações e/ou outros eventos	Colaboradora efetiva
(DTSCM3)	Participação em cursos de atualização nas áreas da população idosa. Participação em ações e/ou outros eventos	Colaboradora efetiva

Legenda: PG= Pós-graduação(ões); Fonte: Auscultação aos diretores técnicos

## ANEXO N – SINOPSE DO POSICIONAMENTO FACE À SUSTENTABILIDADE SOCIAL

## SINOPSE DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL REPORTADA AOS ELEMENTOS DE DEFINIÇÃO OU CONCEPÇÃO

Indicadores	Unidades de contexto/significado (exs.)	Anotações decorrentes da análise de conteúdo e triangulação (grelha documental)
Missão Visão Valores	<p><i>“Promover a proteção e apoio ao idoso através da informação, do atendimento personalizado e do encaminhamento, pretende ainda garantir a qualidade na prestação dos serviços que promova a integração, o desenvolvimento e bem-estar dos utentes que alberga” (DirASS3).</i></p> <p><i>“(…) é prestar serviços de qualidade para a população idosa a partir das valências que temos (….) a instituição existe para dar apoio à população idosa (….)” (DirASS1)</i></p> <p><i>“(…) definimos a nossa missão como: a fundação, na fidelidade às suas origens, portanto vamos à matriz, organiza-se e atua no sentido de realizar o equilíbrio social, promovendo o bem-estar, a igualdade e a qualidade de vida de pessoas, famílias e grupos, prioritariamente, dos que se encontrem em situação de desfavorecimento. Esta é a nossa missão” (DirFSS1)</i></p> <p><i>“(…) numa frase é sermos solidários na inclusão, proporcionando um serviço de qualidade, baseado na inovação, conforto, segurança e saúde, no fundo é isto, a missão é dar corpo a esta ideia porque concentra todas as intervenções da misericórdia (….) temos a missão, visão e os valores definidos pela qualidade, nessa documentação” (DirSCM2)</i></p> <p><i>“Temos a informação no nosso site, nos nossos estatutos (….) aos colaboradores é-lhes dito quando entram, fazemos formação frequente em que é sempre falado na visão da instituição, naquilo que nós queremos, nos valores, na missão, é isso que faz parte da cultura de casa, da própria instituição (….) também temos os nossos manuais (….)” (DirASS2)</i></p> <p><i>“(…) temos isso definido na internet, nos estatutos, nos regulamentos internos, temos afixado nos placards, e de vez em quando vamos chamando a atenção, temos um manual de acolhimento do colaborador que é distribuído quando a pessoa faz a integração (….) e então essa integração é feita primeiro apresentando os colaboradores todos, os vários sectores e depois há uma pessoa que fica sempre responsável tipo um tutor durante algum tempo, para que a pessoa se sinta integrada e nesse tal manual de colaboradores está lá um bocadinho o que é que nós somos, está a política, está a missão, visão e os valores, está as normas como nos regemos, as condutas” (DirFSS2)</i></p> <p><i>“Está implícita no compromisso da misericórdia e consta dos regulamentos das respostas sociais que são as nossas bíblias (….) a difusão é feita de várias formas, está no regulamento (….) está afixada também, está sempre a informação atualizada em lugar visível, está em vários locais a política da qualidade, no manual da qualidade (….), na internet (….)” (DirSCM2)</i></p> <p><i>“A associação presta serviços à população idosa e tem vindo a crescer, começamos com o serviço de apoio domiciliário (….) e depois fomos avançando para as outras valências (….) o que nos move é sempre o mesmo, o bem-estar dos idosos e é nisso que nos empenhamos todos(…) queremos acompanhar as necessidades dos idosos e isto faz-se a partir do conjunto, do pessoal” (DirASS1)</i></p> <p><i>“(…) é importante ir havendo de tempos a tempos uma redefinição da missão, uma atualização da missão mantendo os seus pilares, que tem a ver com o cuidar de pessoas (….)” (DirASS2)</i></p>	<p>A missão é definida nas “declarações” de missão através de proposição clarificadora da orientação organizacional. As ASS2 e ASS3 possuem missão formalizada em declaração de missão (a qual inclui também a visão e os valores). A ASS1 possui a missão referenciada na documentação institucional e formulação estatutária (i.e., numa ótica associada a fins).</p> <p>Todas as fundações possuem declaração de missão (visão e valores), enunciada como proposição que as visa identificar na sua razão de ser.</p> <p>Todas as misericórdias possuem declaração de missão (visão e valores), ilustrativa do seu foco de intervenção.</p> <p>A difusão da missão, visão e valores ocorre para as associações por intermédio dos normativos regulamentares e também para as que possuem documento explícito de declaração de missão, por via do site e/ou documentação associada à política da qualidade.</p> <p>A difusão da missão ocorre para as fundações internamente, através de documentação institucional, manual de acolhimento (FSS2 e FSS3) e documentação da qualidade (FSS2 e FSS3) e externamente, através do site institucional.</p> <p>A missão (visão e valores) é difundida nas misericórdias tal como ocorre com as outras entidades, i.e., através de mecanismos internos e externos, associados a documentos formais, ao abrigo da política da qualidade, site institucional, entre outros.</p> <p>As associações não procederam à alteração da sua missão entre 2012 e 2015 e informam que a mesma é permeável ao acompanhamento das novas necessidades aos públicos idosos assim como consideram que importa proceder a ajustamentos sempre que tal se mostre oportuno.</p>

	<p><i>“Nós estamos a falar em documentos tão recuados, tão estruturantes que não podem sofrer alterações no dia-a-dia, o que não quer dizer que, à medida que se vão detetando problemas e quando no limite vejamos que esses novos problemas não cabem no chapéu de chuva que é a definição da missão e intervenção e que a visão que temos tem que ser alterada e ajustada aos tempos atuais, então aí teríamos que fazer esse ajustamento” (DirFSS1);</i></p> <p><i>“Não mudámos a missão, o desenvolvimento local, as necessidades sociais, assumimos isso desde o início, agora, a missão tonou-se mais abrangente, mais globalizadora, o mesmo é dizer que reconhecendo novas necessidades se começou a intervir sobre elas (...)” (DirFSS3)</i></p> <p><i>“A missão destas instituições é duradoura o que não significa que não se vá afinando e reformulando aos novos desafios (...) fomos concretizando serviços para fazer face às novas realidades, um lar e depois outro, temos centro de noite, temos teleassistência” (DirSCM1)</i></p> <p><i>“A missão está na raiz destas instituições, ajudar os que precisam e, portanto, em si não mudou, é sempre praticar o apoio social e responder às necessidades, mas atualiza-se segundo as necessidades (...) quando começamos o sistema da qualidade tivemos que atualizar e descrever a missão (...)” (DirSCM2)</i></p>	<p>As fundações não procederam à alteração da sua missão entre 2012 e 2015 e informam através dos seus dirigentes que a mesma carece de ser estruturante, mas também dinâmica</p> <p>As misericórdias não procederam à alteração da sua missão entre 2012 e 2015 e informam através dos seus dirigentes que a mesma carece quando necessário de ser atualizada, para acompanhar a evolução dos seus públicos</p>
Objetivos organizacionais	<p><i>“(…) temos os objetivos principais a nível estatutário (...)promover ações de solidariedade social (...) há a intenção de aumentar a capacidade de resposta para a população idosa, isso já está em fase adiantada, de se implementar uma nova filosofia, uma prática centrada no utente (...) fazemos todos os anos a análise dos objetivos junto com a proposta de ação e orçamento” (DirASS2)</i></p> <p><i>“(…) falamos de objetivos mais como princípios organizacionais que têm a ver com a promoção da acessibilidade e a sustentabilidade dos equipamentos e serviços de intervenção social (...) isto sintetiza de uma forma muito clara aquilo que queremos ser e alcançar, a orientação de curto, médio e longo prazo (...) refletimos em documento próprio que tem essa estratégia e na documentação institucional (...)” (DirFSS1)</i></p> <p><i>“Temos os objetivos incluídos na parte inicial dos estatutos e em cada resposta depois detalham-se (...) assim os prioritários (...) promover ações de solidariedade social nomeadamente na comunidade e aos Idosos e dependentes (...) o documento da qualidade tem os pontos das prioridades, temos na política da qualidade (...) temos o plano estratégico onde colocamos objetivos a atingir para os quatro anos” (DirFSS2).</i></p> <p><i>“(…) a finalidade principal é a solidariedade social dinamizada pelas atividades de apoio à população idosa (...) apoio a crianças e jovens (...) às situações de invalidez ou dependência (...) família e comunidade (...) o fim secundário é a saúde (...) consta dos compromissos o geral (...) para cada estabelecimento e serviço estão nos regulamentos, nos planos de atividade (...) o próprio documento da estratégia tem este tipo de objetivos”(DirSCM1)</i></p> <p><i>“(…) o que nós vamos fazer, digamos que vai entroncar também aqui no conforto, na segurança dos idosos (...) “(...) programamos anualmente (...) no plano de atividades (...) existem orientações estratégicas da nossa política da qualidade (...) o que temos programado é apostar na requalificação, no reforço da estrutura existente de forma a responder melhor à exigência desse novo perfil do utente” (DirSCM3).</i></p>	<p>As associações possuem objetivos declarados nos estatutos e planos de atividade e possuem adicionalmente objetivos de longo prazo</p> <p>As fundações possuem objetivos declarados nos estatutos, planos de atividade e documentos ou plano estratégico</p> <p>As misericórdias têm objetivos estabelecidos nos seus compromissos, plano de atividades, enunciando todas, objetivos de longo prazo associados a documentos ou orientações estratégicas (SCM1 e SCM3)</p>

# SINOPSE DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL RELATIVA AO SISTEMA DE GOVERNO

Indicadores	Unidades de contexto/significado (exs.)	Anotações decorrentes da análise de conteúdo
Decisões relevantes	<p><i>“Nessas decisões (...) as obras, os terrenos, carrinhas (...) contratação de pessoal, admissões (...) a qualidade, veem à direção (...)” (DirASS1)</i></p> <p><i>“(...) as decisões sobre os bens, compras, organização do quadro de pessoal (...) eu procuro fazer uma gestão participada quer com os órgãos da direção, há informação, digamos não há decisão nenhuma que aqui seja tomada que os órgãos da direção não se pronunciem (...)” (DirASS2)</i></p> <p><i>“Todas as relativas à abertura de serviços, pessoal, recursos (...) são discutidas na direção” (DirASS3)</i></p>	<p>Para as associações as matérias/decisões mais influentes na vida das organizações são em regra as que carecem da pronúncia dos órgãos sociais. As áreas estruturantes são relativas a património, obras, aquisições, abertura de novas valências, e outras relativas a contratações de pessoal, admissões e política da qualidade são de igual modo relevantes</p>
	<p><i>“(...) em matérias de aberturas de valências, novos serviços, patrimonial necessariamente, tudo aquilo que diga respeito a alienações de património ninguém pode, só o conselho, na aceitação de heranças, de legados, testamentos, etc., etc., portanto nas questões estruturantes, isto vai lá tudo ao conselho de administração. (...) também está nos estatutos que compete ao conselho organizar o quadro de pessoal, ou seja, contratar e gerir os recursos humanos da fundação, mas aqui ouvem-se as outras chefias” (DirFSS1)</i></p> <p><i>“(...) o património, a fundação tem um património agroflorestal (...) novos serviços (...) heranças (...) requalificações, as decisões são feitas muito pelo conselho de administração e direção executiva, aqui é um bocadinho mais específico (...) para as admissões (...) na política da qualidade, a diretora técnica tem a sua influência (...)” (DirFSS2)</i></p>	<p>Nas fundações os órgãos sociais carecem de se pronunciar em relação a questões várias, como património, obras, aquisições, heranças, testamentos, sendo estas mais reservadas à tomada de decisão hierárquica, assinalando outras como decisões mais participadas (e.g., relativas a contratações de pessoal, admissões e política da qualidade)</p>
	<p><i>“A mesa gere e representa a misericórdia, portanto tem a responsabilidade em assuntos desses...da administração dos prédios de que sejam proprietários, os bens imóveis, da administração da instituição, de contratar, organizar o serviço (...) o quadro de pessoal (...) as admissões” (DirSCM1)</i></p> <p><i>“Sobre as decisões mais importantes, temos várias (...) temos as grandes compras e também as viaturas, se é preciso comprar máquinas (...) obras e equipamentos. (...). A parte das admissões de funcionários e dos utentes tem decisão da mesa, mas é decisão informada (...)” (DirSCM2)</i></p> <p><i>“A administração dos bens, bens imóveis, do património, móvel e imóvel, a contratação dos recursos humanos (...) estão na alçada da mesa administrativa (...) outros aspetos relativos (...) às respostas sociais, como por exemplo, os horários do funcionamento, admissões, as questões mais estruturais, são também apreciados aqui (...)” (DirSCM3)</i></p>	<p>Nas misericórdias, as questões de acrescida relevância/questões de fundo são discutidas pelos respetivos órgãos e prendem-se com património, obras, aquisições, sendo salientadas matérias a nível a contratações de pessoal, admissões e política da qualidade, como do foro da decisão, mas participada</p>
Atores/ Serviço Social	<p><i>“(...) a fase final, a decisão final é da direção, mas tendo sempre em atenção os conselhos das técnicas em muitos pontos, assim no pessoal, admissões” (DirASS2)</i></p> <p><i>“(...) as carrinhas, ainda agora comprámos mais uma carrinha para o centro de dia para irmos buscar os idosos, as técnicas sentiam essa necessidade e falavam e pressionavam (...) o próprio avançar para a qualidade” (DirASS1)</i></p> <p><i>“(...) A direção não toma sozinha as decisões, sozinha não, em questões de estratégia, está sempre presente” (DirASS3)</i></p>	<p>Nas associações as diretoras técnicas participam sobretudo nas contratações de pessoal e admissões de utentes, mas podem ser influentes a vários níveis, constituindo por exemplo um elemento de pressão para certas aquisições ou melhorias (e.g., DirASS1). Na ASS3 a diretora técnica tem uma participação mais alargada nas decisões que competem aos órgãos sociais porque integra as reuniões de direção</p>

	<p><i>“(…) a nível dos recursos e entrada para as valências nós temos e seguimos essa colaboração nomeadamente do Serviço Social (...) quando iniciámos o processo da qualidade foi ela que foi fazer formação e todo o processo passou pela área social” (DirFSS2)</i></p> <p><i>“(…) na seleção e recrutamento há uma maior articulação com o administrador executivo (...) nas admissões (...)” (….) esteve na ideia, na iniciativa de construir uma base, a do apoio domiciliário para depois ser fácil adaptar a todos os outros serviços (...)” (DirFSS1)</i></p> <p><i>“(…) há sempre um diálogo (...) na entrada de utentes, elas é que fazem a seleção toda, elaboram os processos, fazem a proposta à administração e fazem a proposta de participação (...)” (DirFSS3)</i></p>	<p>Os dirigentes fundacionais realçam que as diretoras técnicas participam em questões por exemplo relativas a contratações de pessoal, admissões de utentes e política da qualidade</p>
	<p><i>“(…) Nas admissões, o Serviço Social compete-lhe fazer a análise juntamente com o médico, com a encarregada ... preparam tudo, depois vem à mesa, elas trazem já os nomes e a mesa delibera, nós na maior parte dos casos nem conhecemos as pessoas, mas tem que vir à mesa para sair a deliberação e tudo isso” (DirSCM1)</i></p> <p><i>“(…) não se admite ninguém, eu podia admitir mas não, vem aqui à mesa, eu digo: Esta senhora é para ser admitida porque já foi estudada a situação e foi proposta pelo Serviço Social, faça favor ponha em ata! Existe sempre uma proposta da diretora técnica por detrás da decisão (...)” (DirSCM2)</i></p> <p><i>“(…) as estratégias beneficiam do aporte, da contribuição, da informação que vem das chefias intermédias (...) há determinadas decisões, muito importantes, falo por exemplo na questão dos recursos humanos, um recurso humano para a área de idosos que se precisa (...)” (DirSCM3)</i></p>	<p>Os dirigentes das misericórdias realçam que as diretoras técnicas participam em questões várias, salientando as contratações de pessoal, admissões de utentes, política da qualidade</p>
Decisões correntes/quotidianas e Atores Serviço Social	<p><i>“(…) coisas do dia a dia (...) os horários do pessoal (...) as escalas (...) os funcionários (...) os técnicos (...) a formação (...) as mudanças (...) a relação com as famílias, com os utentes (...) fornecedores” (DirASS1)</i></p> <p><i>“No dia a dia, há que gerir os serviços, receber famílias, os atendimentos, os acolhimentos, as refeições (...)” (DirASS2)</i></p> <p><i>“Nas coisas do dia a dia a direção não tem nada que se meter (...) os horários, o faltar hoje ou faltar amanhã e depois compensar aí é com elas, elas é que gerem os funcionários, as escalas, tudo, tudo em cada valência (...) a relação com as famílias, com os utentes, fazem tudo” (DirASS1)</i></p> <p><i>“(…) têm autonomia embora devam dar sempre conhecimento à direção, essas questões das admissões do lar, do apoio domiciliário. Agora, os acolhimentos, os planos de cuidados a mediação de conflitos isso é tudo consigo” (DirASS2)</i></p> <p><i>“No dia a dia ela tem plena autonomia, com os funcionários, ela gere o pessoal, ela toma as decisões do dia a dia, ela aceita clientes, escalas, horários, pagamentos, aqui, acolá, aceitação de clientes, fazer contas a clientes, fazer cobranças (...) e a parte de estar sempre atenta às candidaturas” (DirASS3)</i></p>	<p>Nas associações estas decisões estão relacionadas com o funcionamento dos serviços e por isso envolvem decisões relativas ao trabalho com equipas, com utentes/famílias e desenvolvimento de todos os processos associados a admissões de utentes/clientes, ou outras (e.g., a nível de fornecedores) (DirASS1 e DirASS3). Nestas questões do foro interno e do quotidiano o Serviço Social assume a gestão, em regra, com maior autonomia</p>
	<p><i>“No dia a dia, na gestão interna há delegação de funções, mas alguma, por exemplo, na diretora técnica há. Nas rotinas, o que é que ela tem que fazer é dizer-me o que vai acontecendo em situações concretas, assim problemas maiores, porque às tantas se me colocam um problema que eu não sei o que se passa posso ter tendência a resolvê-lo</i></p>	<p>Nas fundações as decisões correntes concernentes à gestão dos serviços onde se incluem tarefas gerais de gestão de equipas, utentes/famílias são assumidas mais pelas diretoras técnicas, as</p>

	<p><i>sem conhecer os antecedentes (...), portanto no dia a dia ela faz a direção dos equipamentos e serviços de acordo com os regulamentos, aliás a competência dela enquanto diretora está plasmada no próprio regulamento (...) depois especificamente para alguns casos especiais, por exemplo relações com o instituto de emprego e segurança social, outros relacionamentos, problemas disto, ...aí há uma nota para a delegação de competências (...)</i> (DirFSS1)</p> <p><i>“(...) outras questões que têm a ver com o dia a dia são funções que se delegam nela (...)”</i> (DirFSS2)</p> <p><i>“(...) têm competências ao nível da gestão em termos do pessoal, na supervisão de pessoal, na avaliação, nisso tudo, os órgãos dirigentes, não temos nada a ver com isso (...) as escalas, (...) os horários, as compensações, até aquele gesto que se faz a uma pessoa que porta-se melhor e agora também precisa de uma coisa (...), tudo isto é gerido pela pessoa que lá está, inteiramente (...)”</i> (DirFSS3)</p>	<p>quais têm essas atribuições definidas estatutariamente ou por delegação de funções e às quais se lhes reconhece autonomia</p>
	<p><i>“As questões do dia a dia passam pela diretora técnica (...) questões da integração dos utentes, dos processos dos utentes, das colaboradoras, são todas, é o funcionamento dos serviços”</i> (DirSCM2)</p> <p><i>“As áreas em que têm autonomia têm a ver com a gestão do dia a dia da organização, ou seja, famílias, funcionários, organização no seu todo”</i> (DirSCM1)</p> <p><i>Naquilo que diz respeito à direção das respostas, elas assumem a responsabilidade pela programação de atividades e a coordenação e supervisão de (...) colaboradores, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento das respostas sociais (...). Têm toda a autonomia nesses aspetos (...) direção técnica das respostas (...) programação de atividades e a coordenação e supervisão de (...) colaboradores (...) intervenção diária com utentes e famílias, com colaboradores”</i> (DirSCM3)</p>	<p>As decisões do foro do quotidiano concernentes à gestão de serviços incluem tarefas gerais de gestão de equipas, utentes/famílias e admissões de utentes/clientes. São áreas nas quais o Serviço Social tem mais autonomia.</p>

SINOPSE RELATIVA À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Indicadores	Unidades de contexto/significado (exs.)	Anotações decorrentes da análise de conteúdo e triangulação (grelha documental)
Dimensão Tendência Voluntários e Recursos Subsidiados	-----	As associações são de dimensão média (ASS1 e ASS3) e uma tem dimensão grande (ASS2) Média de colaboradores: 40 Crescimento dos recursos humanos das associações, de 2012 para 2015 Todas as associações possuem voluntários (ao nível dos órgãos sociais e outros) e trabalhadores subsidiados
		Todas as fundações são de dimensão grande Média de colaboradores: 147 Crescimento dos recursos humanos das fundações de 2012 para 2015 Todas as fundações possuem voluntários (ao nível dos órgãos sociais e outros) e trabalhadores subsidiados
		Todas as misericórdias são de dimensão grande Média de colaboradores: 128 Crescimento dos recursos humanos das fundações de 2012 para 2015 Todas as misericórdias possuem voluntários (ao nível dos órgãos sociais e outros) e trabalhadores subsidiados
Atores envolvidos recrutamento/ seleção recursos humanos	“(…) é o Serviço Social que tem a responsabilidade de gestão de recursos humanos, da gestão do pessoal” (DirASS1) “(…) não temos a figura do gestor de recursos humanos, mas para se contratar alguém há um processo que de desencadeia por proposta que diz ser necessário este recurso humano (…)” (DirASS2)	Nas associações a direção é o órgão que valida a componente do recrutamento. O Serviço Social tem intervenção explícita nesta vertente dos recursos humanos das valências/respostas sociais
	“(…) por exemplo nesse aspeto do recrutamento de pessoal, normalmente o que é que temos feito, é determinado o perfil da pessoa e depois é constituída uma comissão onde está a Dr.ª (...), que escolhe, seleção e escolha, que faz as entrevistas, seleciona os documentos, etc., e que depois traz o resultado do seu trabalho como proposta e em 99,9% os despachos são: Como vem proposto...” (DirFSS1) “(…) o recrutamento é feito por o órgão executivo, mas conta sempre com a colaboração nas determinadas áreas de outros colaboradores e em termos dessa monitorização, ou seja, acompanhamento, delegação de funções é feita pelo diretor técnico de Serviço Social” (DirFSS2) “(…) isso passa por elas numa fase de pré-seleção, é mais um serviço interno e depois é que vem para a administração embora às vezes venham dois, três nomes, quando só se quer um” (DirFSS3)	Sobre recrutamento e seleção, os dirigentes fundacionais atribuem responsabilidade ao órgão executivo e ao Serviço Social por força da sua direção técnica das valências



	<p><i>“Nas minhas funções gerais, está também a do recrutamento e seleção, mas não a faço sozinha, a diretora técnica participa na análise dos currículos e na entrevista de seleção depois a deliberação vem acima” (DirSCM1)</i></p> <p><i>“Nós temos um departamento de recursos humanos que trata das questões do pessoal, dos contratos, os vencimentos, essas coisas, já somos uma casa com muita gente, crescemos muito e os recursos humanos contribuem também para que os técnicos se centrem no seu trabalho, alivia-os (...) a responsável é sempre ouvida e participa, a Santa Casa é uma instituição que trabalha em conjunto (...) o recrutamento, só chamamos as pessoas de fora quando nos dizem dessas necessidades (...) ela faz parte da seleção, para saber se servem, as pessoas que vão trabalhar consigo (...)” (DirSCM2)</i></p> <p><i>“A responsabilidade do processo é partilhada (...) há intervenção para recrutar pessoas (...) na entrevista, na seleção e na decisão de admissão (...) dos serviços administrativos (...) da minha parte e do Serviço Social” (DirSCM3)</i></p>	<p>Existem áreas (e.g., área da administração, departamento de recursos humanos) que lidam com as questões relativas a recursos humanos, como salários, contratos, quadro pessoal, entre outras, e existe uma incidência sobre estas matérias, da parte da administração (mesa administrativa), que influi no recrutamento de forma mais ou menos direta (i.e., pela decisão e/ou participando no processo de seleção) e da parte da direção técnica das valências</p>
Tipologia equipas e coordenação	<p><i>“(...) depende dela a equipa de prestação de serviços diretos no internamento, portanto auxiliares, por exemplo, a enfermagem não depende dela, é independente, articula com ela na equipa, mas não está sob a sua alçada, mas no fundo é ela que tem de (...) supervisionar e implementar (...)” (DirASS2)</i></p> <p><i>“(...) a sua equipa de trabalho são as ajudantes de ação direta, auxiliares dos serviços (...) as administrativas” (DirASS3)</i></p>	<p>As associações (ASS1 e ASS2) informam acerca da existência de um corpo técnico (e.g., Serviço Social, médica, animadora) e de equipas prestadoras de serviços diretos (e.g., ajudantes de ação direta, auxiliares de serviços gerais, encarregadas). A diretora técnica tem a função de coordenação do pessoal técnico decorrente da necessidade de organizar e fazer funcionar os serviços e funções mais específicas ao nível da supervisão dos profissionais de intervenção direta. Na ASS3 enfatiza-se sobretudo o trabalho de supervisão da equipa direta (DirASS3) porque não possui ERPI</p>
	<p><i>“(...) trabalha com outros técnicos (...) fazem parte da equipa a psicóloga, animadoras, a outra assistente social, os enfermeiros, faz a coordenação (...) mas não supervisiona o ato clínico” (DirFSS1)</i></p> <p><i>“(...) diretamente (...) auxiliares, as ajudantes de ação direta (...)” (DirFSS3)</i></p>	<p>As fundações aludem à existência de equipas com diferentes técnicos (e.g., assistentes sociais, animadores, psicólogos, enfermeiros) e de equipas de ação direta (e.g., ajudantes de ação direta, trabalhadores auxiliares de serviços gerais, encarregadas) associando várias, a diretora técnica à coordenação geral dos colaboradores das respetivas respostas sociais e à sua supervisão direta sobre outros colaboradores (pessoal não técnico afeto à prestação de cuidados)</p>
	<p><i>“(...) as equipas são elas, os profissionais das áreas dos cuidados, da animação, têm as encarregadas, as funcionárias para tratar dos idosos (...) e há o pessoal para o funcionamento geral, que é comum a tudo (...)” (DirSCM1)</i></p> <p><i>“As equipas são multidisciplinares (...) têm na sua equipa profissionais da enfermagem, psicologia, animação e são responsáveis pelos colaboradores de prestação direta de cuidados” (DirSCM3)</i></p>	<p>As equipas da prestação de cuidados contemplam nas misericórdias profissionais vários, a nível do seu saber técnico (e.g., Serviço Social, animação sociocultural, enfermagem) e colaboradores afetos a serviços diretos (e.g., ajudantes de ação direta/lar, auxiliares de serviços gerais, encarregadas), tendo a diretora técnica a sua componente funcional imputada à direção das respostas, onde se inclui a coordenação e supervisão de equipas de ação direta</p>

Planos formação	<p><i>“A formação está legislada (...) não temos um plano, mas sempre que nos aparece uma entidade externa com uma formação que nós vimos que é adequada e que pode ser implementada na instituição, tentamos fazer (...)” (DirASS3)</i></p>	<p>Duas das associações possuem orientações ou plano escrito de formação (ASS1 e ASS2), atribuindo à mesma uma relevância a nível da diferenciação organizacional e uma informa não possuir um plano formal (ASS3), o que não significa que a formação não exista, até porque é obrigatória</p>
	<p><i>“(...) Temos um plano de formação anual que é para os colaboradores, para os auxiliares, mas a nossa formação é também alargada, portanto não apenas para os de ação direta, mas também para chefias intermédias e até para os dirigentes (...)” (DirFSS2)</i></p> <p><i>“A formação é importante para todos, desde o auxiliar que tem que a ter ou uma empregada de limpeza que tem que aprender alguma coisa da sua área, daquilo que é o seu comportamento e do seu relacionamento numa casa destas, ainda por cima com esta multiplicidade de pessoas a circularem aqui dentro” (DirFSS3)</i></p>	<p>Nas fundações os planos de formação existem na forma de documento escrito, estruturados por referência ao ano civil sendo percecionados como de forte pertinência para os colaboradores em geral</p>
	<p><i>“(...) procuramos as que tragam valor acrescentado para a instituição, para a sua gestão (...) temos um plano de formação anual, a instituição tem que dar formação, é um facto, mas nós também temos essa intenção própria, porque faz falta, tem que haver um apurar dos conhecimentos, das competências, damos muita importância à formação, à melhoria das qualificações” (DirSCM1)</i></p> <p><i>“Os recursos humanos desenvolvem e põem em prática o plano de formação a partir daquilo que é importante para a missão e objetivos da Santa Casa (...) são os responsáveis nas suas áreas que têm de lhes dizer o que é importante e até trabalhar com os funcionários, ajudá-los, uma ajuda na valorização profissional das pessoas (...)” (DirSCM2)</i></p>	<p>Todas as misericórdias contemplam um plano formativo estruturado e salientam a importância da formação para as organizações, a qual é vista como um potencial para acréscimo do seu valor a nível das qualificações dos recursos humanos</p>
Avaliação dos recursos humanos e Serviço Social	<p><i>“Da parte dos idosos é a diretora técnica que faz (...)” (DTASS2)</i></p> <p><i>“(...) quando se levanta algum problema sobre uma ou outra, ela dá a sua opinião, as pessoas, já trabalham aqui há vários anos, já se conhecem feitos (...) mas isso vai ser mudado, as próprias técnicas querem, vai ser com o sistema da qualidade, porque isso, depois, lá está, obriga as pessoas de outra forma, até melhoram com certeza em algumas coisas aquilo que fazem (...)” (DirASS1)</i></p>	<p>Para as associações a avaliação de recursos humanos coloca-se num plano já formalizado (ASS2) ou em fase de formalização (ASS3), existindo uma associação que salienta que este procedimento ocorre por via informal, mas que será melhor estabelecido por intermédio do sistema da qualidade que se pretende vir a implementar (ASS1). Em todas se informa acerca da participação do Serviço Social nestes processos</p>
	<p><i>“Temos formas rudimentares de avaliação do desempenho, mecanismos mais básicos quando se tem que avaliar, agora, percebendo aquilo que pode acontecer em termos de impacto no interesse pela realização das tarefas, parece importante ver outras formas de nós motivarmos, tentarmos outras formas de motivação que não passe pela motivação intrínseca, apostando na formação, faz sentido aumentar a capacidade formativa dos nossos colaboradores e ir investindo depois mais na avaliação de desempenho como processo em si” (DirFSS1)</i></p>	<p>A avaliação dos recursos humanos encontra níveis diferenciados de implementação nas fundações, mostrando-se ancorada a procedimentos formalizados (FSS3), mostrando estar a ser implementada (FSS2), ou a ser repensada, i.e., analisando a forma de a tornar mais útil, o que se entende que pode ocorrer investindo mais intensamente na formação dos colaboradores (FSS1)</p> <p>Em todas as fundações se refere existir participação do Serviço Social nestas dinâmicas.</p>

	<p><i>“Já temos aqui na instituição, já fizemos uma primeira avaliação piloto e este ano vamos implementar já agora o seguimento, já temos inclusivamente orientado um regulamento para essa avaliação, estamos a seguir alguma orientação do trabalho que foi desenvolvido pela união das misericórdias e depois conjugando também com o manual do EQUASS (...)” (DirSCM3)</i></p> <p><i>“Temos mas já não fazemos há dois anos, porque o modelo não tinha a ver connosco(...) estávamos para ir a uma formação da CNIS que entretanto foi adiada (...) queremos por a funcionar uma que realmente se adaptasse à nossa realidade, agora estamos com o sistema da qualidade e este sistema de avaliação do pessoal é um processo na instituição, que nós temos (...) esta avaliação implica obrigatoriamente as chefias do pessoal, a área dos idosos é a que tem a maior fatia das funcionárias da instituição e a avaliação delas é feita pelas diretoras técnicas (...) é importante desde que bem adaptada às instituições sociais, não pode ser um modelo duma empresa que era o modelo que aplicávamos (...), elas próprias reconheceram que não estava bem” (DirSCM1)</i></p> <p><i>“Agora não temos, já fizemos aquando da implementação do sistema da qualidade e da certificação (...) faz-se essa avaliação (...) mais no dia a dia, sempre que é preciso tomar decisões tomam-se, conhece-se bem o desempenho das pessoas (...) a técnica nunca deixa de fazer assim uma avaliação da sua equipa, de ver se cumprem (...) mas tem esse trabalho de orientar (...)” (DirSCM2)</i></p>	<p>A avaliação dos recursos humanos mostra-se estabelecida numa das misericórdias (SCM3), sendo que nas restantes traduz um processo que está a ser ajustado, no sentido em que se considera que o modelo aplicado não é o adequado às organizações sociais (SCM1) ou ocorre sem ser através de procedimento formalizado (SCM2), i.e., procede do conhecimento diário das situações e realidades, o qual permite opinar sempre que tal se mostre necessário. Em todas as misericórdias se informa existir participação do Serviço Social nestas várias dinâmicas.</p>
--	---	---

#### SINOPSE RELATIVA À DINÂMICA TRANSFORMACIONAL/INOVAÇÃO SOCIAL

Indicadores	Unidades de contexto/significado (exs.)	Anotações decorrentes da análise de conteúdo
Processos	<p><i>“Pusemos o sistema de videovigilância para controlar as entradas e saídas” (DirASS1)</i></p> <p><i>“(…) nos começamos a implementar a humanidade para que haja um relacionamento diferente com o idoso, do tocar de forma terapêutica, do olhar, do escutar, do falar, o pessoal tem uma atitude diferente, notámos claramente em duas situações benefícios significativos a esse nível (...)” (DirASS2)</i></p> <p><i>“(…) está a avançar-se para a avaliação de desempenho, já se começaram a ver algumas fichas de avaliação de pessoal para saber o que cabe na avaliação (...)será sempre bom haver registos que possam fundamentar decisões que possa ser necessário tomar” (DirASS3)</i></p>	<p>Para as associações as mudanças ou dinâmicas de inovação ocorridas nas OES, com influência na área da população idosa, posicionam-se quanto a processos, em torno de logísticas de serviços (e.g., videovigilância, informatização), métodos organizacionais (e.g., início da abordagem da <i>humanidade</i>) e modalidades de gestão de serviços (e.g., avaliação desempenho)</p>
	<p><i>“(…) há o sistema de informação geral (...) a intranet, a fundação cresceu muito, temos política da qualidade e a informação circula internamente (...)” (DirFSS3)</i></p> <p><i>“(…) quanto à prestação de cuidados houve grandes alterações porque não era estabelecido um plano de cuidados (...)” (DirFSS1)</i></p> <p><i>“(…) nos planos da qualidade das respostas fazem-se questionários aos idosos, para avaliar o seu grau de satisfação com os serviços prestados, agora faz-se sempre (...)” (DirFSS3)</i></p>	<p>Para as fundações os processos de inovação relacionam-se com logísticas a nível de serviços (e.g., informatização de serviços), com melhorias a nível de procedimentos com utentes (e.g., plano cuidados), com modalidades de gestão de serviços (e.g., avaliação desempenho e outros processos de avaliação, por ex. a utentes) e com a adoção da política da qualidade, (e.g., certificação)</p>
	<p><i>“(…) o sistema informático a nível interno para se operacionalizar a qualidade, para melhorar o desempenho da instituição” (DirSCM1)</i></p>	<p>Relativamente às misericórdias as mesmas sintetizam as suas dinâmicas em termos de inovação social referindo no que concerne a processos, aspetos relacionados com logísticas de</p>

	<p><i>“(…) assim essas inovações... bom... existe modernização por exemplo na informatização dos serviços, temos bases de dados dos utentes e tudo é feito, informatizado, desde serviços, tesouraria e a comunicação também passa por aí (...) os procedimentos (...)” (DirSCM2)</i></p> <p><i>“(…) está-se a implementar um processo de organização interna, pela qualidade” (DirSCM1)</i></p> <p><i>“O começo (...) da qualidade (...) há 3 anos veio renovar aqui formas de trabalho (...) a nível de procedimentos, os da qualidade que estamos já a utilizar (...)” (DTSCM3)</i></p>	<p>serviços assentes na organização de informações, entenda-se informatização (e.g., <i>intranet</i>; informatização serviços), com novas modalidades de gestão de serviços (e.g., avaliação recursos humanos) e com a adoção da política da qualidade (e.g., novas formas de organização do trabalho)</p>
Produtos e/ou Serviços	<p><i>“(…) conseguimos aí alterar (...) o que se passa com o centro de dia. As pessoas podem cá estar todos os dias e podem entrar mais cedo e sair mais tarde para facilitar a vida às famílias, nos casos em que é preciso (...)” (DirASS1)</i></p> <p><i>“(…) temos utentes a beneficiar da teleassistência e é muito importante no combate à solidão, as pessoas ligam para cá, qualquer dificuldade que têm, é também uma outra forma de cumprirmos a nossa missão de forma a prestarmos um bom serviço e que é uma necessidade das pessoas muitas vezes de terem alguém com quem falar, alguém a quem perguntarem se for necessário socorrer, aquilo tem um detetor de quedas, se a pessoa deixa de comunicar (...) (DirASS2)</i></p> <p><i>“(…) [o centro do idoso] é hoje um espaço de ocupação e de atividades dos próprios idosos, que é diferente do que existe, temos duas aulas de pintura a funcionar muito bem, a olaria (...)” (DirASS3)</i></p> <p><i>“Em termos do apoio domiciliário por exemplo, temos apoio domiciliário de segunda a domingo, os 7 dias da semana, 365 dias, isso já foi alargado logo em 2005, foi um ajustamento que foi feito, dado que como nós somos um lar que estamos abertos (...) obviamente temos famílias que não precisam, mas quem necessita tem esse apoio” (DirFSS2)</i></p> <p><i>“(…) depois existem as respostas temporárias, ou seja, é possível o cuidador ir e deixar aqui o idoso, um fim de semana ou deixar uma semana ou deixar uns dias ou porque tem um casamento este fim de semana ou porque quer ir de férias e se a resposta pode, corresponde, se nós pudermos corresponder também correspondemos.” (DTFSS3)</i></p> <p><i>“Temos esta ligação entre a parte social e a parte da saúde que ao fim ao cabo é inovadora se virmos outras instituições, os serviços que temos são para melhorar a condição de vida quer social quer de saúde das pessoas” (DirFSS1)</i></p> <p><i>“Fez-se reestruturação dos horários nomeadamente para as visitas (...) (DirSCM1)</i></p> <p><i>“A gestão dos serviços, dos horários, as coisas vão sendo alteradas consoante as necessidades, alargou-se o funcionamento de uma resposta de centro de dia ao fim de semana e sem interrupções, das respostas de apoio domiciliário, alargou-se o horário” (DirSCM2)</i></p> <p><i>“Criámos aqui (...) o centro de noite, já tínhamos a estrutura, o lar, foi com a lógica de dar apoio a situações de maior solidão de pessoas, que não podiam estar sozinhas durante a noite e de modo a permanecerem em casa” (DirSCM1)</i></p>	<p>Para as associações e quanto a <i>produtos/serviços</i>, predominam dinâmicas relativas a reestruturação da oferta (e.g., horários de respostas), fórmulas intermédias de provisão de serviços (e.g., teleassistência), diversificação de serviços (e.g., fisioterapia, “centro do idoso”), projetos para desenvolver serviços (e.g., ajudas técnicas) e diversificação de atividades a idosos</p> <p>Para as fundações e por referência a produtos/serviços assinalam-se iniciativas ancoradas na reestruturação da oferta (e.g., horários), na utilização temporária de serviços (descanso do cuidador); na diversificação serviços (e.g., articulação área social e saúde; intervenção na área das demências; snoezelen) e na diversificação de atividades a idosos</p> <p>As misericórdias apontam quanto a produtos/serviços, dinâmicas a nível da reestruturação interna (e.g., horários para visitas), reestruturação da oferta (e.g., horários respostas), fórmulas intermédias de provisão de serviços (e.g., teleassistência), utilização temporária de serviços (e.g., descanso do cuidador), diversificação de serviços (e.g., centro de noite, articulação respostas) e diversificação de atividades a idosos</p>

## ANEXO O – ELEMENTOS RELATIVOS À SITUAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA

A análise da posição patrimonial das organizações estudadas quanto ao ativo é a que se apresenta sumariada no quadro abaixo.

### Posição do património – Ativo

OES	2012 (M€)	2015 (M€)	Variação	Variação média anual
ASS1	Superior 1 000 000 até 2 000 000	Superior 1 000 000 até 2 000 000	7,40%	2,41%
ASS2	Até 1 000 000	Superior 1 000 000 até 2 000 000	15,19%	4,83%
ASS3	Até 1 000 000	Até 1 000 000	1,70%	0,56%
CLUSTER (ASS)	Até 1 000 000	Até 1 000 000	10,08%	3,25%
FSS1	Superior 6 000 000	Superior 6 000 000	-2,30%	-0,77%
FSS2	Superior 2 000 000 até 6 000 000	Superior 2 000 000 até 6 000 000	14,32%	4,56%
FSS3	Superior 6 000 000	Superior 6 000 000	44,59%	13,08%
CLUSTER (FSS)	Superior 6 000 000	Superior 6 000 000	29,52%	9,01%
SCM1	Superior 2 000 000 até 6 000 000	Superior 2 000 000 até 6 000 000	9,99%	3,22%
SCM2	Superior 1 000 000 até 2 000 000	Superior 1 000 000 até 2 000 000	0,94%	0,31%
SCM3	Superior 6 000 000	Superior 6 000 000	4,78%	1,57%
CLUSTER (SCM)	Superior 2 000 000 até 6 000 000	Superior 2 000 000 até 6 000 000	6,26%	2,05%

Legenda: *Cluster* = dados agregados quantitativos (média); Classes: 1ª classe: Até 1 000 000; 2ª classe: Superior 1 000 000 até 2 000 000; 3ª classe: Superior 2 000 000 até 6 000 000; 4ª classe: Superior 6 000 000

No que diz respeito ao passivo, o quadro seguinte enuncia os valores aferidos a partir dos relatos contabilísticos das organizações.

### Posição do património – Passivo

OES	2012 (€)	2015 (€)	Variação	Variação média anual
ASS1	Até 200 000	Até 200 000	18,95%	5,96%
ASS2	Superior 200 000 até 400 000	Até 200 000	-15,93%	-5,62%
ASS3	Até 200 000	Até 200 000	-7,38%	-2,52%
CLUSTER (ASS)	Até 200 000	Até 200 000	-5,36%	-1,82%
FSS1	Superior 600 000	Superior 600 000	23,36%	7,25%
FSS2	Superior 200 000 até 400 000	Superior 600 000	74,95%	20,50%
FSS3	Superior 600 000	Superior 600 000	125,77%	31,19%

<i>CLUSTER (FSS)</i>	<i>Superior 600 000</i>	<i>Superior 600 000</i>	<i>67,34%</i>	<i>18,72%</i>
SCM1	Superior 400 000 até 600 000	Superior 600 000	33,03%	9,98%
SCM2	Superior 400 000 até 600 000	Superior 200 000 até 400 000	-29,69%	-11,08%
SCM3	Superior 400 000 até 600 000	Superior 400 000 até 600 000	29,86%	9,10%
<i>CLUSTER (SCM)</i>	<i>Superior 400 000 até 600 000</i>	<i>Superior 400 000 até 600 000</i>	<i>12,51%</i>	<i>4,01%</i>

Legenda: Cluster = dados agregados quantitativos (média); Classes: 1ª classe: Até 200 000; 2ª classe: Superior 200 000 até 400 000; 3ª classe: Superior 400 000 até 600 000; 4ª classe: Superior 600 000

No que diz respeito aos fundos patrimoniais, o quadro abaixo enuncia os valores aferidos a partir dos relatos contabilísticos das organizações.

Posição do património – Fundos patrimoniais

OES	2012(€)	2015(€)	Variação	Variação média
ASS1	Superior 750 000 até 1 500 000	Superior 750 000 até 1 500 000	6,44%	2,10%
ASS2	Até 750 000	Superior 750 000 até 1 500 000	24,88%	7,69%
ASS3	Até 750 000	Até 750 000	3,62%	1,19%
<i>CLUSTER (ASS)</i>	<i>Até 750 000</i>	<i>Até 750 000</i>	<i>12,72%</i>	<i>4,07%</i>
FSS1	Superior 5 000 000	Superior 5 000 000	-6,32%	-2,15%
FSS2	Superior 1 500 000 até 5 000 000	Superior 1 500 000 até 5 000 000	4,42%	1,45%
FSS3	Superior 5 000 000	Superior 5 000 000	41,21%	12,19%
<i>CLUSTER (FSS)</i>	<i>Superior 5 000 000</i>	<i>Superior 5 000 000</i>	<i>26,51%</i>	<i>8,15%</i>
SCM1	Superior 1 500 000 até 5 000 000	Superior 1 500 000 até 5 000 000	6,95%	2,27%
SCM2	Superior 750 000 até 1 500 000	Superior 750 000 até 1 500 000	12,78%	4,09%
SCM3	Superior 5 000 000	Superior 5 000 000	3,14%	1,04%
<i>CLUSTER (SCM)</i>	<i>Superior 1 500 000 até 5 000 000</i>	<i>Superior 1 500 000 até 5 000 000</i>	<i>5,50%</i>	<i>1,80%</i>

Legenda: Cluster = dados agregados quantitativos (média); Classes: 1ª classe: Até 750 000; 2ª classe: Superior 750 000 até 1 500 000; 3ª classe: Superior 1 500 000 até 5 000 000; 4ª classe: Superior 5 000 000

OES	Análise financeira – Rácios											
	Autonomia Financeira			Solvabilidade			Liquidez geral			Endividamento		
	2012	2015	Evol.	2012	2015	Evol.	2012	2015	Evol.	2012	2015	Evol.
ASS1	0,92	0,92	-	12,09	10,82	-	4,20	3,15	-	0,08	0,08	+
ASS2	0,76	0,83	+	3,22	4,78	+	0,32	0,75	+	0,24	0,17	-
ASS3	0,82	0,84	+	4,71	5,27	+	4,87	5,65	+	0,18	0,16	-
<i>CLUSTER (ASS)</i>	<i>0,84</i>	<i>0,86</i>	<i>+</i>	<i>6,67</i>	<i>6,95</i>	<i>+</i>	<i>3,13</i>	<i>3,18</i>	<i>+</i>	<i>0,16</i>	<i>0,14</i>	<i>-</i>
FSS1	0,86	0,83	-	6,39	4,85	-	2,66	2,52	-	0,14	0,17	+
FSS2	0,86	0,79	-	6,12	3,65	-	1,13	0,62	-	0,14	0,21	+
FSS3	0,96	0,94	-	24,03	15,03	-	17,46	11,32	-	0,04	0,06	+
<i>CLUSTER (FSS)</i>	<i>0,89</i>	<i>0,85</i>	<i>-</i>	<i>12,18</i>	<i>7,85</i>	<i>-</i>	<i>7,08</i>	<i>4,82</i>	<i>-</i>	<i>0,11</i>	<i>0,15</i>	<i>+</i>
SCM1	0,88	0,86	-	7,60	6,11	-	2,12	2,11	-	0,12	0,14	+
SCM2	0,72	0,81	+	2,59	4,15	+	1,02	1,70	+	0,28	0,19	-
SCM3	0,94	0,92	-	15,30	12,15	-	1,69	2,11	+	0,06	0,08	+
<i>CLUSTER (SCM)</i>	<i>0,85</i>	<i>0,86</i>	<i>+</i>	<i>8,50</i>	<i>7,47</i>	<i>-</i>	<i>1,61</i>	<i>1,98</i>	<i>+</i>	<i>0,15</i>	<i>0,14</i>	<i>-</i>

Legenda: Evol=evolução

Em termos de definição, o rácio de autonomia financeira mostra a parte do capital próprio no financiamento da organização. O valor deste rácio medeia entre 0 e 1 e indica quando os valores são baixos (<0,5) uma situação de dependência face aos capitais alheios e por isso de vulnerabilidade financeira. Assim, quanto mais elevado for este rácio, será menos acentuada a dependência de capitais externos. Este rácio é expresso por:

$$\text{Autonomia financeira} = \frac{\text{fundos patrimoniais (capital próprio)}}{\text{ativo}}$$

O apuramento deste rácio na análise da sustentabilidade financeira das associações estudadas revela que a ASS1 é a que apresenta a maior parte do ativo a ser financiado por capital próprio (0,92), em 2012 e 2015. As ASS2 e ASS3 evidenciam valores deste rácio, na ordem dos 0,83 e 0,84 (em 2015) e registam uma tendência evolutiva positiva, podendo afirmar-se que o cluster das associações induz a partir deste indicador a uma dependência menos expressiva destas entidades face a capitais alheios, em 2015 (0,86) e 2012 (0,84), tendo-se acentuado positivamente esta tendência, como resulta da comparação destes períodos.

No que concerne às organizações fundacionais a expressão deste rácio informa que em 2015 e 2012 os valores relativos à parte do capital próprio no financiamento destas três entidades é superior a 0,7 ainda que exista uma evolução de sentido negativo neste subsector, mas que se mostra fracamente expressiva. No computo geral, o *cluster* fundacional apresenta um rácio de 0,85 em 2015 e de 0,89 em 2012, o que sugere que estas entidades possuem também capacidade para suportar situações adversas futuras, relativas a financiamento por capitais externos.

Quanto às misericórdias este indicador apresentou em 2015, por comparação com 2012, valores para todas estas organizações, acima dos 0,7. Deste modo e em termos dos valores médios deste rácio, para este *cluster*, designadamente, 0,86, em 2015 e 0,85 em 2012, pode admitir-se que estas organizações registam situação favorável quanto a autonomia financeira. Numa leitura mais abrangente verifica-se que todos os valores obtidos são superiores a 0,7 e paralelamente também se

observa, que não há uma tendência geral quanto à evolução entre 2012 e 2015, sendo que as variações ocorridas são pequenas ou pouco expressivas.

No que concerne ao rácio de solvabilidade também apurado como um indicador de sustentabilidade, o mesmo evidencia a capacidade da organização em solver (pagar) os seus compromissos face a terceiros, quando estes se vencem, informando assim, este indicador, que quando os valores apurados são superiores à unidade, o valor do património permite cobrir a totalidade das dívidas (passivo). Este rácio é expresso por:

$$\text{Solvabilidade} = \frac{\text{fundos patrimoniais (capital próprio)}}{\text{passivo}}$$

A aplicabilidade deste rácio às associações permite observar que a ASS1 é a que regista um valor mais elevado de solvabilidade, em 2015, traduzido em 10,82, não obstante revelar um decréscimo de dois valores relativamente a 2012 (12,09). Por seu lado, as ASS3 e ASS2 apresentam valores menos acentuados deste indicador (5,27 e 4,71) para o mesmo período, mas ainda assim reveladores da sua potencial capacidade de pagar compromissos a terceiros. No seu conjunto, as associações apresentam valores médios deste rácio na ordem dos 6,95 (2015) e 6,67 (2012), o que indicia suficiência a nível de fundos patrimoniais para cobertura de passivo/dívidas.

Ao nível das fundações, o valor mais expressivo deste rácio está acoplado à FSS3 (15,03 em 2015 e 24,03 em 2012), ainda que as restantes fundações apresentem igualmente valores superiores à unidade nos dois anos considerados e que sugerem que os fundos patrimoniais são superiores ao passivo. Globalmente e para as fundações, o valor médio do rácio de solvabilidade foi de 7,85, em 2015, tendo diminuído cerca de 5 valores por referência a 2012, não se presumindo, contudo, atentos os valores do rácio, para os anos considerados, uma impossibilidade das organizações em satisfazer as suas obrigações, com os meios próprios de que dispõem.

Relativamente às misericórdias, o maior valor deste rácio, na ordem dos 12,15, em 2015 e de 15,30, em 2012, é o da SCM3, sendo igualmente superiores a 1 os rácios da SCM1 (6,11 em 2015) e SCM2 (4,15 em 2015). Assim, este rácio indica que com grande probabilidade estas entidades não apresentam vulnerabilidade a nível económico-financeiro, já que o seu capital próprio consegue “cobrir” suficientemente as suas dívidas. Transversalmente, os valores são todos superiores à unidade e revelam que os fundos patrimoniais são superiores ao passivo, não existindo, contudo, uma tendência geral quanto à evolução deste rácio de 2012 para 2015. Do ponto de vista da análise financeira pode sugerir-se que a estrutura financeira das organizações em estudo reflecte solidez pois o valor dos passivos é reduzido no computo geral da composição do património.

Ainda no âmbito dos rácios de estruturas de capitais foi apurado o indicador de endividamento, que identifica o peso do passivo no ativo total e avalia o risco de não cumprimento do serviço de dívida por parte das organizações. Valores elevados refletem um nível de endividamento que eventualmente se pode associar a risco de incumprimento. Este rácio é expresso por:

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{passivo}}{\text{ativo}}$$



Por referência às associações este indicador informa que a ASS1 é a que apresenta um menor peso do passivo no ativo total e por isso um menor grau de endividamento (0,08 em 2015 e 2012). Por seu lado as ASS2 e ASS3 evidenciam também um nível de endividamento de baixo risco, já que apresentam valores deste rácio, para 2015, na ordem dos 0,17 e 0,16, respetivamente. O valor do rácio de endividamento associado a este cluster sugere que nos dois períodos temporais considerados, as associações conseguiram cumprir com o pagamento das suas dívidas.

Em relação às fundações verifica-se que a FSS3 é a que apresenta um menor valor deste rácio, em 2015 (0,06), a que se segue a FSS1 (0,17) e a FSS2 (0,21), tendo estas três entidades registado uma evolução positiva do nível de endividamento, em 2015 por comparação com 2012, ainda que não muito acentuada. Em termos do valor agregado, o rácio de endividamento não se apresenta como um elemento de vulnerabilidade para estas organizações, já que se situou abaixo dos 0,3 valores, em 2015 (0,15) e em 2012 (0,11).

Quanto às misericórdias os dados financeiros informam que o rácio de endividamento menos expressivo provém da SCM3 (0,08 em 2015 e 0,06 em 2012). Seguidamente, apresentam uma posição favorável face a este indicador, a SCM1 (0,14 em 2015 e 0,12 em 2012) e a SCM2 (0,19 em 2015 e 0,28 em 2012). Os valores de endividamento médio para este cluster situam-se, aproximadamente, em 0,14, em 2015 e 0,15, em 2012, indiciando uma situação de fraco endividamento e potencialmente facilitadora do recurso a capitais alheios.

Equacionando o conjunto das organizações estudadas pode presumir-se que sendo este indicador utilizado para avaliar o risco de não cumprimento do serviço de dívida por parte das organizações, os valores aqui obtidos são todos inferiores a 0,3, pelo que o risco de incumprimento se apresentou reduzido. Ainda assim, não há uma tendência geral quanto à evolução entre 2012 e 2015 apresentando-se as variações entre estes períodos com pouca grandeza.

A par com estes indicadores, a literatura sugere que a capacidade das organizações em solver dívidas num curto prazo traduz um indicador de liquidez geral importante de analisar, já que elucida acerca da sua disponibilidade em cumprir compromissos ou obrigações (de curto prazo) por via do recurso aos seus ativos correntes. Em termos operativos, um rácio com valor superior à unidade significa que a organização consegue a partir dos seus ativos correntes pagar as suas dívidas de curto prazo (inferior a um ano) <sup>96</sup>.

Este rácio é expresso por:

$$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{ativo corrente}}{\text{passivo corrente}}$$

Pela aplicação deste rácio às associações assume-se que as ASS3 e ASS1 possuem uma situação financeira no curto prazo, favorável, visto que registam valores relativos a este rácio superiores a 1, em ambos os períodos temporais considerados, enquanto que a ASS2 apresenta um valor inferior

---

<sup>96</sup> Na análise deste rácio valores inferiores a 1 devem ser interpretados com prudência, já que os mesmos podem ser influenciados pelo ciclo de exploração da entidade e pelos tempos médios de recebimento e pagamento.

a 1, em 2015 (0,75), mas que evoluiu positivamente, face a 2012 (0,32). O *cluster* das associações expressa um valor medio deste rácio de 3,18 (2015) e 3,3 (2012), podendo presumir-se que estas entidades estão em condições de cumprir as obrigações de natureza financeira num quadro corrente (e.g., pagamento de matérias-primas, salários, energia, entre outros).

Quanto às fundações, sublinha-se o valor deste rácio em relação à FSS3 (11,32 em 2015 e 17,46 em 2012), o qual informa acerca da existência de ativos com expressiva liquidez para manter o cumprimento atempado de obrigações. Também em relação à FSS1 se assume a capacidade de a mesma pagar o seu passivo de curto prazo recorrendo ao seu ativo de curto prazo (2,52 em 2015 e 2,66 em 2012), sendo que a FSS2 é a que indicia uma situação de maior dificuldade quanto à liquidez (0,62 em 2015). O *cluster* das fundações revela que o valor médio deste rácio é de 4,82 (2015) e de 7,08 (2012), evidenciando assim o grupo das fundações uma tendência evolutiva negativa quanto à liquidez.

No que se refere às misericórdias, os valores do rácio para a SCM1 (2,11 em 2015 e 2,12 em 2012), SCM2 (1,70 em 2015 e 1,02 em 2012) e SCM3 (2,11 em 2015 e 1,69 em 2012) sugerem disponibilidade das mesmas para cumprir obrigações correntes em ambos os períodos temporais analisados, apresentando este *cluster* um valor médio do rácio superior a um, nos anos referenciados (1,98 em 2015 e 1,61 em 2012).

Globalmente este indicador sugere que no curto prazo os ativos das organizações *cobrem* em valor superior a um, os passivos de curto prazo associados às mesmas, excetuando os casos da ASS2 e FSS2, em que este rácio é inferior à unidade, mas que da mesma se aproxima, não existindo, contudo, uma tendência uniforme quanto à evolução deste rácio entre 2012 e 2015.

## Elementos relativos a rendimentos e gastos

### Composição do rendimento<sup>97</sup>

OES	Vendas e serviços prestados (%)			Subsídios Exploração (%)			Rendimentos Financeiros (%)			Outros rendimentos (%)		
	2012	2015	Evol.	2012	2015	Evol.	2012	2015	Evol.	2012	2015	Evol.
ASS1	53,19	54,85	1,66	42,76	42,05	-0,71	1,13	0,17	-0,96	2,92	2,93	0,01
ASS2	47,79	51,94	4,16	47,96	44,73	-3,23	0	0,03	0,03	4,26	3,30	-0,96
ASS3	65,36	71,06	5,70	32,20	25,20	-7	0,32	0	-0,32	2,13	3,75	1,62
CLUSTER (ASS)	55,45	59,29	3,84	40,97	37,32	-3,65	0,48	0,07	-0,41	3,10	3,32	0,22
FSS1	81,80	71,32	-10,48	15,29	23,85	8,56	0,79	0,40	-0,39	2,12	4,43	2,31
FSS2	41,95	43,84	1,90	48,30	46,91	-1,39	0,46	0	-0,46	9,29	9,24	-0,05
FSS3	48,28	45,23	-3,05	30,93	24,93	6	7,10	2,60	-4,50	13,69	27,24	13,55
CLUSTER (FSS)	57,34	53,46	-3,88	31,51	31,90	0,39	2,78	1%	-1,78	8,37	13,64	5,27
SCM1	46,58	44,93	-1,65	45,78	47,19	1,41	1,08	0,48	-0,60	6,57	7,40	0,84
SCM2	29,08	33,29	4,21	46,91	46,21	-0,70	0,44	0,19	-0,25	23,57	20,31	-3,25
SCM3	37,44	36,42	-1,01	51,17	54,87	3,70	0,42	0,10	-0,32	10,97	8,61	-2,36
CLUSTER (SCM)	37,70	38,21	0,51	47,95	49,42	1,47	0,65	0,26	-0,39	13,70	12,11	-1,30

Concretamente e no que diz respeito aos rendimentos relativos aos períodos de 2012 e 2015, a análise foi realizada através das contas 71 a 79, tendo por base o código de contas específico para

<sup>97</sup> O apuramento dos dados foi feito com base nas seguintes contas: Vendas e serviços prestados: contas 71 e 72; Subsídios à exploração: conta 75; Rendimentos Financeiros: Conta 79; Outros rendimentos: todas as restantes categorias de rendimentos, quando existentes, nomeadamente as contas 73,74,76,77 e 78.

as ESNL<sup>98</sup>. Neste seguimento, pode verificar-se que para as associações do estudo a parcela relativa a vendas e serviços prestados (contas 71 e 72)<sup>99</sup> constitui aquela que se mostra predominante em ambas as demonstrações de resultados (relativas ao exercício de 2012 e 2015) e traduz o resultado das vendas (resultantes da atividade desenvolvida) e das quotizações (onde se incluem mensalidades das respostas sociais). Para estas instituições a media dos rendimentos advindos das vendas e da prestação de serviços foi de 55,45% em 2012 e de 59,29% em 2015, evidenciando uma taxa de crescimento de 3,84% tendo por base estes períodos. Todas estas instituições obtiveram rendimentos provenientes de subsídios à exploração (e.g., comparticipações da segurança social; IEFP) em percentagem inferior às vendas e serviços por si prestados, representando aquela rubrica (conta 75), 40,97% do rendimento destas entidades em 2012 e 37,32%, em 2015, o que informa acerca de uma diminuição na ordem dos 3,65% do rendimento por esta via (evolução ponderada).

Relativamente às fundações, regista-se uma tendência próxima à das OES atrás referidas, existindo duas fundações, a FSS1 e a FSS3, que apresentam as percentagens do rendimento oriundas de vendas e serviços prestados, como as mais expressivas nos períodos relativos aos exercícios de 2012 e 2015. Em relação à FSS2, os valores percentuais relativos a vendas e prestações de serviço situam-se na ordem dos 41,95% em 2012 e 43,84% em 2015, contudo, se a estes se adicionarem os valores percentuais relativos a outros rendimentos (e.g., rendas de propriedades de investimentos/arrendamento de terrenos rústicos), constata-se que também em relação a esta entidade predomina a parte dos rendimentos que advêm fontes privadas, no seu financiamento global. A leitura dos valores da média para o *cluster* das fundações esclarece que a componente relativa a vendas e serviços prestados representou 57,34% do rendimento destas entidades em 2012 e 53,46% em 2015 revelando uma taxa de crescimento negativa na ordem dos -3,88%. Por seu lado, a parcela relativa a subsídios à exploração representou 31,51% e 31,90% do seu rendimento, em 2012 e 2015, respetivamente e uma taxa de crescimento de 0,39%. A parcela relativa a outros rendimentos adquiriu também alguma expressão nos períodos de exercício considerados, tendo representado, 8,37% e 13,64% dos rendimentos em 2012 e 2015, tendo a mesma evoluído a uma taxa de crescimento de 5,27%.

No que respeita às misericórdias, a análise da composição do rendimento revela que todas obtiveram rendimentos provenientes de subsídios à exploração (e.g., comparticipações da segurança social; IEFP), em 2015, em percentagem superior às vendas e serviços por si prestados, contudo, se a esta rubrica se associar as parcelas relativas a outros rendimentos, observa-se que duas das misericórdias, designadamente a SCM1 e a SCM2 reforçam a sua expressão do financiamento por *via privada*, tendo para tal contribuído rendimentos diversos, como por exemplo, os que se associam a propriedades de investimento (e.g., arrendamentos de prédios urbanos). A SCM3 traduz a única

---

<sup>98</sup> Nos termos das contas específicas dirigidas às ESNL, é na classe 7 — rendimentos, que se inclui os rendimentos e os ganhos respeitantes ao período. A conta 71 refere-se a vendas, a conta 72 refere-se a prestações de serviços. Nesta conta são registadas as quotas dos utilizadores, as quotizações e joias dos associados, as promoções e os patrocínios, de acordo com as respetivas subcontas. A conta 73 remete para variações nos inventários da produção; a conta 74 integra os trabalhos para a própria entidade; a conta 75 abrange os subsídios, doações e legados à exploração. Registam-se nesta conta os subsídios do Estado e os subsídios, doações e legados dos instituidores/fundadores da entidade destinados à exploração. A conta 76 diz respeito a reversões; a conta 77 engloba os ganhos por aumentos de justo valor; a conta 78 inclui outros rendimentos e ganhos e a conta 79 refere-se a juros e outros rendimentos financeiros. (Vd. Anexo da Portaria n.º 106/2011 de 14 de março).

<sup>99</sup> Utiliza-se nesta análise a referência a vendas e serviços prestados de forma agregada visto que é desta forma que se mostra transcrita na demonstração de resultados por natureza.

entidade cuja parcela do rendimento por via dos subsídios à exploração constitui a vertente mais significativa do seu rendimento.

No que concerne à dinâmica deste último *cluster* verifica-se que a vertente dos subsídios à exploração representou 47,95% e 49,42% do rendimento destas entidades, em 2012 e 2015 respetivamente, enquanto que a vertente das vendas e serviços prestados totalizou 37,70% e 38,21% para os mesmos períodos. Equacionando outras parcelas do rendimento privado, designadamente outros rendimentos, verifica-se, serem os do “foro privado”, os dominantes para o conjunto (*cluster*) das misericórdias.

De salientar que a componente relativa a rendimentos financeiros é relativamente pouco expressiva para a generalidade das OES.

No domínio dos gastos, o quadro abaixo sumaria as principais rubricas acerca desta dinâmica.

Composição dos gastos<sup>100</sup>

OES	Gastos pessoal (%)			FSE (%)			Gastos de financiamento (%)			Outros gastos (%)		
	2012	2015	Evol.	2012	2015	Evol.	2012	2015	Evol.	2012	2015	Evol.
ASS1	58,08	61,66	3,58	23,24	18,40	-4,84	0	0	0	18,68	19,93	1,26
ASS2	53,30	59,44	6,14	26,34	20,90	-5,44	0,36	0,10	-0,26	20,01	19,57	-0,44
ASS3	52,85	48,95	-3,90	42,91	47,80	4,90	0,05	0	-0,05	4,19	3,25	-0,94
CLUSTER (ASS)	54,75	56,68	1,94	30,83	29,03	-1,79	0,14	0,03	-0,11	14,29	14,25	-0,04
FSS1	28,95	43,48	14,53	42,90	29,39	-13,51	0,06	0,04	-0,02	28,09	27,09	-1
FSS2	53,80	59,13	5,33	22,56	21,26	-1,31	0,05	0,72	0,68	23,59	18,89	-4,70
FSS3	45,75	43,67	-2,09	28,22	22,78	-5,44	0,24	0,59	0,35	25,79	32,97	7,18
CLUSTER (FSS)	42,83	48,76	5,93	31,23	24,47	-6,75	0,12	0,45	0,33	25,82	26,32	0,49
SCM1	55,67	52,29	-3,38	20,91	23,89	2,98	0,06	0,43	0,37	23,36	23,39	0,03
SCM2	63,11	65,03	1,92	18,77	18,34	-0,43	0,28	0,03	-0,24	17,84	16,60	-1,24
SCM3	69,35	64,31	-5,04	13,60	16,81	3,21	0	0	0	17,05	18,89	1,83
CLUSTER (SCM)	62,71	60,54	-2,17	17,76	19,68	1,92	0,11	0,16	0,04	19,42	19,62	0,21

A vertente dos gastos relativos aos períodos de 2012 e 2015, foi analisada através das demonstrações de resultados por natureza e tendo igualmente por referência o código de contas para as ESNL. À luz da documentação contabilística analisada constata-se que a componente dos gastos com pessoal é aquela que se mostra mais significativa para todas as OES, quer individualmente consideradas, quer em termos de conjunto. Assim, e para o *cluster* das associações, os gastos com pessoal representaram em média 54,75% e 56,68% dos seus gastos, em 2012 e 2015, respetivamente tendo crescido quase 2% com base nestes períodos. De igual modo, para as fundações esta categoria de gastos foi claramente a mais expressiva em ambos os períodos. De uma forma agregada esta tipologia de gastos representou em média 42,83% e 48,76% dos gastos destas entidades, em 2012 e

<sup>100</sup> O apuramento dos dados foi feito com base nas seguintes contas: Gastos com pessoal: conta 63; Fornecimento e serviços externos: conta 62; Gastos e perdas de financiamento: Conta 69; Outros gastos: Corresponde ao somatório dos gastos que não compreendem FSE, Gastos com o pessoal e Gastos de Financiamento, ou seja corresponde ao somatório do saldo das contas 61, 64, 65, 66, 67 e 68. De notar que as principais componentes são os valores relativos aos saldos das contas 64 (amortizações) e 68 (Outros gastos e perdas). (Vd. Anexo da Portaria n.º 106/2011 de 14 de março).

2015 respetivamente, tendo os mesmos crescido cerca de 6%. Tendência idêntica se verificou nas misericórdias analisadas, as quais apresentaram de forma agregada uma média de 62,71% e 60,54% dos gastos com pessoal, em 2012 e 2015, respetivamente, ainda que a tendência de crescimento desta rubrica tenha sido negativa, na ordem dos -2, 17%.

Particularmente expressiva nos gastos é também a rubrica relativa a fornecimento e serviços externos, a qual representa para grande parte das OES analisadas a segunda maior “fatia” dos gastos. Assim acontece no quadro das associações, verificando-se que a média deste tipo de gastos representou 30,83% em 2012 e 29,03% em 2015, tendo, contudo, evoluído a uma taxa negativa (-1,79%). Para as restantes organizações, designadamente fundações, esta componente dos gastos é igualmente a segunda mais expressiva, nos períodos considerados, excetuando o caso da FSS3, a qual apresenta gastos mais elevados na rubrica relativa a outros gastos. No conjunto das fundações, a rubrica referente a fornecimento e serviços externos representou 31,23% e 24, 47% dos gastos destas entidades, tendo, contudo, diminuído esta tipologia de gastos tendo por base estes períodos em -6,75%.

Para as OES com o estatuto de misericórdia a componente do fornecimento e serviços externos é a segunda tipologia mais expressiva dos gastos, designadamente para a SCM1 e SCM2 em 2015, enquanto que para a SCM3 os gastos referentes a financiamentos obtidos predominam. Ainda assim esta categoria representou 17,76% e 19,68% dos gastos em 2012 e 2015 para estas entidades, tendo evoluído de forma negativa (-6,75%).

As rubricas relativas a gastos de financiamento e que decorrem de gastos relativos a juros suportados são pouco expressivas para as OES analisadas.

# ANEXO P – SINOPSE DO POSICIONAMENTO FACE À SUSTENABILIDADE ECONÓMICA

## SINOPSE RELATIVA ÀS FONTES DE FINANCIAMENTO

Indicadores	Unidades de contexto/significado (exs.)	Anotações decorrentes da análise de conteúdo
Financiamento público	“(…) <i>há a comparticipação da segurança social, os subsídios do IEFP</i> (….) (DirASS1) “(…) <i>as fontes públicas que têm a ver com os acordos de cooperação</i> (….) <i>quanto a subsídios do IEFP recorremos, (...) fazemos algumas candidaturas a estágios profissionais e CEI's</i> ” (DirASS2) “(…) <i>temos os acordos com a segurança social em relação ao centro de dia e apoio domiciliário</i> (….) <i>e em termos das candidaturas, temos feito</i> (….) <i>tivemos o subsídio para o estágio, os CEI, do IEFP</i> ” (DirASS3)	As associações financiam-se através de modalidades de financiamento público e privado. O suporte financeiro do Estado decorre das respostas sociais por si provisionadas e provém de outros entes públicos (e.g., IEFP), na sequência de candidaturas a estágios profissionais e/ou de medidas de emprego-inserção (e.g., CEI e CEI+)
	“(…) <i>Temos as comparticipações da segurança social em termos de proveitos</i> ” (DirFSS1); “(…) <i>são as comparticipações da segurança social na parte do lar, a administração regional de saúde e segurança social nos cuidados continuados</i> ” (DTFSS1) “ <i>As principais são os acordos de cooperação, que é indiscutível que sem eles não conseguimos viver</i> (….)” (DirFSS2); “(…) <i>temos a segurança social e os subsídios do IEFP porque temos os CEI's que vêm do centro de emprego</i> ” (DTFSS2) “(…) <i>as comparticipações da segurança social</i> (….)” (DirFSS3); “(…) <i>o Estado, a segurança social, o IEFP, porque nós candidatamo-nos a muitas medidas</i> (….)” (DTFSS3)	As fundações possuem financiamento público e privado, revertendo o primeiro dos acordos de cooperação para as respostas sociais, e/ou de outros organismos públicos, na sequência de outras atividades desenvolvidas e/ou de programas apoiados maioritariamente pelo IEFP
	“(…) <i>há os subsídios do Estado, nós temos acordos de cooperação</i> (….) <i>as comparticipações da segurança social</i> (….) <i>também pelas modalidades abertas às entidades de solidariedade, que vêm do Instituto de Emprego</i> ” (DirSCM1) “(…) <i>temos a segurança social, nos acordos com os idosos</i> ” (DirSCM2) “ <i>São os acordos de cooperação celebrados com o Estado, instituto da segurança social e ministério da saúde</i> (….) <i>o IEFP nas medidas de apoio à empregabilidade</i> (….) <i>no âmbito das medidas ativas do IEFP</i> (….) ” (DirSCM3)	As misericórdias integram financiamento associado aos acordos de cooperação (respostas sociais) e/ou acordos com outros organismos públicos, na sequência de outras atividades desenvolvidas e/ou programas apoiados pelo IEFP
	“(…) <i>comparticipação dos utentes e familiares</i> (….)” (DirASS1 e DirASS2) “(…) <i>as principais fontes de financiamento têm a ver com a prestação de serviços, com a universidade sénior</i> (….) <i>temos vivido com os acordos da segurança social</i> (….) <i>com a universidade sénior</i> ” (DirASS3) “(…) <i>as mensalidades do centro de dia, as mensalidades do [Centro do Idoso], as mensalidades do apoio domiciliário, da universidade sénior, do banco de ajudas técnicas</i> (….)” (DTASS3)	As associações financiam-se através de comparticipações/mensalidades decorrentes das respostas sociais e/ou da prestação de serviços decorrente também de outra atividade por si desenvolvida
Financiamento privado	“ <i>Temos as comparticipações dos utentes também, mas a instrumentação financeira da unidade hospitalar é o grande suporte financeiro da instituição</i> ” (DirFSS1); “(…) <i>as mensalidades dos utentes e a área privada da saúde que de alguma forma injeta dinheiro na parte social</i> (….)” (DTFSS1) “(…) <i>obviamente com as comparticipações dos idosos e comparticipação das famílias sempre que é possível, (...) porque eu acho que nem que seja pouco a família tem que contribuir com alguma coisa</i> (….)” (DirFSS2)	As fundações realçam as comparticipações/mensalidades provenientes da prestação de serviços em respostas sociais (com acordos de cooperação) e/ou a prestação de serviços decorrente também de atividade por si desenvolvida, como componentes muito expressivas do seu financiamento

	<p><i>“(…) temos o pagamento dos utentes, das famílias que têm a ver com as nossas respostas (...) e um conjunto de atividades em outras áreas (...)” (DirFSS3)</i></p>	
	<p><i>“(…) temos as mensalidades dos utentes (...) mas nós nem sequer dependemos 50% do Estado, há instituições que vivem só, ou melhor, a maior parte da receita que têm provém dos acordos, nós não, mas são uma grande ajuda, claro (...)” (DirSCM1)</i></p> <p><i>“(…) temos as mensalidades dos utentes (...)” (DirSCM2)</i></p> <p><i>“(…) as participações dos utentes, familiares” (DirSCM3)</i></p>	<p>O financiamento privado nas misericórdias abrange sobretudo as participações/mensalidades provenientes da prestação de serviços em respostas sociais (com acordos de cooperação) e/ou a prestação de serviços decorrente também de atividade por si desenvolvida</p>
Outras fontes	<p><i>“(…) temos alguns donativos que são pontuais(...) já tivemos doações, isso não foi no meu tempo, foi uma senhora que deu uma quantidade grande de dinheiro, este prémio, foi dado por uma outra senhora que estamos a ver se fazemos um busto, têm aí também já um quadro (...) há as quotas dos sócios, as quotas são residuais (...)” (DirASS1)</i></p> <p><i>“(…) as quotas dos associados que são insignificantes, alguns donativos esporádicos das autarquias e da comissão de partes dos baldios que de vez em quando nos faz alguns donativos (DirASS2)</i></p> <p><i>“(…) donativos de vez em quando mas são coisas irrisórias, um móvel (...) uns computadores desatualizados (...)” (DirASS3)</i></p> <p><i>“(…) há os apoios pontuais (...) consagração do IRS, que nós nunca temos a consciência de quanto é que vamos receber, do mecenato e quando recebemos pensamos assim, afinal ainda há muitas pessoas que conhecem a instituição e que colocaram o nosso NIF quando fizeram o IRS e afinal recebemos (...) e isso é bom” (DTASS3)</i></p>	<p>Outras fontes de financiamento menos expressivas para as associações referem-se por exemplo a donativos e quotas de associados</p>
	<p><i>“(…) donativos, aceitamos, mas é residual” (DTFSS1)</i></p> <p><i>“(…) Não temos donativos, em termos de comunidade, é mais fácil para pessoas que venham de fora darem-nos, mas são coisas esporádicas (...)” (DirFSS2)</i></p> <p><i>“(…) as doações privadas existem muito graças ao trabalho voluntário prestado por várias pessoas e por membros dos diversos Conselhos (...) têm um peso muito importante que nós fazemos questão de contabilizar” (DirFSS3)</i></p>	<p>Relativamente a donativos, as fundações reconhecem-lhe uma expressão diferenciada</p>
	<p><i>“(…) temos um ou outro donativo (...) há toda a quotização dos associados (...)” (DirSCM1)</i></p> <p><i>“(…) às vezes temos donativos, agora muito menos” (DirSCM2); “(…) as quotas dos irmãos, (...)” (DirSCM2)</i></p> <p><i>“(…) as quotas dos irmãos (...) o contributo dos irmãos da misericórdia é muitíssimo residual, temos também muito pouco mecenato (...) o que acontece com um espaçamento muito grande por vezes é um benfeitor, alguém que quis deixar os seus bens à misericórdia e que eventualmente esteja aí uma almofada que possa ajudar numa fase mais difícil de funcionamento da instituição a recuperar também alguma da sua dinâmica (...)” (DirSCM3)</i></p>	<p>As misericórdias referem ter donativos residuais (pouco frequentes) e referem outras fontes relativas por exemplo a quotizações dos associados/irmãos</p>
Dificuldades financiamento	<p><i>“(…) temos atrasos no pagamento mas não temos pessoas que tirem os familiares de cá, (...) uma ou outra situação, colocam aqui o pai, a mãe (...) recebem o dinheiro e não pagam (...) temos aí uma falha que é o facto de termos alguns sócios que infelizmente não pagam, porque não se vai lá (...)” (DirASS1)</i></p> <p><i>“Ultimamente tem sido o não pagamento de mensalidades, atrasos, descida das mensalidades, nunca tivemos tantos utentes a dever dinheiro à instituição, com mensalidades em atraso, está bem que isto coincidiu com a crise (...)” (DTASS1)</i></p>	<p>As associações assinalam atrasos de pagamento/dívidas de utentes e outros (e.g., dívidas de sócios/pagamento quotas) entre outras situações</p>

	<p>“(...) tínhamos algumas dividas de prestações familiares, não pagamento de mensalidades (...) estamos num processo de recuperação dessas dividas que está a ser parcialmente conseguido, mas pelo menos temos uma situação, é que não temos tido casos novos (...)” (DirASS2)</p> <p>“(...) há pagamentos em atraso de serviços, (...) de vez em quando existem situações, por vezes são tricas entre irmãos, tu não pagas eu não pago (...) as principais dificuldades têm a ver com alguma redução no número de utentes” (DirASS3)</p>	
	<p>“A morosidade que as famílias às vezes têm para fazer pagamentos, eu tenho agora aí uma senhora que faleceu ontem e que a família deve aí cinco mil e tal euros (...) (DTFSS1)</p> <p>“Não nos aconteceu nenhuma situação de familiares que retiraram idosos da instituição e os levaram para casa devido a questões financeiras. Temos é alguns pagamentos de mensalidades em atraso (...) (DirFSS2)</p> <p>“(...) já temos tido e de vez em quando temos atrasos de pagamento” (DTFSS3)</p>	As fundações enfatizam atrasos de pagamento/dívidas de utentes
	<p>“(...) relativamente a pagamentos notam-se algumas dificuldades que começaram nos últimos anos, temos aí algumas dividas e depois quando os idosos morrem é mais difícil (...) temos aí alguns casos que nós vamos tendo alguma tolerância, e vamos sempre dizendo, mas vá pagando, vá dando um X à conta, porque a família é que recebe as reformas, usam o dinheiro e nós esperamos (...) mas temos algumas situações em que faleceram e ficámos com a divida pendurada” (DirSCM1)</p> <p>“(...) algumas famílias têm dificuldade em pagar as mensalidades (...) e nota-se os familiares a alertar: Cuidado com as fraldas! Não mudem muito! (...) as pessoas estão muito despertas para o tipo de custos que têm que fazer” (DTSCM1)</p> <p>“(...) temos alguns, atraso de pagamentos de mensalidades (...)” (DTSCM2)</p> <p>“(...) Temos algumas situações (...) devemos ter aí uns dez casos de mensalidades que andam em atraso, de cobrança mais difícil” (DirSCM3)</p>	As misericórdias informam sobre dificuldades de pagamento/dívida de utentes/familiares
Posicionamento quanto ao apoio do Estado	<p>“O Estado devia apoiar mais as instituições, para mim o grande erro do Estado é não participar em todos os lugares que estão cá (...) temos uma capacidade de 35 e o Estado só participa para 20” (DirASS1)</p> <p>“(...) as instituições assumem um papel delicado que é o seguinte e que deveria ser assumido pela segurança social, a segurança social tem acordos connosco e dá por utente, trezentos e tal, estou a falar do ERPI (...) e o restante quem faz a solidariedade são as instituições e quem faz os cálculos são as instituições perante regras que estão estabelecidas (...) e acho que este papel deveria ser assegurado pela segurança social (...) definir as participações dos familiares, recolher as verbas e às instituições dava em vez dos trezentos euros, a totalidade do custo do utente, mais coisa menos coisa (...)” (DirASS2)</p> <p>“Há uma componente que não pode deixar de estar presente que é o Estado porque estamos a falar de áreas sociais” (DirASS3)</p>	As associações sublinham a insuficiência e/ou importância do apoio do Estado
	<p>“(...) nós estamos numa situação em que há diminuição do esforço financeiro público relativamente à fundação, o que aliás não é só da fundação, é global (...) o apoio financeiro público por parte da segurança social, hoje, não chega a 40% sequer das necessidades e esse é o grande problema de sustentação das instituições” (DirFSS1)</p> <p>“(...) o Estado não dá subsídios a estas instituições, o Estado paga a estas instituições, como paga aos empreiteiros e a outros prestadores de serviços que fazem ao Estado (...) agora,</p>	As Fundações realçam a insuficiência e/ou importância do apoio do Estado



	<p><i>este tipo de instituições a trabalhar com áreas sociais não se consegue viver sem o apoio do Estado (...)</i> (DirFSS3)</p>	
	<p><i>“Eu acho que o Estado deve sempre ajudar, se me perguntar se eu acho que o subsídio que ele dá por idoso é muito, não é! (...) eu acho que o Estado não deve suportar as instituições na sua totalidade, mas deve dar um apoio, nem 8 nem 80, as instituições têm de fazer pela vida”</i> (DirSCM1)</p> <p><i>“(...) seria um descalabro para as instituições todas se o Estado deixasse de pagar, o Estado tem de estar presente, mas não chega, há algumas IPSS que já fecharam (...) o Estado tem um bem nestas misericórdias, porque nós fazemos (...) por metade ”</i>(DirSCM2)</p> <p><i>“(...) não se pode dispensar o apoio subsidiário do Estado (...)”</i> (DirSCM3)</p>	<p>As misericórdias distinguem a necessidade da participação do Estado no financiamento</p>
Diversificação das fontes de financiamento	<p><i>“Nós fazemos o que podemos, faz-se angariação de donativos, temos alguns eventos (...) mas é difícil captar receita”</i> (DirASS1)</p> <p><i>“(...) estar dependente única e exclusivamente da segurança social é muito complicado, é muito arriscado, se nós não tivermos outra fonte de financiamento, para já tínhamos mais dificuldade em adquirir equipamento, adquirir outro tipo de coisas (...) tem que se saber onde se pode ir buscar financiamento, tem que haver uma atenção permanente nas candidaturas por exemplo, para ir buscar recursos, devia existir mais formação aqui”</i> (DTASS1)</p> <p><i>“(...) é importante, mas eu penso que também há constrangimentos que têm que ser contornados, (...) há obstáculos que têm que desaparecer, mesmo ao nível da lei”</i> (DirASS2)</p> <p><i>“(...) nestas instituições nós não devemos estar sempre à espera que o Estado nos apoie, nós temos que, e há aí muito dinheiro fora, que pesquisar, abrir os olhos, porque o Portugal 2020 vai trazer aí muita coisa e nós já andamos atentos a isso”</i> (DTASS2)</p> <p><i>“(...) deve ir-se por aí, nós, canalizamos algum tipo de sinergias (...)”</i> (DirASS3)</p> <p><i>“(...) cada vez somos mais instituições, cada vez somos mais a depender do erário público e cada vez menos o Estado está disposto também e, portanto, nós temos também que diversificar, temos também que inovar e criar fontes de financiamento próprias que nos possam garantir a sustentabilidade (...)”</i> (DTASS3)</p>	<p>As associações consideram necessário diversificar as fontes de financiamento e/ou facilitar essa diversificação</p>
	<p><i>“(...) penso que tem de se alagar o conceito em termos da intervenção, aproveitando as competências e o know how e prestar serviços que as pessoas necessitam e que possam pagar ”</i>(DirFSS1)</p> <p><i>“(...) estas instituições deviam procurar outras fontes de financiamento (...) acho que o Estado não consegue suportar a despesa e as famílias por sua vez também não (...) tem de existir uma mobilização de recursos por parte também das instituições, por forma a alcançar a indispensável sustentabilidade financeira dos serviços”</i> (DTFSS1)</p> <p><i>“(...) é a questão que é mais central hoje, que é de facto não podermos continuar a viver (...) à custa do Estado obviamente, e à espera do Estado, porque o Estado também tem os constrangimentos que todos nós temos e isso é muito preocupante</i> (DirFSS2)</p> <p><i>“(...) não há nenhuma instituição (...)que alguma vez vai conseguir fazer o seu serviço sem o Estado participar (...) quem pensa nisso ou quem pensa que são as empresas a dar dinheiro vive no mundo da Alice no país das maravilhas, agora acho que nós temos que encontrar sempre formas inovadoras de obter mais receitas (...) nós não somos uma</i></p>	<p>As fundações consideram relevante diversificar as fontes de financiamento e/ou facilitar essa diversificação</p>

	<i>instituição meramente caritativa ou assistencialista e por isso achamos que devemos provocar desenvolvimento(...)"(DirFSS3)</i>	
	<p><i>"Têm que se encontrar as alternativas (...)" (DirSCM1)</i></p> <p><i>"As instituições têm que procurar alguma autonomia, sem dúvida, o Estado tem a obrigação de ajudar os seus contribuintes, mas a instituição também tem que fazer (...) as instituições são não lucrativas, mas podem gerar receita para a sua atividade e geram, mas não podem ou seja, isto não é abrir uma empresa, não há aqui fins próprios" (DTSCM1)</i></p> <p><i>"(...) estas instituições têm que procurar soluções, não podemos estar à espera que nos caia do céu (...)" (DirSCM2)</i></p> <p><i>"(...) a questão prende-se com diversificar e otimizar recursos, contratualizar com outras instituições (...) de que forma é que vamos conseguir inovar para além daquilo que é o tradicional (...) vai diminuir a receita sobretudo ao nível da comparticipação familiar porque as pessoas têm menos disponibilidade (...) depois as verbas provenientes dos acordos de comparticipação têm sofrido alterações praticamente residuais (...)" (DirSCM3)</i></p>	As misericórdias realçam a importância da diversificação das fontes de financiamento

#### SINOPSE RELATIVA ÀS ESTRATÉGIAS COM IMPACTO ECONÓMICO-FINANCEIRO

Indicadores	Unidades de contexto/significado (exs.)	Anotações
Estratégias	<i>"(...) toda a formação tem um grande efeito nos serviços (...) a formação profissional, que se fez na área da geriatria (...) agentes de geriatria (...) qualifica os serviços, faz crescer a associação, reforça a associação" (DirASS1)</i>	Os vários interlocutores oriundos das associações, fundações e misericórdias sinalizam a formação de recursos humanos, valorizando-a como estratégia interna e que produz efeitos no reforço/fortalecimento das organizações
Formação recursos humanos	<i>"Apostamos na formação de recursos humanos (...) temos uma aposta significativa, que tem impacto (...) a questão da humanidade em que foi dada formação aos funcionários tem o seu efeito nos serviços, na qualidade dos serviços (...) é uma forma de tornar competitiva a instituição" (DirASS2)</i>	
	<i>"Essas estratégias estamos sempre a pensar nelas (...) com a formação há ganhos sempre (...) as pessoas ficam mais apetrechadas e os serviços também, é uma aposta na qualidade" (DTFSS1)</i>	
	<i>"(...) quando nós apostamos na formação de recursos humanos isso indiretamente canaliza mais valia (...) fortalece (...)" (DirFSS2)</i>	
	<i>"(...) é um fator que melhora e qualifica o que se faz (...) distingue a instituição" (DTFSS3); " (...) a formação adequada faz a diferença nestas instituições, acaba por ter o seu impacto nestes aspetos financeiros, as pessoas tornam-se mais eficientes, não é de um dia para o outro" (DirSCM2)</i>	
	<i>"(...) temos vindo a prosseguir com a formação, consultoria na área da qualidade, é um investimento (...) ao encontro daquilo que é o objectivo da qualidade" (DirSCM3)</i>	Realça-se também que a formação quando potenciada externamente e
	<i>"A formação (...) tem um impacto (...) tentamos fazer e vamos fazendo, mas temos de reforçar (...) fazer reciclagem (...) avivar conhecimentos (...) se o telemóvel passa a vida a tocar, deixa de se atender uma pessoa (...) quando são chamadas atrás de chamadas (...) assim não há produtividade, não pode haver produtividade (...)" (DTASS3)</i>	
	<i>"(...) ainda a semana passada, veio cá a empresa das fraldas (...) vem cá regularmente a funcionária, vem avaliar os utentes, ver se há fugas (...) se estão a utilizar a fralda adequada e dá formação às funcionárias (...) explica tudo (...) se um utente pode usar um S com poder de absorção escusa de usar um M (...)" (DTSCM1)</i>	
	<i>"(...) a formação traz oportunidades porque as pessoas ficam mais aptas, as pessoas sempre aprendem mais e qual é o reflexo? Reflete-se no que fazem com os utentes, e isto é que importa, mas se houver oportunidade fazemos outras coisas como já aconteceu, deu-se aqui uma formação de informática inicial aberta à comunidade, não tínhamos perdas nenhuma,</i>	

	<p>só tínhamos luzes mais nada, os computadores conseguimos arranjar (...) mas fez-se e conseguiu-se alguma coisa” (DTASS1)</p> <p>“A formação (...) é uma estratégia quer pelo lado da maior qualificação dos colaboradores (...) pela formação anual que damos, em áreas que se têm que escolher de acordo com as funções das pessoas (...) quer pelo centro de formação (...)” (DirSCM1)</p>	internamente resulta numa estratégia importante
Rede voluntários/volunt. especializ.	<p>“(…) os voluntários, são os corpos sociais, não têm remuneração e acho que não devem ter, as pessoas não estão aqui por política (...) os outros vêm muito, há um que é todos os dias (...) mas é um proveito que temos” (DirASS1)</p> <p>“(…) na direção são todos (...) isso do ponto de vista financeiro tem a sua expressão, temos voluntariado especializado na direção (...) com experiência a este nível dos idosos” (DirASS2)</p> <p>“A direção é toda voluntária, e falamos de voluntariado especializado, a direção toda dá um aporte muito grande à instituição, (...) na área das relações públicas (...) depois temos uma senhora que também pertence aos órgãos sociais, foi professora primária, deu um empurrão à universidade sénior, isso não se paga mas tem vantagem (...)”(DirASS3)</p> <p>“(…) nos órgãos sociais, pessoas que foram colaboradores (...) e eu acho que é muito importante a presença dos voluntários porque para já, já trabalharam na instituição, têm muitos conhecimentos que ajudam à instituição (...) isso tem um “preço” e não tem (...) a instituição também acaba por contribuir para que essas pessoas (...) continuam ligadas à instituição”(DirFSS2)</p> <p>“(…) tem impacto e por isso nós contabilizamos o voluntariado prestado pelos corpos gerentes da fundação e o que é feito por outras pessoas (...)” (DirFSS3)</p> <p>“(…) assim para o financiamento, esse não é o primeiro aspeto, assim o objetivo (...) os voluntários estão connosco porque ajudam a prestar os serviços, ajudam na nossa função com os utentes, mas lá está, não nos dão custos (...) (DTASS1)</p> <p>“(…) os voluntários (...) são recursos que nos podem ajudar, porque realizam tarefas com os idosos e são uma ajuda (...) que é importante” (DTSCM3)</p>	Na articulação com a vertente económico-financeira organizacional, as várias OES sublinham a importância do impacto que reverte o trabalho voluntário dos membros órgãos sociais, alguns dos quais reconhecem ser voluntários especializados, sugerindo também que os voluntários em geral que as instituições acolhem revertem uma influência nesta dimensão da sustentabilidade, ainda que de forma indireta
Candidaturas IEFP	<p>“(…) os CEI (...) é uma maneira de apoiar a instituição pela participação do IEFP (...) isso também tem uma vantagem para o próprio funcionário porque sabe que ao fim daquele tempo se se portar bem pode ficar cá” (DirASS1)</p> <p>“(…) beneficiamos por essa forma, das candidaturas, dos antigos POCS e os CEI’s, temos também situações atualmente de estágios profissionais (...)” (DirASS2)</p> <p>“(…) temos gente subsidiada em termos daqueles acordos do IEFP, os CEI’s (...) a instituição tem sempre também uma vantagem nessa parte a par com outras (...)” (DTASS2)</p> <p>“(…) os CEI, para instituições que têm que gerir muito bem os recursos, são sempre de procurar (...)” (DTASS3)</p> <p>“(…) a própria ajuda do IEFP, pelo trabalho subsidiado, costumamos ter estágios profissionais muitas vezes (...) são recursos que contribuem para essa estratégia (...)”(DTFSS1)</p> <p>“(…) trabalhamos com os CEI’s mais ao nível dos auxiliares e eu acho que a sua presença é importante para nós, é de certa forma uma mais valia para a instituição a vários níveis (...) achamos por bem que devíamos ter também esse lado, no fundo de apoiar pessoas que estão a receber subsídio de desemprego, acho que a nossa missão também é ajudar quem precisa e nesse propósito fazemos também e sempre que é possível, desde que as pessoas mostrem essa disponibilidade, também estamos abertos para depois quando houver uma vaga poder chamar essas pessoas” (DirFSS2)</p> <p>“Temos muitas medidas de apoio ao emprego (...) do instituto de emprego (...) há essa parte do benefício, mas nós temos essa preocupação (...) de criar emprego” (DirFSS3)</p>	O recurso às candidaturas ao IEFP (trabalho subsidiado e/ou estágios profissionais) reflete uma dinâmica que beneficia também a componente económico-financeira das organizações a que pertencem, muito embora o benefício primeiro retirado seja entendido de forma mais abrangente, ou seja, reflete-se nos próprios indivíduos e na comunidade
Oferta de serviços	<p>“(…) temos um serviço de apoio permanente que é aquilo que as empresas fazem, 24 horas em casa de uma pessoa (...) é um serviço que nós prestamos e (...) à parte (...)” (DTASS3)</p> <p>“Existe uma estratégia de fundo que é discutida com chefias (...) por exemplo este ano temos uma diretiva que é a de trabalharmos para o exterior, prestar serviços também ao exterior, o caso da ozonoterapia que traduz mais um aporte à sustentabilidade” (DTFSS1)</p>	Existem serviços cuja oferta se ergue como serviços complementares

	<i>“(…) existem serviços complementares que se fazem a pedido dos utentes e responsáveis e esses são pagos, porque senão não há possibilidade de os fazer (…)</i> (DTSCM3)	
Modalidades Captação utentes	<i>“(…) há assim estratégias de adaptação, (…). Vêm só experimentar e por experimentar não pagam numa semana. E eles perguntam, mas não pago? Não pagam. Depois se gostarem, ficam e pagam daí para a frente, se não gostarem fica tudo igual, e isto tem resultado, é uma forma de cativar as pessoas (…)</i> ” (DTASS1)	São realçadas estratégias de captação de utentes assentes na experimentação
Reestrut. serviços	<i>“(…) os horários estão reajustados, o SAD é tudo às 7.30h de segunda a domingo, às 7.30, dias úteis e feriados, nós não fechamos (…)</i> teve de se fazer (…)” (DTASS2) <i>“(…) Alargou-se o horário do Centro de Dia, agora funciona todos os dias da semana, o do apoio domiciliário também (…)</i> isto beneficia também as famílias e a nós, ao próprio serviço” (DirSCM2); <i>“(…) fizemos alterações nos horários do funcionamento (…)</i> do apoio domiciliário, (…) porque havia necessidade, também por isso, portanto, (…) os serviços têm que ir ao encontro das pessoas, os serviços existem para as pessoas beneficiarem, se tivermos serviços ajustados temos utentes (…)” (DTSCM2);	São realçadas dinâmicas assentes na reestruturação de valências e/ou horários
Vagas extra- acordo	<i>“Temos o centro de acolhimento temporário que é um serviço particular, as pessoas foram-nos procurando, é um serviço que está sempre cheio, muitas vezes as pessoas vêm-nos procurar e não os podemos acolher porque estamos cheios, se pudéssemos ter mais tínhamos sempre mais, também nos ajuda no aspeto económico”</i> (DTFSS1) <i>“(…) as situações de acolhimento temporário, temos situações de utentes que pagam o custo real (…)</i> ” (DirFSS2) <i>“(…) há utentes fora do acordo, mas do qual pagam se bem que de acordo com o seu rendimento, nós não temos um preço fixo (…)</i> ” (DirFSS3) <i>“(…) depois temos também atividades que não são de lucro mas que geram receitas, temos idosos que pagam o custo real e isso também é uma fonte (…)</i> complementar (…)” (DTFSS3) <i>“(…) por exemplo o acolhimento temporário, quando o cuidador vai de férias(…)quando nós temos alguma vaga(…) faleceu um idoso (…)</i> se acontece aparecer alguém para ir de férias ou que precise de um internamento temporário (…) (DirSCM1) <i>“(…) as admissões temporárias também, quando há pessoas que querem ir sair, as famílias, agora já sabem que pagam o (…)</i> estipulado (…)” (DirSCM2) <i>“(…) temos também aquelas situações, fora do acordo, quando a capacidade não está esgotada, temos capacidade superior ao número de utentes em acordo de cooperação e aqui temos vários utentes até à capacidade”</i> (DirSCM3)	O recurso à ocupação de vagas extra acordo mostra ser para várias das entidades analisadas uma componente relativamente importante
Iniciativas angariação fundos	<i>“(…) outra iniciativa é a quermesse pela festa do padroeiro, mas tem sido um objetivo, o objetivo é sempre para comprar uma determinada situação, já temos isso definido (…)</i> a próxima é a situação do oxigénio (…) para fazer essa quermesse nós não gastamos muito dinheiro, é quase tudo dado pelos fornecedores, toda a gente tira prémio, não é nada, não é nada, mas podemos ter aí 2000, 2500€” (DirASS1) <i>“(…) pedimos aos fornecedores para participar, vendemos rifas e eles dão desde cremes, ananases, vinho, chouriços, para sair nas rifas (…)</i> ” (DTASS1) <i>“(…) nós já fizemos uma vez num evento onde angariámos fundos para aquele edifício, que estamos a construir, para a ERPI (…)</i> ” (DirFSS2) <i>“(…) já desenvolvemos uma campanha em que se solicitou o apoio das empresas fornecedoras no âmbito da sua responsabilidade social, para adquirir material para uma situação que aí tivemos (…)</i> temos um conjunto de atividades que desenvolvemos em serviços secundários (…)” (DirFSS3) <i>“(…) fazemos a gestão das iniciativas de captação de receitas nos eventos que promovemos, nós vamos ter no próximo sábado aqui um arraial solidário, que é a quarta vez que vamos fazer sempre com grande sucesso (…)</i> todos os anos participamos com uma tasquinha (…) angariamos receitas que não sendo muito expressivas acabam por ser importantes no nosso orçamento, que nos permitem fazer sempre mais algumas coisas que queremos (…) procuramos envolver aqui a comunidade em diversas áreas que nos tragam também alguns proveitos (…)é fácil ir pedir à comunidade que deem qualquer	As iniciativas de angariação de fundos traduzem uma estratégia a que as mesmas aderem para obter algum excedente para a sua atividade, podendo as mesmas assumir um objetivo prévio já definido em termos de canalização do excedente angariado a favor da organização. Para algumas OES são iniciativas muito pontuais

	<p><i>coisa para fazer uma quermesse, que deem qualquer coisa para fazer uma merenda nesse dia, a comunidade participa (...) “ (DirASS2)</i></p> <p><i>“(…)temos também eventos em que reunimos fundos para concretizar no que temos em mente para as nossas respostas, temos as festas populares (...) do padroeiro do lar (...) nós é que organizamos as festas, trazemos um artista, não cobramos, não há bilhetes mas quem quer contribuir (...) nós colocamos um autocolante, temos isso e depois temos as tasquinhas, (...)temos aqui a população toda (...) ”(DirSCM1)</i></p> <p><i>“(…) Conseguimos captar alguma coisa, ainda que seja pouco (...) os produtos daquilo que é feito (...) todos os anos faz-se uma exposição dos trabalhos executados aqui (...) e na universidade sénior, que tem outra ala de pintura a outro preço (...) de vez em quando vendem (...) fazemos também uma venda de Natal durante uma semana (...)“ (DirASS3)</i></p> <p><i>“(…) participamos sempre nas feiras que há aí, do artesanato, da castanha e do mel, angariam-se lá uns fundos também (...) (DirSCM2)</i></p>	
Candidatura projetos	<p><i>“(…) aproveitamos as candidaturas a projetos comunitários sempre que os há, tencionamos candidatar-nos agora à EDP e ao Millennium Sénior, são pequenos apoios que se dão para certos tipos de projetos destas instituições, por exemplo aquela sala Snoezelen, que se quer e isto são apoios na ordem dos 50 mil euros” (DTASS1)</i></p> <p><i>“(…) tudo o que mexe procuramos atirar, por exemplo nas candidaturas a fundos estruturais, nas candidaturas ao Montepio Geral, fomos já contemplados com uma carrinha, procuramos estar atentos a essas formas de poder captar receita” (DirASS2)</i></p> <p><i>“(…) fez-se já a candidatura à EDP solidária para o banco de ajudas técnicas (...) mantemos esse projeto e que é uma fonte de financiamento razoável, é um serviço social fantástico. Nós alugamos, foi comprado um conjunto, na altura compraram canadianas, andarilhos, cadeiras de banho, cadeiras de rodas, camas e depois mais uns apêndices, hoje o forte é camas, cadeiras de rodas, cadeiras de banho essencialmente, que alugamos e qualquer pessoa pode beneficiar, vêm cá fazem um contrato (...)” (DirASS3)</i></p> <p><i>“(…) tentamos fazer sempre candidaturas, já fizemos uma candidatura quando foi na altura que abrimos a (...) estrutura residencial, portanto nós candidatámo-nos outra vez ao Rock in Law (...) na altura (...) fomos contemplados com esse prémio</i></p> <p><i>“(…) quando há esse tipo de concursos também fazemos essas candidaturas” (DirFSS2)</i></p> <p><i>“(…) Apresentamos candidaturas quando têm a ver com as nossas áreas, já tivemos um prémio, uma menção honrosa para ajudas técnicas do BPI (...) candidatura ao BPI séniores para equipamento de estimulação sensorial (...)” (DirSCM1)</i></p> <p><i>“(…)o dinheiro para obras e tudo, vamos fazer candidaturas, vamos para o Portugal 2020 (...) fez-se no passado uma candidatura ao PRODER e modificou-se o lar todo, mobiliário, janelas, climatização, cortinados, e o lar hoje é totalmente diferente, foi um grande investimento (...) beneficiámos agora de um fundo de financiamento, numa candidatura (...) que nos vai ajudar na ampliação do lar (...)” (DirSCM2)</i></p> <p><i>“(…) concorremos a projetos de financiamento, conseguimos um prémio do BPI sénior que nos permitiu ali instalar um parque geriátrico e que ajuda imenso o pessoal de enfermagem e os idosos a envolver-se no exercício diário numa atividade, sobretudo agora em que a época do ano permite, depois no inverno é mais difícil” (DirSCM3)</i></p>	<p>A via da candidatura a projetos traduz uma modalidade a que as instituições recorrem para captar recursos para as suas atividades sendo entendida como muito significativa em termos do contributo necessário para desencadear oportunidades de desenvolvimento/prestação de serviços</p>

# SINOPSE RELATIVA ÀS ESTRATÉGIAS DE OTIMIZAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA

Indicadores	Unidades de contexto/significado (exs.)	Anotações decorrentes da análise de conteúdo
Estratégias  Contenção custos	<p><i>“Temos a preocupação ao nível da contenção de custos, a luz e a água são elevadíssimas. Nós temos por exemplo afixada em placard uma sensibilização relativa à água”</i> (DirASS1)</p> <p><i>“(…) fazemos redução e controlo de custos associados a luz, água (…)”</i> (DirASS2)</p> <p><i>“Também temos outras estratégias, de rentabilização de energia, os painéis fotovoltaicos, que são uma mais valia”</i> (DTASS2)</p> <p><i>“(…) em termos de gestão interna, tentamos a eficiência a partir dos recursos ao nível da luz, ao nível da água, hoje a luz pesa muito (…)”</i> (DirASS3)</p> <p><i>“Há um esforço para controlo de gastos, daqueles que se podem evitar, no dia a dia, a luz, a água”</i> (DTFSS1)</p> <p><i>“(…) ao nível das águas, da luz, nós fazemos sensibilização com os colaboradores (….) no manual do colaborador isso está lá espelhado (….) para no fundo rentabilizar e gerir de forma adequada, porque se nós estamos numa sala que não está ninguém temos que desligar”</i> (DirFSS2)</p> <p><i>“(…) nós aqui e em qualquer residência temos sempre aqueles cuidados, não é! Não gastar água desnecessariamente, não deixar luzes ligadas (….) que é para se poder fazer essa poupança que é necessária”</i> (DTFSS3)</p> <p><i>“(…) metemos agora os painéis solares, substituímos as lâmpadas por leds para tentar fazer uma redução e maior eficiência”</i> (DirSCM1)</p> <p><i>“(…) vamos ter aí agora uma reunião por causa das energias alternativas porque a nossa fatura de luz é muito pesada (….) ver se fazemos aí uma alternativa com fotovoltaicos, vamos lá ver se conseguimos”</i> (DirSCM2)</p> <p><i>“(…) há o esforço para otimizar os recursos reduzindo custos, passando pela água, pela luz, nós temos 6 ou 7 mil euros de despesa de gás, 5 ou 6 mil de despesa de luz, 2 mil e tal de despesa de água (….) não deixar em tempo de chuva os Velux abertos (….)”</i> (DirSCM3)</p>	As estratégias de redução de custos tendem a predominar por entre as OES, existindo uma incidência mais direcionada a este nível para minimizar gastos relativos a água e luz/energia, ou seja, uma atuação mais concentrada no âmbito destes custos variáveis
Renegociação de contratos	<p><i>“(…) permanentemente fazemos renegociação de contratos, estamos sempre em cima disso e temos conseguido reduções significativas no caso da água, da luz, (….) estamos preocupados e atentos e ainda agora se fez um concurso para eletricidade em que reduzimos quase para metade o valor da energia e do gás”</i> (DirASS2)</p> <p><i>“Internamente tentamos lidar com esta questão da racionalização dos recursos, tentamos renovar os contratos, anualmente tentamos estar atentos sempre e negociá-los porque normalmente eles são anuais e depois nós vamos no final do ano, começamos ali em Novembro, começamos a tentar negociar (….) obviamente que hoje em dia com a concorrência nós vamos conseguindo algumas (….)”</i> (DirFSS2)</p> <p><i>“(…) é uma política essa, de ver onde se pode poupar, e faz-se essa revisão, se podemos ir por outro lado, vamos (….)”</i> (DirSCM2)</p>	Várias OES procedem à renegociação de contratos de prestação de serviços de várias empresas
Recurso à tecnologia	<p><i>“(…) utiliza-se os programas informáticos, ninguém vive sem isto, temos que nos adaptar às mudanças, temos a parte da contabilidade, pagamento de mensalidades, gestão dos sócios, salários, os utentes, receitas eletrónicas, aqui, isto é obrigatório, tem que ser assim, o ponto da assiduidade (….) isto tem o seu retorno”</i> (DirASS1)</p> <p><i>“(…) também se pode ver pela informática, temos tudo informatizado, o sistema da qualidade, a contabilidade, o armazém, não dispensamos isso (….) poupa-se por aqui muito, no papel, no tempo e ajuda na gestão da casa, é uma grande vantagem”</i> (DirSCM2)</p>	O recurso à tecnologia emerge também como estratégia de otimização económica assinalada por alguns interlocutores organizacionais
Compras em escala	<p><i>“(…) beneficiamos de algumas parcerias, por exemplo com empresas, que nos fornecem produtos, pelo facto de comprarmos em maior quantidade”</i> (DTASS1)</p> <p><i>“Estamos atentos a essas aquisições em maior quantidade, sempre, para minimizar custos (….)”</i> (DirFSS3)</p> <p><i>“(…) temos cerca de mil refeições diárias para os utentes mas também para outras instituições de âmbito social (….) as compras são em dimensão e (….) por concurso”</i> (DirSCM1)</p>	Para várias OES a aquisição de produtos em escala traduz um exemplo adicional das estratégias que intentam prosseguir a viabilidade económica

Aquisição de escala mínima eficiência	<p><i>“Fazemos aumento de eficiência dos recursos existentes, com a lavandaria fazemos isso (...) temos a abertura quer a nível de funcionários quer a nível de sócios, quer familiares que podem beneficiar da lavandaria de forma simbólica (...) há a possibilidade (...) é utilizado até mais com os próprios funcionários, para os edredons, para aquela roupa assim mais complicada de lavar (...)”</i> (DirASS2) <i>“(...) nós aí tentamos minorar os custos quer de água (...) reverte para a instituição”</i>(DTASS2)</p> <p><i>“(...) já começámos com o serviço de transportes porque isso nós podemos fazer, porque isso faz parte da área privada de saúde e aí sim é uma coisa que nós podemos prestar e alargar para os utentes (...)”</i> (DTFSS1)</p> <p><i>(...) por exemplo com a associação (...) eles não têm cozinha, somos nós que fornecemos as refeições a um determinado preço”</i> (DirSCM1)</p> <p><i>“Temos estratégias de economias de escala, o serviço de catering, por exemplo, há instituições que não têm cozinha e que vêm aqui buscar para servir o próprio SAD deles”</i> (DTSCM1)</p>	Várias OES salientam estratégias que visam aumentar a eficiência dos recursos organizacionais numa tentativa de aquisição de uma escala mínima de eficiência
Parcerias/ Protocolos empresas	<p><i>“(...) temos parceria com o restaurante, é uma forma de sinergia, não se justifica ter um refeitório, temos uma lavandaria pequenina, mas ao nível do refeitório não se justifica ter cozinheiros e ter que encomendar os produtos, quando temos um protocolo com o restaurante, ele faz-nos um determinado preço (...) nos não temos apoio domiciliário aos sábados, domingos e feriados mas ninguém fica sem refeição, o Senhor do restaurante faz-nos esse serviço, tem um serviço de transporte, ele faz take way e na volta do take way ele inclui os nossos apoios domiciliários e ninguém fica sem refeição (...) e depois uma particularidade (...) nós não temos nutricionista, eles é que têm, manda-nos as ementas que são feitas pela nutricionista (...) escolhemos os pratos (...) há a flexibilidade de nós sugerirmos pratos, por exemplo, no Natal, então não faz para amanhã um bacalhau? Ou para o dia tal, isto ou aquilo, e ele faz. Olhe! queríamos tanto uma sardinhita! E ele faz, combinamos, articulamos e é uma vantagem excelente para nós (...)”</i> (DTASS3)</p> <p><i>“(...) outro exemplo, é o da lavandaria, no início nós íamos comprar tudo o que era necessário, roupa de cama, roupa de banho, toalhas, tudo isso comprávamos e era nosso, de há uns anos a esta parte decidimos fazer em outsourcing, portanto temos um contrato com uma empresa que trabalha e que colabora com os hospitais, fornece para os hospitais da mesma forma que nos fornece a nos, e eles vêm duas vezes recolher a roupa suja e entregar a roupa lavada e tratadas e acho que muito melhor que a nossa lavandaria (...) a lavandaria serve para a roupa pessoal dos idosos (...)”</i> (DirSCM1)</p> <p><i>“(...)nós pagamos mensalmente, e é um serviço que compensa porque não há investimento nem de lençóis, nem de colchas (...)”</i>(DTSCM1)</p> <p><i>“(...) por exemplo tivemos que tomar aqui uma opção, mas é uma opção estratégica, chegámos à conclusão que colocando a roupa interior da UCC, que tem mais exigência, na nossa lavandaria, ocupando máquinas e ocupando recursos humanos ficaria mais caro do que um outsourcing que temos, portanto temos uma empresa aqui no concelho que é uma lavandaria, que é industrial e que faz trabalho já para vários hospitais e para vários hotéis, portanto está preparada para levar a roupa, agora, hoje ao meio dia e amanhã ao meio dia (...)”</i>(DirSCM3)</p>	O estabelecimento de parcerias/protocolos com empresas para otimizar recursos ou serviços prestados numa perspetiva económico financeira traduz uma estratégia prosseguida por algumas IPSS, principalmente na área da restauração e do tratamento de roupa
Outras parcerias	<p><i>“Temos uma parceria com outra instituição onde nós prestamos o serviço de lavandaria, neste momento é o que podemos fazer (...)”</i> (DTFSS1)</p> <p><i>“A parceria com a IPSS (...) alugámos-lhe o edifício (...) temos aqui 20 utentes (...) eles fazem a gestão e pagam-nos a renda, aqui eles utilizam-no como refeitório e dormitório (...) mas também têm cá outros que vão (...) para a parte técnica, para as atividades, também é uma parceria importantíssima para o nosso financiamento”</i> (DirSCM2)</p>	As parcerias com outras entidades constituem outra forma de “rentabilizar” recursos (de forma mútua)
Partilha de recursos (e.g., humanos, físicos, materiais)	<p><i>“(...) na partilha de recursos humanos temos a nutricionista que trabalha para nós e para várias IPSS (...)”</i> (DTASS1)</p> <p><i>“(...) já se tentou fazer alguma articulação para fazermos até um banco único de géneros alimentares mas a receptividade não foi grande, as economias de escala (...) sentimos que algumas pessoas (...) ainda estão muito agarrados ao passado, mas é uma ideia que queremos trabalhar, obviamente que o futuro só pode ser assim, portanto uma instituição que tenha uma lavandaria e depois outra partilhar e outra ter uma cozinha e outra ter mesmo a nível de recursos médicos ou por</i></p>	Ao nível da partilha de recursos, apenas uma das IPSS auscultadas retira dela “benefício” no âmbito dos recursos humanos

	<p><i>exemplo ter um psicólogo que fizesse o acompanhamento a várias instituições (...) há algum medo de partilhar aquilo o que se faz, medo muitas vezes de podermos competir (...)</i> (DirFSS2)</p> <p><i>"(...) houve em tempos uma associação de algumas IPSS que partilhavam recursos ao nível dos arranjos exteriores, de tratamento de espaços verdes, de outras partilhas que acabou por fechar (...) também por erros de gestão (...) e a coisa não correu bem, correu bem durante uns anos depois não correu bem e quando foi desta crise grande acabaram mesmo por fechar e isso era uma boa forma de criar sinergias e reduzir custos"</i> (DirASS2)</p>	<p>Esta dinâmica é reconhecida como oportuna, mas não possui grande expressão por inexistência de uma cultura de partilha que de deve à perceção de alguma competitividade, i.e., receio de concorrência, entre outros aspetos</p>
"Retornos investimento"	<p><i>"(...) temos algum dinheiro a prazo, que nos dá algum juro, pouco, mas ajuda"</i> (DirASS1)</p> <p><i>"(...) temos algumas reservas económicas (...), fazemos por isso (...)"</i> (DirASS3)</p> <p><i>"Fazemos alguns investimentos que têm a sua utilidade financeira e social (...)"</i> (DirSCM1)</p>	<p>Os "retornos do investimento" (aceção ampla) traduzem outras das vertentes que revertem "oportunidade" para as OES</p>
Rentabilização/Aproveitamento Património	<p><i>"(...)a instituição também tem património próprio e isso é uma forma de otimizar os recursos (...) nós temos 3 escritórios, dois estão arrendados (...) temos depois um prédio que está arrendado (...) temos hoje uma parcela grande e estamos a pensar criar nesse espaço uma horta solidária mas numa perspetiva diferente, ou seja, nós arrendaremos a parcela (...)mas com uma obrigação (...) para se fazerem as tais hortas (...)"</i> (DirFSS1)</p> <p><i>" (...) temos terrenos rústicos que são arrendados a agricultores (...)"</i> (DirFSS2)</p> <p><i>" (...)temos património, neste momento temos três quintas e depois temos casas de habitação e que arrendamos (...) para investir na instituição e também para ter algum fundo de maneio para a nossa missão, porque a nossa missão é tratar dos idosos, não é para estar a recuperar casas para arrendar (...)"</i> (DirSCM1)</p> <p><i>"Fazemos arrendamento de algum património (...) temos arrendamento de imóveis, temos ali dois prédios, um é renda social, outro é extensão de lar, onde já se paga, digamos, e vamos também vivendo com isso (...)"</i>(DirSCM2)</p>	<p>Estratégias a partir de fundações e misericórdias, residem na rentabilização do património imóvel concretizado através do arrendamento de bens imóveis</p>
Produção/ autoconsumo	<p><i>"(...) orientamo-nos também para o nosso próprio consumo"</i> (DirFSS3)</p> <p><i>"Temos aqui esta quinta, com duas pessoas que tratam dela, está tudo bem tratado enquanto pudermos manter a quinta mantemos, mas ainda se vai tirando alguma coisa, comem-se muitos tomates, meloas, já se comeram, já se produziram 2 toneladas de morangos ali, este ano formos para as meloas para a terra descansar, tomate é com fatura, cebola, couves, muitas couves precisamente porque temos muito diabético, isso vai-nos atenuando um bocadinho nos fornecedores"</i> (DirSCM2)</p> <p><i>"Fazemos produção hortícola para autoconsumo, temos hortas comunitárias no terreno do campus da misericórdia onde se faz a produção de bens alimentares de natureza biológica (...)"</i> (DirSCM3)</p>	<p>O património próprio das OES tem vindo a canalizar o aproveitamento dos seus recursos também numa via direcionada para a produção de autoconsumo</p>



COORDENAÇÃO DE ÁREAS ECONÓMICO-FINANCEIRAS/ INTERVENIENTES

Indicadores	Unidades de contexto/significado (exs.)	Anotações
Intervenientes	<p><i>“(…) é uma coordenação abrangente que compete à direção e tem o apoio da contabilista (…) das técnicas, (…)há situações que são mais com a direção ou em conjunto, as compras, os fornecedores, os orçamentos, depende (…)” (DirASS1)</i></p> <p><i>“É um trabalho conjunto, mais centralizado na área dos serviços administrativos e financeiros, temos o contabilista, a responsável dos serviços administrativos, mas ela tem uma articulação (…) ela participa na elaboração dos orçamentos e na elaboração do relatório de contas (…) as várias chefias intermédias participam (…)” (DirASS2)</i></p> <p><i>“Existe a área da contabilidade e os serviços administrativos, mas a diretora técnica participa sempre em tudo, mesmo nas reuniões de direção, ela tem também o seu papel na parte financeira (…) verifica (…) faz um controlo (…)” (DirASS3)</i></p> <p><i>“Somos uma instituição com dimensão, temos as várias áreas, eu faço depois a ligação com a administração, temos a área de apoio à gestão e logística, onde está a secretaria, a parte financeira, a contabilidade e a diretora técnica tem a área da gestão social, da prestação de cuidados e necessariamente participa nessas componentes” (DirFSS1)</i></p> <p><i>“(…) temos a direção executiva (…) depois há as áreas específicas que suportam (…) temos a pessoa que é da área da economia (…) há um articular em vários aspetos, um trabalho em equipa (…) por exemplo no aspeto das mensalidades, com o Serviço Social (…)” (DirFSS2)</i></p> <p><i>“É a valência que faz a gestão da mesma, a técnica responsável pela área faz a relação com os restantes serviços (…) se quer um pedido de orçamento, isso é feito por um serviço interno e depois apreciado com a técnica responsável pela área (…) nos outros aspetos dos gastos, das receitas, das mensalidades, elas fazem parte do processo” (DirFSS3)</i></p>	A coordenação de áreas como a gestão de compras; gestão de mensalidades/serviços prestados e gestão de remunerações a colaboradores envolve vários interlocutores
	<p><i>“(…) Temos a mesa com as competências de grande decisão (…) o provedor, a coordenadora geral (…) e as três áreas (…) com recursos humanos afetos a cada mas que se relacionam necessariamente (…) a área dos estabelecimentos e serviços é onde está o Serviço Social (…)coordenam as valências (…) o centro de formação (…) coordenam todos os recursos que precisam (…) com as outras áreas (…)”(DirSCM1)</i></p> <p><i>“(…) há os serviços de apoio que contam com a cozinha, lavandaria, quinta, património e aprovisionamento e os serviços administrativos financeiros onde estão as compras, obras, recursos humanos, tesouraria, isso está definido (…) no aprovisionamento a funcionária é que faz os concursos semestrais e até trimestrais, variam, fazemos aqui os concursos, são aprovados e é assim, não se compra diretamente a ninguém, é tudo controlado, os alimentos, a cozinha, fizemos obras e ampliámos o economato e pusemos cá uma funcionária (…) estes sectores trabalham em conjunto com responsáveis das outras áreas (…)”(DirSCM2)</i></p> <p><i>“(…) os departamentos de suporte, contabilidade, o aprovisionamento/economato (…) trabalham com os departamentos operacionais, com os responsáveis (…) as diretoras técnicas das respostas (…) há matérias que são diretamente com os serviços de suporte, os pagamentos das mensalidades, os recibos, as faturas (…)”(DirSCM3)</i></p>	

# SINOPSE RELATIVA À PRESTAÇÃO DE CONTAS/ACCOUNTABILITY

Indicadores	Unidades de contexto/significado (exs.)	Anotações
Agentes (a quem)	<p>“(…) <i>segurança social</i> (...) aos sócios (...) as pessoas, os idosos (...) todos que cá trabalham (...) as coisas têm que ser claras e quem está por cima tem que saber o que é que se está a passar e muito bem, quem financia, eu acho muito bem, doa a quem doer (...) aqui dentro, ficam a perceber que as coisas estão a funcionar bem(…)” (DirASS1)</p> <p>“(…) é à <i>segurança social</i> que é quem nos financia e depois é aos nossos utentes (...) às famílias (...) é vantajoso porque obriga as instituições a cumprirem legislação que está estabelecida, obriga as instituições a fazerem a sugestão dentro de um quadro que está definido (...)” (DirASS2)</p> <p>“Nós temos que reportar à <i>segurança social</i> para o centro de dia e apoio domiciliário (...) é mais à <i>segurança social</i> (...) damos toda a atenção aos utentes, não podemos deixar de o fazer (...) para que se possa funcionar (...) para aquela franja de pessoas da universidade (...)penso que é importante em termos da transparência das organizações, eu sou completamente a favor” (DirASS3)</p>	As associações referem que prestam contas primeiramente à Segurança social, focalizando de seguida e ainda que de forma indireta a população utente/famílias, bem como os sócios, colaboradores e comunidade
	<p>“Em primeiro é ao Estado, tostão que o Estado coloque numa instituição é tostão que tem que ser justificado (...) nós asseguramos um serviço aos utentes (...) nós realizamos um serviço social às comunidades, há esse dever de fazer esse serviço, de cumprir os estatutos (...) sou um pleno defensor da transparência” (DirFSS1)</p> <p>“(…) à <i>segurança social</i> temos de prestar as contas de acordo com aquilo que está estipulado (...) os nossos objetivos dão essa responsabilidade de prestar a solidariedade social ao idoso e à comunidade e fazemos para que não falte nada ao idoso e aos colaboradores (...) queremos que tenham condições para que façam a sua atividade (...) eu acho que não há nada a temer, temos que ser transparentes naquilo que fazemos” (DirFSS2)</p> <p>“(…) a fundação tem obrigações legais, presta as contas (...) à <i>segurança social</i> e divulga-as à comunidade (...) está tudo na internet (...) as necessidades sociais das pessoas, dos vários utentes são os desafios da fundação, as realidades sociais da comunidade, devemos poder responder, é a nossa responsabilidade (...) os colaboradores (...)”(DirFSS3)</p>	Para as fundações a prestação de contas direciona-se em primeiro lugar para a Estado/Segurança Social, abrangendo de seguida <i>stakeholders</i> diversos tais como utentes, colaboradores e a comunidade em geral
	<p>“Ao Estado, à <i>Segurança Social</i> (...) aos associados (...) a todos os que são prestados os serviços (...) à comunidade em geral (...) hoje há um grande nível de exigência e esta questão das verbas obriga a um maior esforço de transparência que eleva as instituições, a sua missão social, a sua vocação” (DirSCM1)</p> <p>“À <i>segurança social</i> (...) à comunidade (...)eu concordo com isso, eu acho que tudo deve ser controlado porque antigamente como as coisas estavam organizadas permitia que se preenchessem mapas ad-hoc (...) e houve algumas instituições que foram apertadas por causa disso (...)a comunidade percebe que nós aplicamos bem as verbas, não há casos aqui na misericórdia de problemas com a comunidade (...)” (DirSCM2)</p> <p>“À <i>segurança social</i> desde logo, pelo financiamento que faz à instituição pelos acordos de cooperação (...)a principal fonte de financiamento da instituição é a <i>segurança social</i> (...) aos irmãos da Santa Casa (...) constituem a assembleia geral que tem o poder (...) deliberativo (...) na perspectiva do compromisso da Santa Casa é geral, para com o concelho, mas sobretudo para com os utentes e famílias (...) (...) somos escrutinados (...) permanentemente (...) isso não pode deixar de acontecer, temos a oportunidade de mostrar que a nossa gestão é prudente e rigorosa (...)somos escrutinados pelos idosos e pelas famílias (...) para ter os serviços de qualidade (...)”(DirSCM3)</p>	Para as misericórdias a prestação de contas ocorre para <i>stakeholders</i> , como a <i>segurança social</i> , sócios/irmãos, utentes e comunidade
Mecanismos	<p>“Tem que se enviar as contas pelo programa na internet (...) os dados de cada mês por causa das participações mensais (...) a Direção apresenta o relatório e contas do ano aos sócios na reunião da</p>	As associações utilizam práticas ancoradas em documentação contabilística e de outro tipo, remetendo

	<p><i>assembleia geral (...) a ata também se envia (...)há uma obrigação, se pagam para cá estarem, terem os serviços, a instituição tem que responder à altura, com os serviços (...) podem sempre reclamar (...)” (DirASS1)</i></p> <p><i>“(...) são os documentos que têm de se enviar (...) mapas mensais pela plataforma (...) as contas detalhadas (...) anualmente fazemos o plano (...) a qualidade fala por si (...) existe, mas não é frequente, escreverem no livro! (...) Agora, é uma forma de se retificar qualquer coisa, de desagrado deles, mas aqui temos as sugestões (...)” (DirASS2)</i></p> <p><i>“(...) cumprimos com aquilo que nos é pedido (...) temos as visitas da segurança social (...) a outra atividade para pessoas que têm ambição intelectual exigem outras atividades e faz-se uma revisão por ano, atualiza-se se for necessário (...) da nossa parte há essa responsabilidade de fomentar essa funcionalidade que eles têm e de que a nossa atividade seja bem feita (...)” (DirASS3)</i></p>	<p>designadamente para a <i>performance</i>/funcionamento dos serviços/atividade desenvolvida, para a prossecução da qualidade e equacionamento/existência de mecanismos de reclamações/sugestões dos utentes</p>
	<p><i>“(...) há um mecanismo anual de prestação de contas, as contas são aprovadas na instituição e são levadas a visto da própria segurança social (...) por outro lado (...) os nossos serviços são acessíveis a toda a gente num quadro de sustentabilidade que não pode deixar de existir e aqui falamos da qualidade, nós sabemos a missão que temos, aquilo que nós somos e aquilo que queremos ser e isso leva à necessidade de uma contínua monitorização e coordenação dos serviços, enquanto fatores de eficácia e de adaptação aos desafios (...)” (DirFSS1)</i></p> <p><i>“(...) cumprimos os requisitos legais e regulamentares (...) primamos pelos serviços prestados e o reverso é mostrar que o fazemos, aliamos aqui a política de qualidade que está certificada (...) eu vejo também desta forma, procuramos a satisfação do cliente e por isso procuramos os indicadores de insatisfação, é obrigatório o livro de reclamações mas temos aí a avaliação da satisfação, desempenho (...)” (DirFSS2)</i></p> <p><i>“(...) seguimos várias formas (...) mecanismos obrigatórios (...) informamos qual a estratégia (...) como nos guiamos (...) com os colaboradores (...) a responsabilidade é sempre melhorar (...) temos os processos da avaliação (...)”(DirFSS3)</i></p>	<p>As fundações utilizam mecanismos de prestação de contas, de natureza funcional, visto que decorrem das exigências legais, incluindo de igual modo elementos de responsabilização de nível não financeiro, a nível de prestação de informação a utentes/clientes, comunidade, em termos dos serviços prestados, da sua qualidade, acentuando a par, processos de participação e autorregulação e que denunciam a responsabilidade das organizações em torno da sua missão</p>
	<p><i>“A informação mensal dos utentes, as contas de gerência anuais pela internet pelo programa que existe (...) o relatório sobre as contas assim como o orçamento e plano de ação e são os sócios que depois apreciam e votam essas matérias (...) aos destinatários diretos dos nossos serviços é-lhes devida a organização, o funcionamento e boa gestão de serviços, para isso temos os regulamentos também (...) a prestação da solidariedade social...é um serviço à comunidade” (DirSCM1)</i></p> <p><i>“Tem que se informar das estatísticas mensalmente, o mapa de presenças das valências, isso tem que se fazer por causa das participações, os orçamentos e as contas e cumprir a lei, é tudo fiscalizado, cada vez mais (...) quando prestamos bons serviços, com qualidade isso é um benefício para a comunidade (...)tudo se sabe quando não corre bem, o meio é pequeno (...)” (DirSCM2)</i></p> <p><i>“São as estatísticas mensais (...) o relato financeiro (...) são obrigatórios (...) A mesa propõe a aprovação do relatório e contas do ano (...) o plano de atividades e orçamento, (...) é preciso o parecer do conselho fiscal (...) foi criada com esse empenhamento na solidariedade e através da prestação de serviços que vão ao encontro das necessidades dos idosos e suas famílias” (DirSCM3)</i></p>	<p>Quanto a mecanismos de prestação de contas, as misericórdias procedem de acordo com o quadro das obrigações legais e assumem uma responsabilização mais abrangente que atribuem à organização e boa gestão dos serviços, à prestação/empenhamento na solidariedade social e à “devolução à comunidade” dos serviços prestados, com qualidade</p>

## ANEXO Q – ELEMENTOS SOBRE PARCERIAS

Abrangência	OES																	
	ASS						FSS						SCM					
	1		2		3		1		2		3		1		2		3	
	12	15	12	15	12	15	12	15	12	15	12	15	12	15	12	15	12	15
Estruturas representativas																		
CNIS	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x				
CPF											x	x						
FITI							x	x										
UMP													x	x	x	x	x	x
RUTIS					x	x					x	x						
Atores públicos locais/regionais																		
ISS/CDSSC Acordos de cooperação para as respostas sociais típicas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ISS/CDSSC Programa de emergência alimentar (PEA)– Cantinas Sociais				x						x		x		x		x		x
ARS/Centro saúde	x	x		x			x	x	x	x	x	x			x	x		x
IEFP/Centro Emprego	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Câmara Municipal - Vários	x	x	x	x	x	x <sup>^</sup>	x	x	x	x	x	x <sup>^</sup>	x	x	x	x	x	x
Câmara Municipal – (e.g., Rede Social, apoio social)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Câmara Municipal – Banco Voluntariado			x	x									x	x	x	x	x	x
Junta Freguesia			x	x					x	x	x	x	x	x			x	x
GNR	x	x		x														
Atores públicos/privados (área ensino/formação)																		
Escolas Profissionais e Centros de Formação Profissional		x							x	x	x	x <sup>^</sup>			x	x	x	x
Escolas Secundárias			x	x							x	x	x	x				
Estabelecimentos de Ensino Superior	x	x <sup>^</sup>			x	x <sup>^</sup>	x	x <sup>^</sup>	x	x	x	x <sup>^</sup>	x	x <sup>^</sup>	x	x	x	x <sup>^</sup>

Legenda: 12=2012; 15=2015; ^ = reforço das parcerias com a mesma entidade (e.g., autarquia) ou aumento das entidades parceiras

Fonte: Entrevistas e Análise documental

Abrangência	OES																	
	ASS						FSS						SCM					
	1		2		3		1		2		3		1		2		3	
	12	15	12	15	12	15	12	15	12	15	12	15	12	15	12	15	12	15
Empresas																		
Área Restauração					x	x												
Área Saúde						x					x	x	x	x^				
Outras áreas (produtos/serviços)					x	x	x	x	x	x	x	x^						
Outros agentes da sociedade civil																		
IPSS	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x^	x	x	x	x	x	x
Paróquia	x	x												x	x	x		
Bombeiros	x	x					x	x	x	x	x	x	x	x				
Sindicatos					x	x					x	x						
Escuteiros				x														
Outras			x	x								x^	x	x			x	x
Parcerias não protocoladas																		
Associações Voluntários							x	x									x	x
IPSS (e.g., associações, misericórdias, fundações)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Empresas	x	x									x	x	x	x				

Legenda: 12=2012; 15=2015; ^ = reforço das parcerias com a mesma entidade (e.g., autarquia) ou aumento das entidades parceiras

Fonte: Entrevistas e Análise documental

## ANEXO R – SINOPSE DO POSICIONAMENTO FACE À SUSTENTABILIDADE POLÍTICA (RELACIONAL)

### SINOPSE RELATIVA A PARCERIAS/COLABORAÇÕES

Indicadores	Unidades de contexto/significado (exs.)	Anotações
Abrangência	Anexo Q	As associações possuem uma abrangência de parceiros estabelecida através da via protocolar ou decorrente de parcerias ou relacionamentos informais. São filiadas na CNIS e em termos de composição das parcerias, todas desenvolvem relações com atores públicos locais/regionais (CDSSC; IEF/centro de emprego; autarquia e possuem protocolo no âmbito da rede social), com outros atores de natureza público e/ou privada da área do ensino/formação (estabelecimentos de ensino e/ou formação) e com outras instituições da sociedade civil (congêneres). As colaborações informais (não firmadas em protocolos) com IPSS são também reveladas pelas três associações ocorrendo em regra por convocação de ambas as organizações e numa frequência ocasional. Algumas entidades referem também a existência de parcerias informais com empresas (ASS1)
		As fundações possuem uma rede de parceiros que inclui entidades com as quais possuem relações mais formalizadas (com protocolo) ou informais (ausência de protocolo). São filiadas em estruturas representativas, na CNIS (FSS2 e FSS3), na Federação das Instituições da Terceira Idade (FSS1) e/ou no Centro Português de Fundações (FSS3). Todas possuem articulações com atores públicos locais/regionais (CDSSC; IEF/centro de emprego; centro de saúde, autarquia e protocolo no âmbito da rede social), com outros atores de natureza público e/ou privada da área do ensino/formação, (todas possuem protocolos com estabelecimentos de ensino superior) e com outras instituições da sociedade civil (IPSS e associações de bombeiros). As colaborações informais ocorrem sobretudo com IPSS (FSS1, FSS2 e FSS3) e com empresas (FSS3)
		As misericórdias estão filiadas na União das Misericórdias Portuguesas (UMP), e também na CNIS (SCM1). Integram parceiros, através de relações mais formalizadas ou informais. Todas abrangem, atores públicos locais/regionais (CDSSC; IEF/centro de emprego; autarquia e protocolos no âmbito da rede social e banco de voluntariado), a par com outros atores de natureza público e/ou privada da área do ensino/formação (todas possuem protocolos com estabelecimentos de ensino superior) e outras instituições da sociedade civil (IPSS). As colaborações informais ocorrem sobretudo com IPSS (SCM1, SCM2 e SCM3) e também com empresas (SCM1) ou associações de voluntários (SCM3)

Modificações	Anexo Q	<p>Todas as associações registam alterações nas suas parcerias formalizadas, quer em termos do estabelecimento de novos protocolos com a mesma entidade - designadamente com a autarquia (ASS3) ou com a segurança social, no que se refere ao programa de emergência alimentar (PEA) (ASS2) - quer por via do aumento das entidades parceiras relativamente a um determinado tipo de atores, designadamente estabelecimentos de ensino superior (ASS1 e ASS3) – observando-se também alterações a nível de constituição de novas parcerias com novas entidades, por exemplo, com atores públicos locais (ASS2), com atores da área do ensino e/ou formação profissional (ASS1), e com empresas (ASS3)</p> <p>As fundações registam alterações nas suas parcerias formalizadas principalmente em termos do estabelecimento de novos protocolos com as mesmas entidades, i.e., com a autarquia (FSS3) e com a segurança social, no que se refere ao PEA (FSS2 e FSS3), tendo ainda alargado o leque de parceiros com escolas profissionais (FSS3), com estabelecimentos de ensino superior (FSS1 e FSS3), com empresas (FSS3), com IPSS e outros agentes da sociedade civil (FSS3)</p> <p>As misericórdias apresentam alterações nas suas parcerias formalizadas basicamente em termos do estabelecimento de novos protocolos com a segurança social, no que se refere ao PEA (SCM1, SCM2 e SCM3), tendo ainda alargado o conjunto de parceiros referente a estabelecimentos de ensino superior (SCM1 e SCM3), e a empresas (SCM1). Em termos de colaborações mais informais todas assinalam as que se estabelecem com IPSS e/ou com outros agentes como empresas (SCM1)</p>
Relevância (Assoc.)	<p><i>“(…) há sempre vantagens, conhece-se os outros, como fazem, até para termos ideias” (DirASS1)</i></p> <p><i>“(…) fazemos intercâmbio de experiências e promoção de ações culturais nessa parceria com a câmara” (DirASS3)</i></p> <p><i>“(…) não funcionamos sem elas, não é! O caso da segurança social (…) sem nós também não há respostas, claro, para os idosos, para o concelho” (DTASS1)</i></p> <p><i>“Este espaço é da câmara, estes protocolos de cedência de espaços também são importantes para o nosso funcionamento e também é importante a nossa atividade (…)” (DirASS3)</i></p> <p><i>“(…) há uma excelente parceria com a junta de freguesia em questões do ponto de vista da responsabilidade ambiental (…) para fazer serviços na nossa instituição, linhas de água, arranjos exteriores, de âmbito ambiental, tratamento ambiental, da natureza (…)” (DirASS2)</i></p>	<p>Os dirigentes das associações destacam a partilha de conhecimento e de experiências</p> <p>As associações destacam também as parcerias para efeitos do acesso a recursos e/ou financiamento, destinados a facilitar o funcionamento de respostas sociais, ou a apoiar as organizações do ponto de vista das suas infraestruturas e cumprimento de questões ambientais, o que induz a uma partilha de responsabilidades, com entidades governamentais</p>

	<p>“(…) com escolas e IPSS temos atividades em conjunto (…)” (DirASS2);</p> <p>“(…) essa relação próxima é uma ajuda para resolvermos muitas coisas (…)</p> <p>desde ir a passeios, uns apoiam com o autocarro, outros com material, com pessoal e consegue-se fazer mais e melhor (…)” (DirASS1)</p> <p>“(…) com as IPSS há cedência de salas para formação (…)” (DTASS3)</p>	<p>Também para as associações, a realização conjunta de atividades, assim como a partilha de recursos, inclusive para reforço das competências organizacionais, constituem resultados que decorrem das parcerias</p>
	<p>“(…) temos colaboração com a escola profissional para a formação, para a qualificação das funcionárias (…)</p> <p>os bombeiros também na formação, eles são disponíveis para colaborar, há que saber prestar ajuda, na instituição é fulcral (…)” (DirASS1)</p>	<p>A articulação estabelecida para reforço de competências organizacionais é também realçada pelas associações</p>
	<p>“(…) facilitamos o conhecimento destas (…)</p> <p>e com isso as pessoas (…)</p> <p>podem recorrer a vários serviços de saúde com condições mais vantajosas (…)</p> <p>(DirASS3)</p>	<p>As associações realçam que o alargamento de serviços prestados a custos mais acessíveis para os utentes/clientes está na base dos relacionamentos que se estabelecem com entidades facilitando por seu lado, as associações, a divulgação das mesmas</p>
	<p>“(…) todo o apoio à área social do concelho parte deste diálogo entre todos e deste trabalho entre todos (…)” (DirASS1)</p> <p>“(…) com a autarquia, a rede social identifica necessidades (…)” (DirASS2)</p>	<p>Outra vertente destacada na relação interinstitucional das associações situa-se no domínio do aumento do conhecimento sobre a realidade concelhia, o qual permite provisionar melhores respostas para a comunidade</p>
Relevância (Fund.)	<p>“(…) estar fechada e viver sozinha a fundação não consegue viver nem sobreviver, portanto temos que partilhar os nossos conhecimentos, não podemos ter medo que eles sejam divididos com alguém ou roubados, pelo contrário, eles são emprestados porque nós também já fomos beber alguma coisa dos outros” (DirFSS2)</p> <p>“(…) são da máxima importância para a partilha e complementaridade, de experiências, e surgem em reforço da estratégia (…)</p> <p>da sustentabilidade, da fundação, das suas ações (…)” (DirFSS3)</p>	<p>As fundações realçam a importância da partilha de conhecimentos e de experiências como elementos relacionados com a sua sustentabilidade</p>
	<p>“(…) é muito importante (…)</p> <p>quer dizer há uma partilha de pontos comuns, de fins, para nós é atuar com fins de intervenção social e o apoio na saúde e o Estado quer também a nossa intervenção (…)” (DirFSS1)</p> <p>“Na área da terceira idade, a segurança social, a ARS são parcerias privilegiadas (…)</p> <p>pelos recursos, (…)</p> <p>que dão suporte à atividade solidária (…)</p> <p>para prestar serviços que o Estado (…)</p> <p>não presta (…)” (DirFSS3)</p> <p>“Eu penso que a grande importância é que há mais possibilidades de se desenvolverem as atividades institucionais, o apoio social (…)</p> <p>se houver aqui algum evento, se pedirmos a colaboração da câmara municipal está sempre disponível para nos ajudar (…)” (DirFSS2)</p>	<p>A vertente da partilha de responsabilidades, entendida como partilha de fins é também enunciada pelas fundações, as quais distinguem os agentes públicos locais/regionais como interlocutores privilegiados para apoio à sua provisão solidária</p>
	<p>“(…) estamos a apostar em parcerias com as escolas superiores para as áreas da fisioterapia, e da terapia ocupacional dado que os nossos utentes são muitas vezes utentes com AVC's e com outro tipo de patologias em que é necessário haver um outro leque de colaboradores, mas que obviamente a instituição não pode ter porque não tem meios para o fazer e com estas parcerias aprende-se também, mesmo a nível dos estágios (…)” (DirFSS2)</p>	<p>As fundações assinalam que a articulação estabelecida com o intuito de reforçar competências institucionais é uma componente que importa valorizar</p>



	<p><i>“(…) nas atividades, de lazer (…)</i> ou vamos nós ou eles vêm cá, se bem que hoje em dia já acabamos por restringir aqui só ao espaço da fundação atendendo ao tipo de idosos que já não permitem tantas saídas (…)” (DirFSS2)</p> <p><i>“(…) a autarquia tem os seus autocarros e participa (…)</i> estão sempre receptivos (…)” (DTFSS2)</p> <p><i>“(…) há as comissões que reúnem vários parceiros que fazem o estudo do que existe e onde deve haver mais recursos (…)</i> para enfrentar esses problemas sociais (…)” (DirFSS1)</p>	As fundações realçam a realização de atividades conjuntas e como forma de melhor atuar em benefício da comunidade, as parcerias são um veículo essencial
Relevância (Miseric.)	<p><i>“(…) há uma diversidade de situações, de pontos de vista que se ficam a conhecer, que se trabalham quando há parcerias (…)</i> como têm feito com outros parceiros (…)” (DirSCM1)</p> <p><i>“(…) o diálogo que se tem deve abrir oportunidades, para cada uma e para todas (…)”</i> (DirSCM3)</p>	As misericórdias reconhecem nas parcerias possibilidades advindas da partilha de conhecimento e de experiências
	<p><i>“(…) auxilia à missão, hoje ninguém pode viver isolado (…)”</i> (DirSCM1)</p> <p><i>“(…) precisamos uns dos outros, às vezes precisamos nós, outras eles, (…)</i> já temos mandado idosos para outras instituições (DirSCM2)</p>	As misericórdias salientam também as parcerias ao nível do apoio mútuo, o qual se mostra necessário para melhorar o desempenho organizacional
	<p><i>“(…) O Estado é a tutela, apoia em termos financeiros (…)</i> apoia as instituições (…)</p> <p><i>elas (…)</i> prestam a solidariedade (…)” (DirSCM1)</p> <p><i>“(…) os acordos de cooperação são isso mesmo (…)</i>as OES que têm uma função não substituível na solidariedade ao outro (…)” (DirSCM3)</p>	As misericórdias salientam as parcerias no âmbito da partilha de responsabilidades, com entidades governamentais para acesso a recursos e/ou financiamento, destinados a facilitar o funcionamento de respostas sociais
	<p><i>“(…) os estagiários (…)</i> atualizam-se conhecimentos, ideias novas (…)” (DirSCM2)</p> <p><i>“(…) trazem um contributo, trazem uma mais valia e eu não me canso de dizer que mesmo os alunos de 2º e 3º 4º ano, porque os do 1º não veem fazer estágio, mas os outros trazem sempre algo de novo, até informação básica, (…)</i> ” (DirSCM3)</p> <p><i>“(…) temos benefícios pela parceria que existe (…)</i> beneficiamos de recursos como a piscina, há assim uma partilha de recursos (…)” (DirSCM2)</p>	As misericórdias realçam a articulação estabelecida com o intuito de reforçar competências institucionais ou o apoio a nível de recursos
	<p><i>“(…) as parcerias são concertadas, não há sobreposição entre o que se faz (…)”</i> (DirSCM1)</p> <p><i>“(…) devem servir para evitar sobreposição de respostas (…)</i> a articulação cria as sinergias que as instituições cada vez mais precisam, têm que se intensificar é a mentalidade para isso, não só como força de conjunto mas para se repartir, uns fazem isto, outros aquilo (…)” (DirSCM3)</p>	As parcerias permitem ou devem permitir evitar sobreposições
	<p><i>“(…) temos parcerias que nos facilitam... com os bombeiros voluntários, com o ginásio (…)</i> com a clínica (…)</p> <p><i>fazemos ações com várias entidades de natureza lúdica, de saídas (…)”</i> (DirSCM1)</p> <p><i>“(…) dou-lhe o exemplo dessa promoção, há essa parceria com [o ginásio] em que utilizam as instalações da misericórdia e como contrapartida realizam a atividade física adaptada com os nossos idosos (…)”</i> (DirSCM3)</p>	As parcerias facilitam a realização e/ou promoção da ação e atividades institucionais

<p>“(…) estamos nos esforços para apoiar a comunidade, daí estarmos na rede social (…)” (DirSCM1)</p> <p>“(…) conhecemo-nos melhor e também o concelho (…)” (DirSCM2)</p> <p>“(…) esta presença na rede social leva a esse despiste de situações (…)” (DirSCM3)</p>	<p>As parcerias facilitam o conhecimento sobre a realidade concelhia, para efeitos de atuar a favor do desenvolvimento da comunidade</p>
---	--

# SINOPSE RELATIVA À COMPONENTE COMUNIDADE E RECONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Indicadores	Unidades de contexto/significado (exs.)	Anotações
Conhecimento dos problemas	<p>“(…) a associação tem para cima de 20 anos, outras vêm depois, isto cria um sentimento nas pessoas (….) as pessoas chegam aqui e dizem tudo, dão-se a conhecer, porque querem vir (….) converso com as técnicas que me põem a par” (DirASS1)</p> <p>“(…) a inserção na comunidade mostra quem somos (….)” (DirASS2)</p> <p>“(…) os familiares e os próprios (….) telefonam, veem cá, ou porque passam ou conhecem e falam com a diretora técnica (….) (DirASS3)</p> <p>“(…) às vezes é a segurança social, os casos sociais (….) falam com as técnicas para que deem andamento” (DirASS1)</p> <p>“(…) temos vagas cativas e a segurança coloca cá as pessoas que têm necessidade (….)” (DirASS2)</p> <p>“(…) passa-se a palavra, uns conhecem outros (….) pelas instituições (….)” (DirASS3)</p> <p>“(…) o meio é conhecido, como digo, eu conheço o concelho a palmo, conheço as famílias a palmo e sei dessas situações (….)” (DirASS1)</p> <p>“(…) há uma proximidade com a comunidade e certos problemas sabem-se diretamente, até por algumas estruturas concelhias (….)” (DirASS2)</p>	<p>No relacionamento com a comunidade, as associações tomam conhecimento dos problemas a partir de diferentes vias. A informação sobre os casos a necessitar de intervenção surge da iniciativa dos próprios ou dos seus familiares/representantes, através da sua procura aos serviços, mostrando-se tributária do reconhecimento organizacional</p> <p>A informação proveniente de terceiros (por via externa) é outra forma de conhecimento que ocorre principalmente por indicação dos parceiros públicos, (seg. social) ou por outros interlocutores (pessoas na comunidade, parceiros)</p> <p>o conhecimento direto assente na proximidade dos dirigentes ao meio, traduz uma modalidade que complementarmente lhes permite apreender as situações sociais</p>
	<p>“(…) basicamente há canais de procura à instituição, os canais de procura ou são diretos por parte das famílias, no caso do lar e por isso é que há uma lista de espera, ou nos vêm através da segurança social, ou nos vêm através das autarquias, ou de outras instituições, que não tendo suporte para um determinado tipo de resposta nos pedem a nós (….)” (DirFSS1)</p> <p>“Através das famílias e até a nível de inscrições, portanto, as famílias vêm, ou porque já nos conhecem ou porque já tiveram alguém cá, é um pouco por aqui e depois ao nível da câmara municipal e da segurança social, obviamente que há uma articulação, se eventualmente alguém da freguesia procurar o serviço local, a técnica solicita-nos a opinião (….)” (DirFSS2)</p>	<p>Para as fundações o conhecimento dos problemas da comunidade ocorre por iniciativa dos interessados (utentes/clientes e familiares) e/ou por sinalização de terceiros (entidades públicas, IPSS, rede social), que contactam os serviços</p>
	<p>“São as pessoas que se dirigem à Misericórdia a falar da sua situação e a ver como as podemos ajudar, a filha ou o filho que tem consigo a mãe ou o pai, são mais os familiares do que os idosos (….)” (DirSCM1)</p> <p>“(…) os familiares vêm cá (….)” (DirSCM3)</p> <p>“Pela segurança social, há vagas que eles ocupam (….) pela Câmara, ou a junta, até o Sr. Padre (….) que nos falam, que nos indicam (….)” (DirSCM1)</p>	<p>Para as misericórdias, a tomada de conhecimento das situações sociais é facilitada pelos contactos dos próprios (utentes) ou seus familiares aos serviços</p> <p>A sinalização que os parceiros públicos fazem aos serviços, designadamente os organismos da segurança social, ou outros interlocutores (autarquia, sociedade civil) resulta</p>

	<p><i>“(…) outra fonte é o serviço local da segurança social, porque digamos que é também um local onde muita gente vai à procura de resposta para várias situações que tem ou inclusive para o rendimento social de inserção, para aguardar questões associadas aos programas da segurança social” (DirSCM3)</i></p> <p><i>“(…) uma fonte de informação é a conferência de S. Vicente de Paulo, que é um grupo de pessoas, de senhoras e de senhores que junto da comunidade e afetas à igreja que naturalmente conseguem muitas vezes entrar onde mais ninguém entra, conseguem visitar famílias onde a pobreza é de tal ordem, está tão escondida que só aquelas pessoas é que a conhecem, digamos que os organismos ou as instituições formais não conseguem chegar lá, e às vezes nós temos conhecimento de que há situações que carecem digamos de uma intervenção através destas pessoas” (DirSCM3)</i></p> <p><i>“(…) há contactos frequentes, ou para participar numa iniciativa (…) nós somos os primeiros a ter conhecimento e ...vivemos cá, falamos diretamente (...) pedidos que nos chegam aqui diariamente” (DirSCM1)</i></p> <p><i>“Somos uma instituição antiga e isso dá-nos conhecimento da realidade, são muitos anos a lidar com as necessidades, dos idosos (...) o concelho é pequeno, sabemos com facilidade o que se passa, sou muitas vezes abordado pelas pessoas (...)” (DirSCM2)</i></p>	<p>como forma de conhecimento dos problemas para as misericórdias</p> <p>A informação pode também provir de parceiros informais ou ser uma decorrente da proximidade com a comunidade</p>
Envolvimento da comunidade	<p><i>“(…) há atividades (...) no Centro de Dia, no lar (...) no Natal (...) os idosos saem muito da instituição, vão a outras instituições, a vários lugares (...) à praia (...)” (DirASS1)</i></p> <p><i>“(…) iniciativas que se comemoram aqui dentro com eles e com as famílias (...)” (DirASS2)</i></p> <p><i>“(…) a associação tem aí uma ação grande (...) visitas disto, ou excursões acolá, ou sardinhas (...)” (DirASS3)</i></p>	O envolvimento da comunidade é estimulado por iniciativas associadas às respostas sociais, que se fazem no espaço interior ou exterior às associações
	<p><i>“(…) organizamos eventos que se conta com a comunidade local (...) objetivo de visibilizar a instituição, angariar fundos (...) também já fizemos aqui a festa [das tradições regionais], aqui mesmo no nosso espaço (...) Olhe! Estamos envolvidos aí num projeto de marchas populares, que foi um desafio que foi lançado pelo presidente da junta de freguesia (...) (...) também trazemos pessoas para as nossas atividades, fazemos aí de vez em quando aulas (...) em que veem as pessoas de fora (...)” (DirASS2)</i></p> <p><i>“(…) as exposições, as conferências, as mostras de produtos têm esse destino, englobar outras pessoas (...)” (DirASS3)</i></p>	Nas associações algumas iniciativas são explicitamente organizadas para fomentar esse envolvimento, considerando diferentes objetivos, quer diretamente relacionados com as respostas sociais, ou independentemente das mesmas
	<p><i>“(…) fazemos questão, quando é possível de os levar daqui para que conheçam as coisas lá fora (...) integramos os idosos nas festividades do concelho e não só (...)” (DirASS1)</i></p> <p><i>“(…) juntam-se à comunidade, aliás essa é uma característica nossa, estão sempre em contacto com a comunidade” (DirASS3)</i></p>	As associações informam que promovem a participação dos seus utentes nos eventos da comunidade
	<p><i>“(…) move-nos aquilo que se passa à nossa volta e que cabe no que fazemos, por isso marcamos aí nosso papel e avançou-se para as cantinas sociais” (DirASS2)</i></p>	A integração de parcerias no âmbito da Rede Social (ASS1, ASS2 e ASS3) e o estabelecimento de protocolos com vista à prestação de apoio à população concelhia como as cantinas sociais (ASS2), ou outras dinâmicas como o FEAC (ASS1), traduzem mecanismos que configuram uma relação mais abrangente com a comunidade
	<p><i>“(…) envolvemo-nos muito com o que se faz na universidade sénior (...)” (DirASS3)</i></p>	Uma das associações realça o relacionamento que decorre da sua atividade não subsidiada por entes governamentais

	<p><i>“(…) são planeadas as ações, de comemorações e eventos onde estão os familiares (…) a nossa localização ajuda o contacto com o exterior a título de atividades lúdicas para alguns, mas há essa programação estratégica (…)” (DirFSS1)</i></p> <p><i>“(…) tem-se a estratégia definida para o relacionamento com a comunidade (…) o que se vai fazer, em que altura (…)” (DirFSS2)</i></p> <p><i>“(…) há um planeamento das ações, que as chefias têm que fazer (…) neste caso a coordenadora (…)” (DirFSS3)</i></p> <p><i>“(…) há uma aproximação à comunidade, eu diria que imediata a partir destas parcerias e que é visível, seja pela parceria com a câmara, seja pela rede social que nos aproxima às pessoas, por outro lado, (…) [a] emergência social é uma resposta virada para a população geral, mas já tem apoiado idosos, com rendimentos muito baixos e com grandes despesas de saúde (…) dá resposta a necessidades básicas de pessoas que tenham grandes dificuldades (…)” (DirFSS1)</i></p> <p><i>“(…) a atividade em saúde é um sinal desse envolvimento, naturalmente” (DirFSS1)</i></p> <p><i>“(…) em múltiplas áreas estabelecemos essa ligação (…) temos atividade multifacetada (…)” (DirFSS3)</i></p>	<p>As fundações promovem o envolvimento com a comunidade com ações associadas às respostas sociais, que permitem a integração das famílias nas atividades institucionais, assente numa programação definida ou estratégica</p> <p>No relacionamento com a comunidade, as parcerias (e.g., rede social, programa das cantinas sociais) ou as realizações próprias (e.g., a nível de emergência social) facultam uma resposta a necessidades básicas de pessoas e agregados em situação de extrema vulnerabilidade</p> <p>Algumas fundações realçam o seu envolvimento a partir da sua atividade de apoio mais abrangente, que se estende à comunidade no seu todo, e que extravasa a atividade subsidiada</p>
	<p><i>“(…) a comunidade é sempre chamada a participar nas nossas iniciativas, ou quando estamos nas feiras, no Natal, no magusto vêm os familiares (…)” (DirSCM2)</i></p> <p><i>“A nível externo procuramos estar próximos das pessoas divulgando aquilo que fazemos e incorporando a comunidade naquilo que fazemos (…)” (DirSCM3)</i></p> <p><i>“(…) uma das preocupações (…) estar atentos às atividades da comunidade, para quê? Para podermos integrar os nossos utentes (…) até anteontem decorreu aqui no concelho uma semana de folclore internacional, nós recebemos convite para oficinas de dança, para crianças e idosos, recebemos convite para um espetáculo promovido pela própria organização dedicada aos idosos das IPSS todas e estivemos sempre presentes (…)” (DirSCM3)</i></p> <p><i>“A misericórdia tem a sua raiz na comunidade, tem essa motivação para atender à população do concelho, veja que à margem dos acordos com a Segurança Social, a instituição distribui também há anos alimentos e bens de primeira necessidade a várias famílias do concelho, a idosos também (…) há um armazém de roupas, mobiliário e outras peças, em parceria com a paróquia” (DirSCM1)</i></p> <p><i>“(…) somos beneficiários e mediadores do fundo europeu de ajuda a carenciados” (DirSCM3)</i></p> <p><i>“(…) existem muitos mecanismos, nós servimos a comunidade direta ou indiretamente (…) o auditório, o centro de formação (…) para ações (…)” (DirSCM1)</i></p>	<p>Para as misericórdias, o envolvimento é facilitado por atividades no âmbito das respostas sociais, no seu espaço interior ou exterior, bem como pela participação em iniciativas da comunidade</p> <p>A atividade de apoio social mais abrangente, que se estende à comunidade e a provisão de serviços são formas de envolvimento</p>
....Divulgação	<p><i>“(…) já fizemos através do jornal, era uma comunicação mensal para o jornal, (…) mas agora andamos a pensar nisso de outra forma, nós pensamos em mudar uma série de coisas, compor o site (…)” (DirASS1)</i></p> <p><i>“(…) saem notícias permanentes, das atividades, dia da árvore, dia disto, dia do ambiente (…)” (DirASS2)</i></p> <p><i>“As pessoas leem no jornal, porque as nossas atividades são mais ou menos noticiadas nos dois jornais (…) veem nos boletins que enviamos e nos panfletos que se fazem (…)” (DirASS3)</i></p>	<p>As associações utilizam recursos diferenciados: página web e o facebook, traduzem vias privilegiadas a este respeito, reportando uma das entidades estar num percurso de reforço da sua estratégia de comunicação</p> <p>A comunicação assegurada pela imprensa ou através de documentação (boletins, panfletos) constituem idênticas estratégias das associações</p>

	<p><i>“(…) a associação existe há muito e isso cria uma imagem, que vale por si (…)” (DirASS1)</i>  <i>“(…) os relatos são o melhor marketing, as pessoas divulgam (…)” (DTASS3)</i></p> <p><i>“(…) a marca da certificação diferencia-nos (….) cria-se uma imagem que vai passando (…)” (DirFSS2)</i>  <i>“(…) foi criado o gabinete de imagem (….) é transversal a todas as áreas da fundação e projeta o que se faz a todos os níveis (…)” (DirFSS3)</i>  <i>“(…) este cuidar da imagem, este perceber que hoje em dia a presença pública é extremamente importante não só para dar a conhecer os serviços mas também para marcar posição, para que em certas situações a própria instituição possa ser positivamente discriminada, é muito importante (….) criar imagem pública é decisivo, por exemplo, o nosso edifício não está devidamente identificado (….) melhorar o nosso site, é isto que tem que ser diferente (….)” (DirFSS1)</i></p>	<p>A antiguidade organizacional e outros elementos com cariz de informalidade (i.e., relatos de utentes/famílias), são percecionados pelos auscultados como veículos de relevo, que possuem efeitos na disseminação das associações</p> <p>As fundações realçam mecanismos como o <i>site</i> (próprio e/ou de outros organismos contemplando informação das fundações e que funciona como banco de recursos locais) e <i>facebook</i>, bem como em publicidade oriunda da imprensa e obtida através da distribuição de panfletos. Para as fundações o enraizamento na comunidade e o seu desempenho, validado pela certificação no âmbito do SGQ e por realizações com visibilidade exterior, como conferências e publicações, revertem efeitos positivos em termos da sua disseminação para públicos mais alargados. Outras vias como a criação de gabinetes de imagem ou preocupações relativas ao cuidar da imagem, mobilizam as fundações</p>
	<p><i>“Faz-se algum marketing social, agora vai sair no diário (….) um suplemento onde tem as nossas respostas sociais e mostra um bocadinho o que é a nossa instituição, (….) temos a newsletter (….) um conjunto de publicações editadas pela Instituição, abrangendo diversos aspetos do passado e presente da instituição” (DirSCM1)</i>  <i>“(…) de há 2 meses a esta parte passámos a publicitar num jornal (…), mas que já extravasa o concelho e, portanto, tem assinantes, inclusivamente os nossos imigrantes” (DirSCM3)</i>  <i>“(…) nós já temos um percurso que toda a gente conhece (….) dispensa outro tipo de atividade (….) a melhor divulgação é prestar um bom serviço (….)” (DirSCM1)</i>  <i>“Eu atrevia-me a dizer que são os serviços que prestamos aos atuais utentes, são eles que fazem a publicidade, é o maior veículo de divulgação, são as famílias dos utentes, eles é que espalham” (DirSCM2)</i>  <i>“A Santa Casa é mais do que centenária...há aqui um capital de confiança daquilo que podemos fazer pelo concelho e que fazemos (….)” (DirSCM3)</i>  <i>“(…) os nossos melhores divulgadores dos serviços são os próprios utentes, porque estando satisfeitos, as famílias, em princípio, também estão (….)” (DirSCM3)</i></p>	<p>As misericórdias realçam o <i>site</i> institucional e o das autarquias, bem como a publicidade oriunda da imprensa e decorrente de outras vias (e.g., publicações, <i>newsletter</i>, boletins)</p> <p>O enraizamento na comunidade e o desempenho, constituem outros “fatores” de divulgação</p>